

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

KARINA HERNANDES NEVES

**IDEB: O CASO DE SUCESSO DE UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**

JUIZ DE FORA
2012

KARINA HERNANDES NEVES

**IDEB: O CASO DE SUCESSO DE UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**

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.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2012

KARINA HERNANDES NEVES

**IDEB: O CASO DE SUCESSO DE UMA ESCOLA DO INTERIOR DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em 29/10/2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Roberto Perobelli
Membro da Banca Externa

Prof. Dr. Fernando Tavares Junior
Membro da Banca Interna

Dedico este trabalho

Aos meus pais Leide e Albino;

Ao meu marido, Samir;

Aos meus irmãos Kayan, Vinícius, Ágatha e Vitor Hugo.

À minha avó Nelzira;

Ao meu avô Albino (in memoriam);

Aos meus amigos;

Aos meus alunos;

*A todos os professores que verdadeiramente acreditam que a
educação deve ser levada a sério.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por absolutamente tudo.

Ao meu marido, Samir Girão Peixoto, pelo carinho e pelo apoio desde quando este mestrado ainda era apenas um sonho. Por ser suporte. Pela paciência nos momentos em que eu estive ausente mesmo estando fisicamente presente. Pela paciência nos momentos de total ausência. Por me ajudar a enfrentar todas as renúncias. Por tudo. Esta vitória é sua também!

À minha avó, Nelzira Guimarães pelo amor, pelo esmero na minha criação, pelas muitas orações e pela paciência com a minha ausência.

À minha mãe, Leide Hernandes por ter me ajudado em tudo, principalmente por ter me ensinado que o conhecimento é a maior de todas as riquezas.

Ao meu irmão, Kayan Hernandes, pelo amor e pelo apoio.

Ao meu pai, por me ensinar valores fundamentais.

Ao Professor Orientador Lourival Batista de Oliveira Júnior, por todo o auxílio nesta construção e no trilhar desse caminho.

À Professora Co-orientadora, Juliana Alves Magaldi, pela paciência, disponibilidade, carinho e atenção, mesmo nos momentos mais difíceis.

Às Professoras Adriana Duque de Freitas e Cristiane de Jesus Oliveira Pimentel pela colaboração nas correções deste trabalho.

À Professora Beatriz Teixeira, que por seu senso de justiça e coragem, permitiu que o primeiro passo dessa conquista fosse iniciado.

À Daniele Araújo, cuja excelência no cumprimento do trabalho abriu as portas para essa conquista.

Ao professor Fernando Tavares Junior, por ajudar a construir os alicerces sob os quais esse trabalho se assentou, pela amizade e carinho.

Ao novo amigo, Professor Walter Garcia, por todo o ensinamento e todos os produtivos debates sobre educação.

Ao eterno grupo Aline D'Ávilla, Flávia Lopes, Leonardo Petrus e Tonny Barra, por seguirem comigo nessa estrada tortuosa.

A Obede Peres, pela confiança e apoio durante a pesquisa.

Aos professores e tutores deste curso, pois cada um deles contribuiu de alguma maneira para que o conhecimento aqui registrado fosse construído.

Nunca Desista

*O segredo do sucesso na vida de uma pessoa reside na sua perseverança,
na sua vontade incontrolável de conquistar seus objetivos...*

Por isso, nunca desista de seus sonhos...

nunca desista de seus ideais...

nunca desista de viver...

nunca desista de amar...

O melhor momento para se ver as estrelas é durante a escuridão...

Quando tudo parece escuro e sombrio na sua vida,

olhe para a beleza das estrelas,

e se guie pelo seu brilho,

rumo a um novo amanhecer.

Nunca desista de recomeçar...

Nunca, nunca desista.

(Manoel Monteiro – Poeta de Juiz de Fora).

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar o caso de sucesso de uma escola estadual do interior do estado do Rio de Janeiro, que obteve 7.4 e 7.7 no Ideb 2009 e 2011, respectivamente. A curiosidade pelo estudo do tema deveu-se basicamente ao fato de esta escola apresentar um resultado muito superior ao do município e da rede como um todo. A ênfase deste trabalho estará no modelo de gestão e nas mudanças pedagógicas que fizeram parte desta transformação. As questões norteadoras foram: quais ações foram realizadas para que se alcançasse este índice? Quais destas ações são generalizáveis? O objetivo principal é analisar a gestão como promotora de ações que culminem no sucesso escolar. Este trabalho foi realizado através de pesquisa de campo, observação direta, aplicação de entrevistas e análise de documentos a fim de responder as questões supramencionadas. Concluído o trabalho, percebe-se que o tipo de gestão, a busca de maior entrosamento com alunos, professores e comunidade e a instituição de colegiados foram os responsáveis pelo êxito alcançado. Baseando-se nesses resultados foi feita a proposição de ações que podem subsidiar a continuidade e a melhoria da prática pedagógica da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar. Ideb. Colegiados.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the success of a public school in the state of Rio de Janeiro, which obtained 7.4 and 7.7 in Ideb 2009 and 2011, respectively. Curiosity by studying the theme was mainly due to the fact that this school is tested far superior to the municipality and the network as a whole. The emphasis of this work is the management model and the pedagogical changes that were part of this transformation. The guiding questions were: what actions were taken to achieve that this index? Which of these actions can be done by other schools? The main objective is to analyze the management as promoting actions that culminate in success at school. This work was carried out through field research, observation, application interviews and document analysis in order to answer the above questions. Complete the work, it is clear that the type of management, the quest for greater engagement with students, teachers and community and collegiate institution were responsible for the success achieved. Based on these results was made to propose actions that can support the continuation and improvement of teaching practice school.

Keywords: School management. Ideb. Collegiate.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Gráfico da média em Língua Portuguesa, 2009, São João do Paraíso, Cambuci, RJ.....55
- Figura 2.** Gráfico das médias por padrões de desempenho56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Proficiência e Participação em Língua Portuguesa.....	54
Quadro 2. Proficiência e Participação - Matemática.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Ideb do colégio A, 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, 2005 a 2011, São João do Paraíso, Cambuci, RJ	18
Tabela 2. Ideb do Estado do Rio de Janeiro para o 5º ano do EF, 9º ano do EF e 3º ano do EM, 2005 a 2011	50
Tabela 3. <i>Ranking</i> dos estados brasileiros no Ideb 2005, do 9º ano EF	51
Tabela 4. <i>Ranking</i> dos estados brasileiros no Ideb 2007, 9º ano EF	52
Tabela 5. <i>Ranking</i> dos estados brasileiros no Ideb 2007, 9º ano EF	53
Tabela 6. Custos do projeto	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio à Escola
ALERJ	Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional da Educação Básica
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CRNF III	Coordenadoria Regional Norte Fluminense III
DIESP	Diretoria Especial de Unidades Prisionais
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Índice de Desempenho
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro
IF	Índice de Fluxo
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
SAEB	Sistema Nacional da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro
SESC	Serviço Social do Comércio
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UE	Unidade Escolar
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	IDEB: O SUCESSO DE UMA ESCOLA ESTADUAL FLUMINENSE	16
2.1	O IDEB NA ESCOLA	17
2.2	AS AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA	20
2.3	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	24
2.4	O COLÉGIO	26
2.5	DIVISÃO ADMINISTRATIVA	28
2.6	A ESCOLA EM DETALHES	29
2.7	A ATUAÇÃO DO GRÊMIO ESTUDANTIL	33
2.8	ASSOCIAÇÃO DE APOIO À ESCOLA	37
2.9	PERFIL DOS ALUNOS	38
2.10	PAIS E COMUNIDADE	40
2.11	MUDANÇAS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA	41
2.12	ESTRATÉGIAS DE CORREÇÃO DE FLUXO	43
2.13	BONIFICAÇÃO PARA OS ALUNOS	44
3	DA AÇÃO AO RESULTADO: O QUE MUDOU NA ESCOLA?	46
3.1	IDEB 2007 E 2011 NO COLÉGIO: O QUE MUDOU?	50
3.2	MUDANÇAS PEDAGÓGICAS	57
3.3	O GRÊMIO ESTUDANTIL	62
3.4	PERFIL DOS ALUNOS	64
3.5	PAIS E COMUNIDADE	66
3.6	GESTÃO DEMOCRÁTICA	69
4	O QUE É BOM PODE MELHORAR	76
4.1	PLANO DE INTERVENÇÃO	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

O conteúdo deste trabalho nasce a partir de indagações deflagradas a partir do excelente resultado alcançado por uma escola estadual do Rio de Janeiro no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Surgiu então o desejo de conhecer a gestão da escola, as práticas pedagógicas e as ações que foram realizadas com o intuito de melhorar a qualidade da educação.

O objetivo principal era identificar os fatores que conduziram ao resultado, para, posteriormente sistematizá-los e registrar as boas práticas, para que elas fossem documentadas e pudessem se transformar em uma cartilha, acessível a diversas escolas e que permitisse que estas as conhecessem e pudessem utilizá-las como motivadoras para melhorar a educação em suas próprias escolas.

Através de pesquisa de campo, foram realizadas diversas visitas à escola, entre agosto de 2011 e maio de 2012. Também foram realizadas entrevistas com o diretor, a diretora adjunta, a coordenadora pedagógica, um dos três coordenadores de turno, dois professores (um de cada disciplina avaliada na Prova e Brasil e no SAERJ, a saber: Português e Matemática, um aluno presidente do grêmio e um aluno que não pertence à diretoria do grêmio.

No segundo capítulo, apresentaram-se algumas informações sobre os principais sistemas de avaliação que embasaram este estudo: o Ideb e o SAERJ. O grêmio estudantil, a Associação de Apoio à Escola (AAE), os alunos e comunidade foram detalhados, bem como o papel deles nas estratégias de gestão para a melhoria dos resultados. Acredita-se que tais estratégias tenham sido fundamentais para a melhoria dos resultados percebida na unidade escolar.

O terceiro capítulo, embasado em bibliografia pertinente, retomou esses elementos buscando evidenciar em que efetivamente cada um deles contribuiu para a melhoria alcançada. Buscou-se compreender o que mudou na escola no período de 2007 a 2011, retratando cada um dos elementos apontados como responsáveis pelas melhorias. Foram detalhadas as mudanças pedagógicas implementadas, dentre as quais merecem destaque a reestruturação curricular e a unificação de planejamentos. Foi fundamental o trabalho do grêmio estudantil e a forma como os eventos promovidos por ele foram decisivos para a integração da escola de modo geral. O perfil dos alunos foi descrito, bem como dos pais e da comunidade.

Detalharam-se as estratégias de gestão, reconhecendo a gestão da escola como democrática, com resquícios de societal (contando com ampla participação de todos os atores).

No último capítulo, apresentou-se a proposta de intervenção, que se fundamenta em registro e divulgação de boas práticas, bem como o estabelecimento de algumas propostas de melhorias pedagógicas para a escola, dentre as quais merecem destaque projeto desenvolvido na biblioteca e a melhor utilização do laboratório de informática.

2 IDEB: O SUCESSO DE UMA ESCOLA ESTADUAL FLUMINENSE

Este estudo tem como objetivo analisar a experiência pedagógico-administrativa e sua contribuição no desempenho escolar, apresentando o caso de uma escola estadual do interior do estado do Rio de Janeiro, localizada em São João do Paraíso, terceiro distrito de Cambuci, destacando seus crescentes resultados em políticas educacionais, o que pode levar à compreensão dos fatores de sucesso para o desempenho alcançado.

O trabalho apresentará o colégio A e suas especificidades, destacando elementos que podem ter contribuído para a melhoria da educação ali praticada, culminando com os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e sua evolução, considerando-se o período de 2007 a 2009. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC), em 2009, essa unidade escolar obteve o resultado de 7.4 e 7.7 em 2011, apresentando uma significativa elevação em relação ao índice apurado em 2007, correspondente a 3.3 (BRASIL, c2012a). É importante ressaltar que este estudo ater-se-á ao resultado do 9º ano do Ensino Fundamental, visto que a escola não oferta 5º ano desse segmento e que o Ideb de Ensino Médio é amostral e não censitário. Por isso, objetiva-se aqui, o estudo do resultado da unidade escolar e, por isso, escolheu-se estudar prioritariamente o 9º ano.

Objetiva-se primordialmente abordar os fatores potenciais (programas, projetos, estratégias) que possam ter concorrido para a nota conquistada, que superou a meta estabelecida pelo MEC que, de acordo com a página eletrônica do Ideb, era de 4.9 (BRASIL, c2012a).

A proposta deste estudo é analisar medidas tomadas pela unidade escolar para que atingir melhores índices no IDEB, bem como compreender realizações generalizáveis a outras instituições de ensino, observando, inclusive, se o sucesso se deve a alguma estratégia específica e inovadora de gestão ou se é fruto da reunião de outros elementos. Assim, fundamenta-se em conversas e entrevistas, além de observações do cotidiano escolar, visando apresentar o caso.

O interesse por este estudo também parte de uma inquietação pessoal. Fui aluna da escola e, após aprovação em concurso público em 2005, fui trabalhar naquela unidade escolar, como professora de Língua Portuguesa, nas turmas de Ensino Médio. Justamente por isso, esta pesquisa tem o cuidado de ater-se à

observação realizada em dias específicos, na coleta de dados de entrevistas realizadas com alguns atores: diretor da unidade escolar, diretora adjunta, coordenador de turno, coordenadora pedagógica, professores, alunos, além de leitura de atas e do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, realizadas para esta pesquisa. Em certos momentos, as impressões prévias poderão ser apresentadas, contudo, elas foram devidamente registradas, a fim de minimizar a tensão professor/pesquisador.

Nesta segunda sessão, é fundamental apresentar, ainda que sem pretender esgotar o assunto, um breve histórico das avaliações em larga escala no Brasil e a importância das mesmas como ferramenta pedagógica. A seguir, tem-se um breve histórico do colégio que será analisado, discutindo-se as hipóteses sobre as quais este trabalho se debruça.

Compreender por que essa é uma escola que apresenta resultados muito acima de outras da rede, mesmo tendo basicamente elementos similares às demais é um dos desafios deste trabalho. Assim, esta dissertação buscou identificar as mudanças ocorridas na unidade escolar, principalmente entre os anos de 2007 e 2009, já que estas levaram ao aumento significativo do Ideb da escola no ano de 2009.

Este estudo permitiu identificar e analisar os elementos de sucesso que levaram a unidade escolar a alcançar os resultados apurados. Longe de esgotar o assunto, esta pesquisa estudou a gestão desenvolvida na escola, bem como possíveis estratégias tenham levado à melhoria do ensino naquela unidade escolar.

2.1 O IDEB NA ESCOLA

Segundo informou em entrevista a coordenadora pedagógica, as avaliações em larga escala embasaram muitas mudanças ocorridas na unidade escolar. A partir de 2007, o resultado dessas avaliações começou a direcionar a prática pedagógica e a escola começou a trabalhar em função dos resultados que desejava alcançar.

O diretor informou que, a partir de 2008, momento em que os resultados de 2007 foram sendo divulgados, ele e os professores perceberam a necessidade de melhorar esses resultados. Segundo ele, o principal indicador de qualidade na qual a

escola se pauta para buscar melhorias é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

O Ideb é um indicador formulado a partir de dois dados principais: o resultado dos alunos na Prova Brasil e o fluxo apurado através do Censo Escolar. O índice permite verificar a situação de um país, estado, rede ou escola. De acordo com o sítio do Inep, o estado do Rio de Janeiro obteve o seguinte Ideb apurado para o 5º ano (antiga 4ª série do Ensino Fundamental): 3.7, 3.8, 4.0 e 4,3 para os anos de 2005, 2007, 2009 e 2011, respectivamente e no ano de 2009, o estado não alcançou a meta projetada, 4.1 para esse segmento. Estabeleceu-se para o ano de 2011 a meta de 4,5, que não foi alcançada (BRASIL, c2012a).

Quanto ao 9º ano do Ensino Fundamental, os resultados foram: 2.9 nas duas primeiras edições e 3.1 em 2009. Mesmo tendo atingido a meta projetada para 2009, o Rio de Janeiro não estava entre os melhores nesse segmento, em comparação com as demais unidades da federação. Para 2011, a meta projetada foi 3.3, sendo o resultado 3.2. Embora não tenha atingido a meta, o estado subiu para o 15º no *ranking* dos estados brasileiros (BRASIL, c2012a).

Surpreende, contudo, o fato de o Rio de Janeiro ter na rede estadual uma escola com Ideb 7.4 em 2009, sendo naquele ano a escola de maior Ideb da rede. Já em 2011, o Ideb da escola foi de 7,7 (segunda melhor da rede) (BRASIL, c2012a).

A análise dos dados da escola no Ideb 2011 conduz a um dado interessante: os resultados da escola a partir de 2007 estão em crescimento constante (Tabela 1).

Tabela 1. Ideb do colégio A, 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, 2005 a 2011, São João do Paraíso, Cambuci, RJ

Ano	9º ano EF
2005	4.7
2007	3.3
2009	7.4
2011	7.7

Fonte: A autora, a partir de dados de Brasil (c2012a)

A tabela 1 não contempla resultados de 5º ano do Ensino Fundamental, pois a unidade escolar não oferta o primeiro segmento deste nível de ensino. É importante destacar também que o Ideb para o 3º ano do Ensino Médio é amostral, ou seja, não representa exatamente o resultado dessa escola, mas de toda a rede. Por isso, essa pesquisa considerará primordialmente os resultados do 9º ano do Ensino Fundamental, cujo Ideb é censitário, ou seja, representa fidedignamente os resultados dessa escola.

Quanto ao segundo dado usado no cálculo do Ideb é importante destacar que o Índice de fluxo é calculado com base nos dados de aprovação coletados no Censo Escolar. Considera-se um fluxo de 100% aquele em que o aluno conseguiu ser aprovado. O índice varia de 0 a 1, em que este seria o fluxo perfeito.

O INEP (BRASIL, c2012b) define fluxo escolar como:

[...] a análise do comportamento da progressão dos alunos pertencentes a uma coorte, em determinado nível de ensino seriado, em relação à sua condição de promovido, repetente ou evadido. O aluno matriculado em determinada série no início do ano letivo t , encontrar -se -á em somente uma das três condições, no início do ano letivo $t+1$ - (1) Promovido – se, tendo sido aprovado na série anterior, matriculou -se em série posterior; (2) Repetente – matriculou -se na mesma série que cursou no ano anterior; e (3) Evadido – não se encontra matriculado em qualquer série do nível de ensino em questão. (BRASIL, c2012b).

A primeira hipótese levantada por este trabalho era a que a melhoria tão significativa do Ideb no biênio 2007/2009, devia-se a alguma estratégia de correção de fluxo adotada pela unidade escolar. Contudo, essa hipótese foi facilmente descartada. Dados do MEC revelam que o Índice de Fluxo apurado na escola em 2005 era de 0,97. Em 2007, esse índice efetivamente caiu para 0,95, apresentando recuperação em 2009, ano em que voltou a 0,97. Contudo, a alteração do fluxo não foi tão significativa a ponto de justificar a diferença tão grande nos resultados do Ideb – 3.3 em 2007 e 7.4 em 2009 (BRASIL, c2012a).

Na visão da coordenadora pedagógica, os critérios de aprovação da mesma contribuem para que o fluxo da unidade escolar seja regular. Em reunião realizada em 2008, professores acordaram que os instrumentos de avaliação seriam assim divididos: 40 pontos de trabalho (individual, em grupo ou de pesquisa) e 60 pontos de avaliação em forma de prova (s) ou teste (s). Em 2011, o Governo do Estado do Rio instituiu a Portaria SEEDUC n. 174, de 26 de agosto de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011a), que determina em seu art. 3º:

§ 6º - A Avaliação Diagnóstica Bimestral (Saerjinho), aplicada no 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Médio, é um dos instrumentos obrigatórios da avaliação, com nota/peso definido(a) pelo professor, e deverá ser registrada no diário de classe ou outro instrumento indicado pela SEEDUC. (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Nova reunião foi realizada em setembro de 2011, e redefiniram-se os instrumentos de avaliação da unidade escolar, sendo agora assim constituídos: 40 pontos distribuídos entre trabalho individual, em grupo ou de pesquisa, 30 pontos de acordo com o desempenho do aluno no Saerjinho e 30 pontos pelo desempenho na avaliação sistemática bimestral.

A discussão sobre o Ideb tem ganhado espaço em todo o Brasil, sendo, inclusive assunto para publicações diversas. Mesmo que a discussão sobre o Ideb em si não seja o principal objetivo deste trabalho, torna-se fundamental destacar, a seguir, alguns pontos relevantes no que diz respeito às avaliações em larga escala.

2.2 AS AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA

Com a universalização do acesso, começaram debates em torno da qualidade da educação e a avaliação passou a ser um importante elemento, tendo se expandido em todo o Brasil. Silva (2007, p. 3) ressalta que “a sociedade brasileira vive um verdadeiro ‘movimento avaliador’, coloca-se para a avaliação e/ou à falta desta, responsabilidades extraordinárias e até se tem incentivado a participação social em sua realização”.

Essa mobilização em torno das avaliações motivou o desenvolvimento de indicadores que pudessem dar conta de analisar essa qualidade. Nicodemo (2011) registra que os debates acerca da qualidade da educação têm como antecedentes:

[...] as transformações ocorridas na educação brasileira, iniciadas em 1930, com a ampliação do Ensino Fundamental estendendo-se à demanda por maiores oportunidades no Ensino Médio e, posteriormente, no Ensino

Superior necessitando da participação de todos e da ampliação do número dos que os concluem, fizeram com que em decorrência da universalização do Ensino Fundamental emergisse a temática da qualidade como grande desafio da política educacional ao final do século XX. A referência utilizada para mensurar esta qualidade tem sido o Ideb, criado pelo Governo Federal (INEP), que é um indicador composto por percentual de aprovação e média de desempenho das provas nacionais Saeb e Prova Brasil. Os dados disponíveis no sítio do Inep permitem a captação de dados gerais ou mais restritos sobre os resultados, como somente os resultados do sistema estadual ou somente o municipal ou ainda de cada escola em particular. (NICODEMO, 2011, p. 1).

A educação foi passando por mudanças que apontavam como objetivo principal a melhoria da mesma. De acordo com Supowitz (2009 apud BROOKE, 2010¹, p. 178), “os movimentos das décadas de 1980 e 1990 prepararam o terreno para as formulações atuais da política de responsabilização baseada em testes”. O estudioso destaca que havia ênfase nas avaliações, como forma de conhecer o desempenho das escolas e também dos estudantes.

Ao longo de décadas, vários foram os fatores que motivaram mudanças de paradigmas na educação. Recentemente, as mudanças têm sido, de modo geral, motivadas pela percepção dos resultados alcançados nas avaliações em larga escala. Para compreender a importância dessas avaliações para a melhoria da educação, faz-se necessário um breve esboço sobre como elas surgiram e se desenvolveram no Brasil. Este singelo esboço, longe de esgotar o assunto, objetiva apenas descrever como as avaliações têm se tornado elemento importante para a melhoria da educação em nosso país e como modificaram, de certa forma, a estrutura pedagógica do colégio objeto deste estudo.

Em 1990, o Ministério da Educação criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). De acordo com informações disponíveis no *síte* do INEP, o SAEB é uma avaliação em larga escala que acontece bienalmente no Brasil e objetiva principalmente diagnosticar a situação da educação brasileira a fim de buscar alternativas para melhorá-la e sanar deficiências em todas as esferas – federal, estadual e municipal (BRASIL, c2011a).

Na primeira edição, o SAEB avaliou escolas com 1^a, 3^a, 5^a e 7^a séries do Ensino Fundamental, atendo-se apenas a escolas públicas e localizadas em áreas urbanas. Ao longo dos anos, o SAEB se aperfeiçoou e em 1995 começou a utilizar a

¹ BROOKE, N. **Reforma da educação no século XX**. [S.l.: s.n]. 2010. Trabalho não publicado.

Teoria de Resposta ao Item (TRI), ferramenta que permite a comparação de dados ao longo dos tempos (BRASIL, c2011a).

Nos anos de 1997 e 1999, os testes foram aplicados a alunos da 4^a e 8^a séries, com questões de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências. Já os alunos da terceira série do Ensino Médio responderam ainda questões de História e Geografia. Na edição seguinte (2001) as avaliações passaram a ter questões apenas de Língua Portuguesa e Matemática e se mantêm assim até hoje. Em 2003, as provas foram aplicadas em apenas algumas escolas, tendo um caráter amostral. Em 21 de março de 2005, a Portaria nº 931 reestruturou o SAEB, que passou a ser composto por duas avaliações: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), popularmente conhecida como Prova Brasil (BRASIL, c2011a).

Dois anos mais tarde, o Ministério da Educação cria o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que objetiva primordialmente aferir o nível das redes de ensino e das escolas em particular. O Ideb é calculado com base em dois elementos principais: o desempenho dos alunos nas avaliações propostas pelo Instituto de Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e nas informações de fluxo (aprovação, reprovação e evasão), constantes no censo escolar (BRASIL, c2011b).

O Ideb varia de 0 a 10, em que 10 é a nota ideal, de uma unidade escolar que não reprova e na qual todos os alunos aprendem. Apesar do índice tenha sido criado em 2007, O Governo/MEC fez, uma estimativa do que seria o Ideb 2005. O índice permite que a escola consiga analisar o próprio resultado, bem como compará-lo com outras escolas ou com redes (BRASIL, c2011b).

Há diversos trabalhos e pesquisas que evidenciam que o Brasil já progrediu muito na educação, sabe-se, contudo, que o nível alcançado está longe do desejado. O país já teve problemas muito mais graves como, por exemplo, a dificuldade de acesso à escola, mas atualmente, o ensino oferecido não tem conquistado a tão desejada qualidade. No que se refere ao acesso, Fogaça e Salm (1994) afirmam que:

[...] o problema quantitativo hoje não é tão grave como há três décadas. Uma análise mais atenta dos números que caracterizam o desempenho do sistema educacional brasileiro mostra que, hoje, a questão maior diz respeito ao fracasso escolar, ou seja, à baixa qualidade do ensino oferecido, que gera altos percentuais repetência, motiva a evasão e acaba por ocasionar um “congestionamento”, no fluxo escolar e a distorção da relação idade-série, inclusive deixando de liberar vagas para aqueles que alcancem a idade de ingresso no sistema. (FOGAÇA; SALM, 1994, p. 23).

A instituição das avaliações nas redes, em especial estaduais, fez com que muitas escolas pudessem observar o próprio desempenho através de padrões generalizáveis. As avaliações permitem ainda que se analisem os resultados ao longo dos tempos: assim, a escola pode acompanhar o próprio desenvolvimento. No caso dessa escola, segundo o diretor, as avaliações promoveram uma mudança muito significativa no perfil da educação ali praticada. Diante do mau resultado de 2007, a unidade escolar começou a pensar em medidas que pudessem reverter a situação e elevar a qualidade da educação.

A questão curricular é um ponto de muita discussão. Alguns docentes sustentam a ideia que os currículos escolares são mal elaborados e isso pode ser um dos elementos que contribuem para a baixa qualidade do ensino. Essa discussão é retomada por Brandão et al (1989) apud PATTO (1990):

Os currículos escolares são planejados a partir do pressuposto de que a criança já domina certos conceitos elementares, que são pré-requisitos para a aprendizagem. Isso pode ser verdadeiro para aquele que, na família, aprendeu esses conceitos, mas não o é para as que vivem em ambientes culturalmente pobres, quanto a conteúdos que são típicos das classes economicamente favorecidas, embora ricos em aspectos que a escola não costuma valorizar. (BRANDÃO et al., 1989 apud PATTO, 1990, p. 55)

A essa crítica clara quanto à estruturação curricular das escolas, somam-se outros agravantes, que muito provavelmente contribuem para que não se tenham alcançado ainda no Brasil níveis de educação desejados. Ainda há, por parte dos pais, a falsa consciência que manter o filho na escola já é o máximo que se pode fazer. Antes de realizar a análise propriamente dita, cabe traçar um breve perfil da unidade escolar pesquisada.

2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Em 2008, o Governo do Estado do Rio de Janeiro criou o Sistema de Avaliação do Estado (SAERJ).

O Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) existe desde 2008 e foi criado com o objetivo de promover uma análise do desempenho dos alunos da rede pública do Rio de Janeiro nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática do 4º ano do Ensino Fundamental a 3ª série do Ensino Médio. Instituído pela Secretaria do Estado do Rio de Janeiro, o programa tem como finalidade monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar com a melhora da qualidade da educação. Os resultados de avaliações em larga escala como o SAERJ apresentam informações importantes para o planejamento de medidas em todos os níveis do sistema de ensino e funcionam como subsídio para ações destinadas a garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade. O SAERJ compreende dois programas de avaliação: o Programa de Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar e o Programa de Avaliação Externa. Embora com perspectivas diferentes, os resultados dessas avaliações são complementares e, para que possam fazer a diferença na qualidade da educação oferecida, devem ser integrados ao cotidiano do trabalho escolar. (RIO DE JANEIRO, c2011b).

O SAERJ permite que se tenha um perfil delineado da educação no estado. Ele traz dois tipos de avaliação: i) o SAERJ, uma avaliação elaborada nos moldes e com a matriz de referência da Prova Brasil e do SAEB e ii) o Saerjinho, uma avaliação diagnóstica bimestral.

Como já mencionado, o sistema apresenta como principal objetivo viabilizar uma análise do desempenho dos alunos nos testes de Língua Portuguesa e Matemática. Verifica ainda a participação dos alunos nessas avaliações e é um dos elementos que constituem o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ). O IDERJ é formado ainda pelo Índice de Fluxo apurado através do Censo Escolar.

Em 2011, foi criado o Saerjinho. A novidade foi assim apresentada, no dia 21 de março de 2011:

Criado nos moldes do Saerj, o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro, o Saerjinho tem caráter formativo e será

desenvolvido a partir dos conteúdos, competências e habilidades propostos no Currículo Mínimo. As provas de Língua Portuguesa terão foco em leitura e as de Matemática, na solução de problemas. O Saerjinho será realizado em todas as escolas da rede, nos três turnos, no horário das aulas, sendo o professor que estiver em classe o responsável pela aplicação das provas. As escolas têm autonomia para decidir o melhor horário para a realização das avaliações e fiscais acompanharão todo o processo. As provas ficarão nas escolas para correção e os professores podem usá-las como parte das avaliações em cada bimestre, atribuindo peso específico a elas. Os resultados, que serão disponibilizados online, vão apontar a eficiência e a qualidade do trabalho desenvolvido em cada unidade escolar e serão aproveitados nas diversas instâncias do sistema de ensino. Com este retrato será possível fortalecer as práticas pedagógicas e realizar intervenções tanto de reforço na aprendizagem como de capacitação dos docentes. O Saerjinho é mais uma ação do Programa de Educação do Estado, que pretende melhorar a educação da rede e colocar o Rio de Janeiro em uma das cinco primeiras posições no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) até 2014. (RIO DE JANEIRO, 2011b)².

Neste trabalho, será apresentado o *ranking* dos estados no Ideb 2005, 2007 e 2009. A citação acima deixa evidenciado que os esforços do estado do Rio estão concentrados em conquistar uma posição de destaque nesse *ranking*, que representa a situação da educação em todos os estados brasileiros.

Mais do que uma apresentação de números para a construção de índices, é fundamental que a avaliação seja considerada uma ferramenta a favor da educação. É imprescindível que o sistema de avaliação estadual seja mais do que uma simples confirmação da (má) qualidade da educação. Sousa e Oliveira (2010) reconhecem que a avaliação só é ferramenta a serviço da educação:

[...] quando subsidia intervenções que levem à transformação e à democratização da educação, em suas dimensões de acesso, permanência e qualidade. Não pode estar essencialmente a serviço de apoiar a reiterada denúncia da baixa qualidade do ensino. Os custos de sua implementação são muito altos para que sirva apenas à reiteração do que já se sabe. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 818).

Além da instituição das avaliações do SAERJ e Saerjinho, a SEEDUC/RJ criou o Programa Geração Futuro, que premia todos os anos os alunos com melhor desempenho no SAERJ. No ano de 2009, uma aluna do colégio objeto deste estudo, foi destaque na premiação. A aluna ficou em 3º lugar entre todos os alunos da rede estadual.

² Disponível em:
<http://www.arquivodenoticias.rj.gov.br/detalheNoticiaMetropolitana_novo.asp?ident=63655&flag=Noticia>.

Segundo a coordenadora pedagógica da escola, no ano de 2009, 29 alunos receberam *laptops* em um universo de 360 alunos. Em 2010, foram 111 alunos. Já em 2011, 94 alunos fizeram jus ao prêmio, que ainda não foi entregue.

2.4 O COLÉGIO

O colégio objeto da investigação situa-se em São João do Paraíso, um distrito de Cambuci na região Noroeste do estado do Rio de Janeiro e é dirigido, desde a eleição de 2006, por um especialista em Gestão, graduado em Matemática. Tem como diretora adjunta uma graduada em História e que também possui especialização em Gestão. Como a maioria dos professores da instituição, ambos os gestores são ex-alunos da escola e tiveram filhos que estudaram nela.

Não foram encontrados dados específicos do distrito. Assim, optou-se por utilizar dados do município de Cambuci para montar o contexto em que a escola está inserida. Segundo dados do IBGE, o município é constituído de cinco distritos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, [c201-]).

Ainda de acordo com o sítio eletrônico, a economia do município é prioritariamente movimentada pelo setor de serviços, seguido de agropecuária e indústria. A população vem diminuindo, passando de 21.011 pessoas em 1991 para 14.827, os dados mais recentes disponibilizados pelo IBGE são de 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, [c201-]).

Pela observação direta verifica-se que no distrito em que se localiza a escola, destacam-se atividades rurais, com predominância do plantio de tomate e pecuária de gado de leite.

O distrito possui uma creche municipal (que atende alunos de até três anos) que oferta a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I – até o 5º ano – e o colégio, que até 1996 (ano de fundação da Escola Municipal e da creche), era a única escola do distrito, oferecendo todas as modalidades de ensino. Não há faculdade na localidade.

Segundo informações coletadas junto à secretária da escola, atualmente, o colégio funciona em três turnos e conta com 21 turmas, com um total de 397 alunos, possui Ensino Fundamental II e Ensino Médio Geral e Normal (Curso de Formação

de Professores) e tem 216 alunos matriculados no Ensino Fundamental e 181 divididos pelos dois cursos do Ensino Médio.

O Curso Normal é praticamente uma tradição, visto que, durante muitos anos (até 1993) foi o único curso de ensino médio na localidade. De 93 a 98, a unidade escolar ofertou também o Curso Técnico em Contabilidade, que, devido à baixa procura, foi extinto naquele ano. A partir de 98, iniciou-se o curso de Formação Geral. Até hoje a escola oferece os cursos de formação geral e formação de professores.

No tocante ao espaço físico, a unidade escolar possui 9 salas de aula, 1 laboratório de Ciências; uma sala do grêmio estudantil; uma biblioteca que contém cerca de 1000 títulos catalogados; uma sala dos professores; uma secretaria; uma sala de direção (onde também fica a agente de pessoal); uma sala de coordenação (que contém duas máquinas de xérox para uso de professores e alunos), um depósito; uma sala dos professores com banheiro; um banheiro masculino com 3 sanitários; um banheiro feminino com 3 sanitários; um banheiro adaptado para portadores de necessidades educativas especiais e uma cozinha.

O prédio é bem conservado, possui uma fachada ao estilo dos casarões antigos, com o nome da escola. A pintura externa não possui infiltrações. Também não há pichações, pois os professores trabalham com os alunos noções de higiene e a necessidade de conservação do bem público.

Todas as salas de aula possuem ar condicionado e possuíam computadores, contudo estes foram retirados e colocados no laboratório de informática da unidade. Segundo a direção da escola, o motivo da retirada foi o fato de os alunos estarem danificando os equipamentos nos intervalos das aulas, na tentativa de utilizá-los para jogos e *Internet*. O laboratório de informática possui 20 computadores, 9 deles originalmente pertencentes às salas de aula. Até 2009, a escola possuía um orientador tecnológico e um técnico de empresa terceirizada, cujo contrato foi extinto em julho de 2010. Atualmente o laboratório de informática encontra-se fechado, por falta de funcionário; contudo, há possibilidade de uso, visto que qualquer professor que desejar poderá usá-lo com seus alunos, bastando, para isso, um agendamento prévio.

A escola possui três aparelhos de televisão (dois deles encontram-se nas salas de aula mais amplas acompanhados de aparelhos de DVD e o outro na sala da coordenação). No tocante aos recursos midiáticos, há ainda dois aparelhos de

data-show (disponíveis a professores e alunos com agendamento prévio), um aparelho de som com CD e um retroprojetor que não funciona. Todos os professores regentes possuem *laptops* e um *modem* de *Internet* móvel. Estes equipamentos são parte do Programa Geração 2000, que oferece em consignação essas mídias aos professores. Contudo, no distrito, a única empresa de telefonia móvel é a Vivo e o modem é da Operadora Oi, o que impede o uso da *Internet* pelos professores. Há rede *wireless* na escola.

2.5 DIVISÃO ADMINISTRATIVA

Quanto à divisão administrativa das escolas do estado, em 2009 a escola fazia parte da Coordenadoria Regional Norte Fluminense III (CRNF III), que compreendia escolas de quatro municípios, com sede em São Fidélis. As escolas dessa Coordenadoria tinham aproximadamente o mesmo perfil: até 500 alunos, no máximo dois diretores e cidades de menos de 30 mil habitantes. A partir de 2011, com uma reformulação proposta pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), sediada na capital do estado otimizaram-se as coordenadorias que, pelo Decreto n. 42.838, de 04 de fevereiro de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011c), passaram a 14. Eram 29 Coordenadorias, mais a Coordenadoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (COESP), que passou a Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP).

A unidade escolar (UE) passou a pertencer ao âmbito da Diretoria Regional Administrativo-pedagógica Norte Fluminense, com sede em Campos dos Goytacazes. Desta diretoria fazem parte 107 unidades, de 11 municípios: Cambuci, Campos dos Goytacazes, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, São Fidélis, São Francisco do Itabapoana, São João da Barra. Hoje, esta diretoria é composta de escolas com perfil bastante diverso, possuindo unidades de até quatro mil alunos, segundo informações coletadas junto àquela Regional.

2.6 A ESCOLA EM DETALHES

Ao iniciar esta pesquisa, dirigi-me à escola para uma entrevista com o diretor e alguns professores, a fim de compreender, na visão deles, a rotina da mesma. Também sou professora da escola, mas, optei por recorrer aos demais professores, à coordenadora pedagógica e à direção da escola, para, de posse das informações deles, formular hipóteses sobre qual seriam as bases de um resultado tão expressivo no Ideb 2009, confirmado pelo Ideb 2011. O objetivo deste primeiro contato, menos estruturado, era coletar informações que poderiam eventualmente ser aprofundadas em alguma entrevista mais minuciosa. Na ocasião, o diretor falou livremente sobre o corpo docente e discente.

Segundo ele, o corpo discente é formado por alunos do Ensino Fundamental e Médio, de faixa etária muito diversa. A unidade escolar atende a alunos a partir dos 11 anos. Há grande distorção idade-série, pois a escola não possui a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Há o desejo de implantar a EJA na unidade, a fim de minimizar o problema da distorção. Contudo, até o momento, a medida continua no plano das intenções, já que independe do desejo da escola, dependendo exclusivamente da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. De acordo com o diretor, tal distorção não é motivada por problemas atuais de fluxo, já que o fluxo da escola é de 0.99, ou seja, dados do Censo Escolar que constituem o Índice de Fluxo (IF) da escola dão conta de que a mesma apresenta elevada aprovação. O que ocorre, contudo é que muitas pessoas da comunidade que abandonaram os estudos há anos, têm retornado, buscando concluir o Ensino Fundamental e Médio, a fim de terem essa certificação para conseguirem emprego.

Informações coletadas junto da secretária da escola, responsável pela matrícula e documentação dos alunos, a maioria dos alunos do terceiro turno é trabalhadora da agricultura, são 45 alunos nessa situação. Logo no início da pesquisa, conversei com os professores mais antigos da escola, que revelaram que havia, há alguns anos, uma tendência de esses alunos se ausentarem da escola por longo período nos meses de inverno (que coincide com a safra do principal produto, o tomate). De acordo com esses professores, o motivo alegado era principalmente que na época da colheita eles deveriam levar o produto ao Mercado do Produtor de São José de Ubá, uma espécie de galpão em que se realizam

negociações de produtos agrícolas entre os produtores da região e os compradores de diversos lugares do Brasil. Como as negociações eram feitas à noite, os alunos que trabalham nessa atividade não podiam comparecer à escola no período da colheita.

A professora “A”, 20 anos de carreira, 18 deles na escola revelou em entrevista que em alguns meses do ano, muitos alunos do 3º turno “*sumiam da escola*”. Quando procurados por professores ou pela direção, diziam que estavam garantindo o próprio sustento e da família, já que essa era a única fonte de renda de que dispunham. Ela revelou ainda que os alunos se dedicavam à colheita e embalagem do produto às segundas, quartas e sextas-feiras e iam ao Mercado do Produtor às terças, quintas e domingos. Deste modo, os alunos afastavam-se da escola por um período do ano letivo (entre os meses de maio e setembro). Poucos deles retornavam após a colheita e os que o faziam geralmente não conseguiam acompanhar o ritmo dos demais e acabavam perdendo o ano ou abandonando definitivamente a escola. Ela revela ainda que durante muitos anos os professores pensavam durante as reuniões sobre as medidas que melhor poderiam contribuir para que a situação fosse remediada. Entre as sugestões, destacam-se: estabelecimento de simulados bimestrais, replanejamento da prática pedagógica, unificação de planejamento, estreitamento de vínculos com alunos e pais, etc. Tais medidas mostram-se em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996):

Art. 4º Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

[...]

VII - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola. (BRASIL, 1996).

Quanto ao corpo docente da escola, o Projeto Político-Pedagógico desta assinala que a maioria dos professores é concursada. Dentre as professoras regentes há apenas três não concursadas, dentre as quais, duas não possuem licenciatura, mas apenas curso de estudos adicionais. Uma possui licenciatura curta no extinto curso de Estudos Sociais.

A unidade escolar conta com quatro funcionários efetivos e seis terceirizados da empresa Hope. Os funcionários atuam em atividades diversas, que vão desde a coordenação, a merenda e serviços de limpeza e segurança. Não há propriamente um segurança ou guarda na unidade escolar, que é controlada por circuito interno de câmeras, mas há um funcionário que zela pela segurança da escola, principalmente no 3º turno.

Quanto à alimentação, há merenda todos os dias, com cardápio pré-definido pela equipe de direção. O cardápio é composto de massas, carnes, grãos, legumes e verduras. Não há cantina na escola, mas há turmas e alunos que esporadicamente fazem vendas de alimentos os mais diversos com fins de arrecadar fundos para realizarem alguma festa ou viagem que geralmente ocorre ao final do ano letivo.

Nas entrevistas realizadas com o diretor da escola, ele relatou que até 2008, a escola contava com sete salas de aula, uma biblioteca que tinha goteira e possuía poucos exemplares, uma cozinha, um pequeno refeitório no qual cabiam, no máximo, 20 alunos, uma sala da direção, uma sala dos professores, banheiro feminino e masculino. As salas de aula eram mal ventiladas. Havia ventiladores de teto em apenas algumas delas.

No ano de 2008, a escola passou por uma grande reforma, todo o telhado foi trocado, todas as salas receberam rebaixamento em PVC ou madeira para receber a instalação de aparelhos de ar condicionado. Atualmente, todas as salas contam com pelo menos um aparelho de ar condicionado. Isso melhorou sensivelmente o ambiente, pois, segundo o diretor, havia muitas reclamações quanto ao extremo calor nas salas de aula.

O prédio foi pintado. Houve uma votação entre alunos e professores da escola quanto à escolha da nova cor e a unidade deixou de ser azul marinho, passando a ter tons de bege, o que, a meu ver, fez do ambiente mais claro e menos pesado, o que constatei através da observação de fotos de antes e depois da reforma.

No ano seguinte, conta o diretor, a biblioteca também foi reformada. Desde 2008, a escola participa do Salão do Livro, ocasião em que pode adquirir títulos diversos e, assim, incrementar a biblioteca. A escola reorganizou a biblioteca que foi completamente reformada e pintada e ganhou uma funcionária específica. Assim, passou-se a ter o controle de livros emprestados e a organização dos livros do local. Embora a mesma não tenha desenvolvido nenhum projeto específico de incentivo à

leitura. A máquina de *xerox*, que ficava na biblioteca, passou à sala do Coordenador de Turno, o que trouxe mais silêncio ao local, melhorando o ambiente daqueles que desejam realizar leituras na própria biblioteca. Foi adquirida uma nova máquina de *xerox*.

A existência de uma biblioteca organizada, com títulos catalogados, pode auxiliar sensivelmente os alunos em pesquisas, realização de exercícios, leitura lúdica, etc. Para Rosa (2011)

A existência da biblioteca escolar e de projetos de leitura têm sido apontados por educadores e gestores escolares como fatores que diferenciam os resultados de escolas e sistemas de ensino em exames como o Prova Brasil, particularmente no que se refere ao desempenho dos estudantes em itens de leitura (BRASIL, 2007a; BRASIL, 2008a). (ROSA, 2011, p. 1).

A reforma na escola fez com que a unidade escolar ganhasse mais salas de aula e um laboratório de Ciências, no qual, desde 2008, funcionam dois projetos (Ciências em Ação e Física Viva) que possibilitavam a compra de material de pesquisa, DVDs, publicações, etc. com verba do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

A cozinha também foi reformada, tomando todo o espaço do refeitório, que deixou de existir. O pátio da escola ganhou cobertura. Foi construída uma sala para sediar o grêmio estudantil. A escola passou a contar com *Internet* banda larga. Também surgiu na escola a figura do Orientador Tecnológico e do Técnico, dois funcionários designados a trabalhar especificamente no laboratório de informática: um para suporte pedagógico e cursos aos professores e outro para atendimento aos alunos e à comunidade. A observação direta na unidade escolar permitiu verificar que o laboratório de informática é utilizado pelos alunos e pelos professores para pesquisa e para aulas, também o é pela comunidade para pesquisas e cursos (a escola cede o espaço para igrejas, Emater, etc.). A possibilidade de o aluno realizar pesquisas na *Internet* pode ter auxiliado na melhoria da qualidade da educação. Alava (2002, p. 14) enfatiza que “o aparecimento das tecnologias de informação e da comunicação pode ser a alavanca de inovações pedagógicas a serviço da construção de saberes [favorecendo a] apropriação pelo sujeito de suas condutas de formação”.

Foram reformados e ampliados os banheiros feminino e masculino, construído um para portadores de necessidades especiais. Os professores ganharam uma nova sala com banheiro, construída especificamente para eles, que conta com computador e *Internet*.

Para o diretor da unidade, todas as mudanças na infraestrutura da escola impactam positivamente na aprendizagem dos alunos, pois, segundo ele, na época de calor era completamente insuportável para os alunos frequentarem as salas de aula abafadas e sem infraestrutura. O professor J afirma que as melhorias na infraestrutura foram fundamentais, pois permitem mais conforto para os alunos estudarem, ampliam os espaços de pesquisa e aprendizagem e propiciam um ambiente agradável, que permite ao aluno se sentir melhor na escola.

2.7 A ATUAÇÃO DO GRÊMIO ESTUDANTIL

O colégio possui grêmio estudantil, que ficou desativado por muitos anos e foi reativado em 2008, quando foi montado pelos próprios alunos – sem eleição, houve apenas aclamação diante de uma única chapa que apresentou interesse. Atualmente, é composto por dez alunos, do ensino fundamental, médio e curso normal. Este colegiado possui uma sala específica na unidade escolar e é muito atuante, participando de reuniões e eventos da unidade escolar.

O aluno “V” relatou que naquela época um grupo de alunos animados sempre se envolvia diretamente com eventos do colégio. Diante da proposta da direção da escola de reativação do grêmio, esses alunos montaram uma chapa para concorrer à eleição. Contudo, não houve necessidade de competição. Sendo chapa única, os alunos foram aclamados novos integrantes desse colegiado. Segundo o diretor, a decisão de propor a reativação do grêmio era crucial, uma vez que é fundamental estreitar os laços com os alunos e manter canais de comunicação sempre ativos.

“V” enfatiza ainda que uma vez empossado, o novo grêmio começou a promover eventos diversos. O primeiro deles foi o Dia Cultural, em que alunos da escola apresentaram seus talentos em um evento aberto à participação da comunidade. O grêmio também promoveu viagens à Assembleia Legislativa do

Estado do Rio (Alerj) – o órgão franquia ônibus aos alunos que desejam conhecê-la e o grêmio agendou e organizou a viagem.

Ele informou ainda que aquele colegiado solicitou junto à direção da escola que pudesse assistir aos conselhos de classe e servir de elo entre os professores e os alunos. Desta forma, representantes do grêmio sempre se fazem presentes nos conselhos de classe.

O aluno enfatiza que no primeiro conselho de classe a presença de representantes do grêmio pareceu tão incômoda, que alguns professores solicitaram ao diretor da escola que os alunos se retirassem, ou eles próprios deixariam o conselho. Diante disso, o grêmio foi educadamente convidado a fazer outra atividade na escola e se retirar da reunião. Nas reuniões seguintes, ficou acordado que o grêmio participaria da primeira parte dos conselhos de classe, expondo as necessidades dos alunos e ouvindo os anseios dos professores. Da segunda parte, apenas os professores fariam parte, a fim de terem mais privacidade para tratar de assuntos polêmicos.

A direção da escola atribui ao colegiado muito do sucesso alcançado. Ao elencar os elementos de sucesso dessa parceria, o diretor disse que o grêmio viabilizou um contato mais estreito entre a direção e os alunos, visto que se tornou um porta-voz, tanto da direção, quanto dos próprios alunos. Além disso, o grêmio realiza muitos eventos na unidade escolar. Tais eventos são abertos à comunidade e atraem a atenção de pais e responsáveis que se fazem presentes nestes momentos. Ou seja, eventos promovidos pelo grêmio colaboraram para que os pais comesçassem a frequentar a escola e a se envolverem com ela. O grêmio ainda mobilizou os alunos a participarem de tudo aquilo que a escola faz, inclusive e principalmente as atividades pedagógicas, dentre as quais as que mobilizam os alunos a fazerem as avaliações externas: simulados, reuniões, etc.

“V” revela que o grêmio cultiva o hábito de buscar junto aos alunos os principais anseios destes e aquilo que desejam para a escola. De posse dessas informações, passa a pensar em atividades que podem ser realizadas para motivar os alunos e envolver a comunidade escolar, bem como a comunidade local.

Esse aluno revela que o grêmio já realizou diversos eventos, todos abertos para a comunidade e com ampla participação dos pais, principalmente pelo fato de realizar as culminâncias dos eventos e reuniões no 3º turno, o que além de motivar os alunos daquele horário, também permite que os pais trabalhadores possam

participar. As reuniões de pais, alunos ou professores também são realizadas em horários alternados ou aos sábados. A observação direta na escola permitiu identificar algumas peculiaridades dos alunos desta UE. É importante salientar que São João do Paraíso não possui muitas opções de lazer, assim, há bastante adesão aos eventos desenvolvidos pela escola.

Em 2008, o grêmio promoveu uma tarde dos alunos com os internos do Asilo de Cambuci, sede do município, cujo distrito é São João do Paraíso, localidade em que está situada a escola objeto desta pesquisa. O grêmio começou ainda a realizar pequenas comemorações na escola como Café da manhã com as mães (no dia das mães) e o Chá com idosos (no dia do Idoso).

No ano seguinte, foram realizados os seguintes eventos: reunião comemorativa do dia das mães (maio), Caipira Fest (junho), Garoto e Garota da escola (julho), reunião comemorativa do dia dos pais (agosto), Dia Cultural (setembro), Semana do Normalista (outubro), Jogos Estudantis (novembro).

Para a reunião comemorativa do dia das mães foram convidadas todas as mães do Ensino Fundamental. Houve uma apresentação que contou com teatro, músicas e poesias. Posteriormente, foi servido um lanche para as convidadas, que também receberam flores. Tal reunião, segundo o diretor, foi de suma importância para valorizar a presença das mães na escola, tendo elas sido convidadas para uma homenagem o que, para o diretor, fortalece os laços da relação família-escola.

O “*Caipira Fest*” é uma festa junina, feita pelo Grêmio e pelos alunos concluintes do 9º ano do Ensino Fundamental, 3º ano do Ensino Médio e 4º ano do Ensino Normal. Esta festa é realizada na praça em frente ao colégio e, além do caráter lúdico, objetiva, principalmente, angariar recursos para que os alunos façam, ao final do ano letivo, viagens ou festa. Há arrecadação de dinheiro com a comunidade, os alunos montam barraquinhas típicas (chocolate, cachorro quente, etc.) para venda. Há quadrilha e casamento do Jeca, eleição de Rei e Rainha, entre outras atrações. O diretor relata que todas as festividades realizadas na escola são importantes, principalmente aquelas que envolvem a comunidade. Ele reforça que estas ocasiões favorecem a proximidade dos pais na escola e isso, segundo ele, tem contribuído para a melhoria da aprendizagem.

O “*Garoto e Garota da Escola*” é outra festa aberta à participação de todos (pais, comunidade, etc.). É um evento com desfile de modas e competição de beleza, os pais comparecem para torcerem pelos filhos. Já a reunião do dia dos pais

é semelhante à do dia das mães, contudo, segundo “V”, não contou com tantos presentes, visto que muitos alunos não conhecem os pais; há pais que são separados e moram em outras. O “*Dia Cultural*” é um evento criado pelo grêmio, que, em 2009, segundo o presidente “V”, contou com apresentações de quadros feitos nas aulas de Artes, apresentação da Banda *Out Way*, formada por alunos da escola, apresentação de teatro (feita por alunos do Curso Normal) e apresentação de poesias. O evento é aberto à participação dos pais e da comunidade.

A “*Semana do Normalista*” não é um evento criado pelo grêmio, mas tem ampla participação deste, tanto na divulgação, quanto na realização do evento em si. É uma semana de atividades do Curso Normal, que ocorre geralmente na semana do dia do professor, havendo também homenagens a estes.

Os “*Jogos Estudantis*” são uma iniciativa do Grêmio, em parceria com os professores de Educação Física da unidade escolar. Há jogos de futebol (para meninos), queimada (para meninas), corrida a pé e de bicicleta (para todos). O evento é realizado nas ruas do distrito e tem ampla participação popular.

Esta pesquisa considera a hipótese de que os eventos mensais do grêmio a partir de maio foram decisivos para que a participação dos pais na escola fosse consolidada. A possibilidade de participação dos pais é fundamental, pois eles se integram na escola e, com isso, podem auxiliar e cobrar muito mais os resultados. O grêmio realiza eventos, os pais participam desses eventos e, portanto, são mais presentes na escola. Estando mais presentes, envolvem-se mais no dia a dia da escola e, por isso, podem cobrar melhorias e qualidade na escola. Nesse sentido, Coelho e Linhares (2008) destacam que:

[...] o trabalho coletivo possibilita a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e é fundamental para sustentar a ação da escola. É condição indispensável para que as atividades sejam devidamente planejadas e avaliadas, tendo em vista a direção comum que se pretende imprimir ao processo ensino aprendizagem. (COELHO; LINHARES, 2008, p. 8).

A existência do grêmio na escola e o espaço que este colegiado possui demonstram que a mesma baseia sua gestão em pilares democráticos e em uma gestão participativa. Ainda que esta pesquisa não tenha identificado nenhuma ação específica do grêmio voltada para o desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala, verificam-se ações de motivação do grêmio para que os alunos

“*abracem*” (termo usado pelo presidente do grêmio, “V”) tudo aquilo que a escola faz ou propõe, inclusive as avaliações externas.

2.8 ASSOCIAÇÃO DE APOIO À ESCOLA

A Associação de Apoio à Escola (AAE), criada por determinação do governo estadual, foi reativada em 1995 e atua como órgão auxiliar e ao mesmo tempo fiscalizador, visto que cabe aos membros deste colegiado fiscalizar a prestação de contas da unidade escolar. Essa associação tem automaticamente como presidente o diretor da escola e conta ainda com a participação de professores, funcionários, alunos e pais de alunos. A AAE é uma importante ferramenta para a efetivação de uma gestão participativa na escola. Os membros participam do processo de prestação de contas, bem como de reuniões de pais e mestres, conselhos de classe e outras festividades da escola, inclusive as de início do ano letivo, dia do professor, encerramento do ano letivo, formatura.

Há a exigência do governo do estado do Rio de Janeiro que exista uma Associação de Apoio à Escola (AAE) em todas as unidades da rede. A dessa escola é antiga e tem, basicamente a função fiscalizadora. Assim, a AAE fiscaliza a emissão de cheques, compra de merenda escolar, etc.

Segundo informações coletadas no Livro de Atas da AAE, houve nova eleição para a AAE, no primeiro bimestre de 2008 e assim ocorre bianualmente, sendo os novos componentes da associação mais participativos, o que pode ser comprovado através das atas de reunião deste colegiado, arquivada em livro na escola, disponível para consulta pública.

A AAE é um colegiado que conta com um representante dos professores, um dos funcionários, um dos pais ou responsáveis e um dos alunos, o que faz do colegiado um importante órgão representativo dos diversos atores existentes na escola. A relevância da AAE pode ser observada sob diversos aspectos: o primeiro deles, supramencionado, é que este colegiado congrega representantes de diversos segmentos (pais, professores, alunos, etc.), além disso, possibilita a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática, na medida em que permite o diálogo.

Ainda há a questão de tratar-se de um órgão de natureza fiscalizadora, o que faz com que problemas na unidade escolar sejam apontados por esse colegiado.

2.9 PERFIL DOS ALUNOS

Segundo a secretária da escola, no primeiro e segundo turnos, 98% dos alunos estão na idade adequada para a série/ano de escolaridade. No terceiro turno, todos os 85 alunos apresentam distorção idade-série. Há alunos de São João do Paraíso e da zona rural circunvizinha. O transporte escolar é feito por empresa contratada, pois não há ônibus circular em São João do Paraíso.

Ela revela que economicamente, a classe social a que os alunos pertencem é mista. O colégio é o único que possui do 6º ano ao Ensino Médio no distrito, por isso, tanto os alunos provenientes de famílias mais abastadas quanto os mais humildes estudam nela.

Ela afirma ainda que o perfil dos alunos do primeiro e segundo turnos é bastante semelhante: adolescentes e jovens que não trabalham ou o fazem apenas no contraturno. O terceiro turno possui alunos agricultores, ou outros, que trabalham durante o dia e estudam à noite, de acordo com dados informados pelos próprios alunos ou responsáveis no formulário preenchido no ato da matrícula.

Desta forma, quando era época da colheita, os alunos do 3º turno poderiam ir à escola apenas para realizar as avaliações ou, em muitas disciplinas a critério do professor, levá-las para casa e trazê-las ao final do bimestre. O diretor relatou o que, segundo ele, é um grave problema para a unidade escolar: como não há Educação de Jovens e Adultos (EJA), ainda há distorção idade série. Não propriamente por causa de problemas de fluxo, mas porque a unidade recebe matrículas anualmente de pessoas que já deixaram de estudar há muito tempo e retornam à escola a fim de concluir os estudos. Ele relata que há o desejo de transformar o 3º turno da modalidade Ensino Regular para a modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA) o que permitiria aceleração dos estudos pelos alunos que já estão com distorção.

Considerando-se que a nota necessária à aprovação de um aluno na rede estadual do Rio é 50, infere-se que o aluno que realizar todos os trabalhos já terá uma grande possibilidade de ser aprovado. Acredita-se que isso justifica o fluxo adequado dos alunos agricultores, pois, ao realizarem as atividades que lhes são

enviadas para que possam realizá-las em casa, tais alunos conseguem uma pontuação que lhes permite necessitar de poucos pontos na avaliação sistemática. A questão das faltas não é o maior agravante, visto que a época da colheita e venda do tomate (junho a agosto) é a de maior absenteísmo dos alunos, contudo esta coincide com o recesso de julho. Nota-se, pois, que é possível que a escola mantenha as ações pedagógicas sem estar em desacordo com a legislação vigente, que prevê frequência mínima anual de 75%.

Em uma das entrevistas realizadas, o gestor revelou que buscou no trato com o aluno os caminhos para a solução do problema da qualidade da educação ofertada pela unidade escolar, ouvindo as necessidades dos alunos, as críticas que os mesmos faziam em relação à gestão ou aos professores, sugestões sobre eventos, etc.

A coordenadora pedagógica da escola afirmou que diversas mudanças em relação ao trato com os alunos foram essenciais para a melhoria que se verificou nessa escola. Segundo ela, em primeiro lugar, foi feito um trabalho de conscientização com os alunos e professores sobre o que é e para que servem as avaliações em larga escala.

A conversa com os alunos permitiu à coordenadora e aos demais membros da direção da escola perceberem que o aluno ainda não era maduro o suficiente para mensurar a importância do aprendizado que pode ser modificado em função dos resultados das avaliações externas. Assim, coube à escola, a tarefa de explicar aos alunos o valor pedagógico dessas avaliações e, mais que isso, essas reuniões com os alunos sinalizaram que era preciso um outro tipo de motivação, material, para que os alunos se interessassem por fazer tais avaliações, segundo informou a coordenadora pedagógica da escola. Essa motivação material será discutida em tópico próprio que tratará de bonificação.

Percebe-se, pois, que o Grêmio estudantil começou um trabalho que incentivou a participação dos alunos na avaliação e, concomitantemente, a direção da escola iniciou um trabalho motivador, esclarecedor e baseado na recompensa pelo resultado, além de melhorias pedagógicas, que serão tratadas em tópico próprio. O diretor revela que o trabalho foi realizado com as seguintes ações: reunião da direção com o grêmio para explicar a importância dos resultados das avaliações para a escola e principalmente para os próprios alunos; reunião do grêmio com cada turma para explicar as mesmas coisas; explicações dos professores nas suas

respectivas aulas, sobre o valor pedagógico das avaliações; reuniões da direção da escola (diretor geral e diretora adjunta) com alunos para reforçar o valor pedagógico das avaliações e, ao mesmo tempo, enfatizar o que de material os alunos ganhariam (viagens, dadas pela escola e *laptops*, pelo governo do estado).

2.10 PAIS E COMUNIDADE

Dados colhidos junto à secretária da unidade escolar demonstram que os pais dos alunos dessa escola possuem um perfil muito diferenciado. Alguns possuem Ensino Superior, outros são analfabetos. A maioria deles trabalha fora de casa. Fato curioso foi apurado na entrevista com o diretor, que afirmou que ao saberem do resultado ruim demonstrado pela escola em 2007, apresentado pelo diretor aos professores, funcionários e alunos em reunião, muitos pais e ex-alunos questionaram a qualidade do ensino da escola. A fala do diretor foi confirmada pelo coordenador de turno, que acrescentou que “por ser uma localidade muito pequena, eles (os pais) comentarem muito tudo que de bom ou de ruim acontece na escola”.

A diretora adjunta relatou que, em 2008, parecia um paradoxo: que os pais, que eram geralmente ausentes (devido ao fato de terem que trabalhar), não compareciam às reuniões, ou demais eventos da escola, contudo, mesmo cotidianamente ausentes, cobravam resultados. Já o coordenador de turno disse que “nos últimos anos muita coisa mudou na escola e hoje é raro um dia em que pelo menos um pai de aluno não venha por iniciativa própria à escola ou ligue para saber sobre o filho”.

Outro fato revelado pela diretora adjunta da escola é que desde que as avaliações em larga escala começaram a ser divulgadas, os pais sempre fazem comentários sobre elas em reuniões da escola, principalmente após a instituição, pelo governo estadual, do *Projeto Geração Futuro* (que doa *laptops* aos alunos com melhores notas na avaliação do SAERJ), o que faz com que notícias referentes à avaliação sempre causem mobilizações (pais querem saber se seus filhos ganharam *laptops* etc.).

Os pais desejam ver seus filhos receberem *laptops*. Como a obtenção dos aparelhos está vinculado ao bom desempenho nas avaliações em larga escala,

segundo a diretora adjunta, os pais querem saber a nota conseguida pelos filhos, para, afinal, saber se eles ganharam ou não os *laptops*. Os pais querem sempre saber se seus filhos foram ou não contemplados com os *laptops*.

Além do aparelho em si, há uma premiação regional, com a presença do Governador do Estado e do Secretário de Educação. Há mídia em torno do evento e ampla divulgação do mesmo no sítio da SEEDUC e em jornais locais. O diretor disponibilizou fotos de alunos na premiação para que fossem anexadas a esse trabalho.

Através da observação direta e das entrevistas realizadas esta pesquisa busca confirmar a hipótese de que a participação de colegiados e da comunidade intra e extraescolar, podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação.

2.11 MUDANÇAS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA

Em função dos baixos índices do Ideb de 2007, o governo do Estado do Rio decidiu promover uma série de ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação. Os professores começaram a receber incentivos para fazer cursos de formação continuada. Esse incentivo veio através da SEEDUC, que começou a divulgar a Plataforma Freire e estimular os professores e se inscreverem nela. Os diretores das escolas estaduais começaram a fazer cursos oferecidos pela Secretaria Estadual de Educação em convênio com renomadas instituições de formação que ministram cursos de primeira e segunda graduação e de atualização para os diretores.

Nesse período, na escola A, dentre os professores que não possuíam graduação, com exceção de três (segundo elas por já terem tempo para se aposentar), todos os demais buscaram graduar-se. A capacitação dos professores pode ser um elemento importante para a melhoria da qualidade da educação. Machado (2000) concorda que:

No contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida

dos profissionais de qualquer organização humana. (MACHADO, 2000, p.103).

É inegável que a formação dos professores contribui para a melhor formação dos alunos. O professor deve se sentir parte decisiva do processo educativo e não apenas um ator responsável por seguir regras específicas.

Se trata de considerar a los docentes como sujetos y diseñadores de propuestas educativas integradoras, y no como meros ejecutores de ellas; como profesionales reflexivos, autonomos, creativos y comprometidos con el cambio educativo. La definicion de politicas que apunten a um cambio en la profesionalizacion docente supone un cambio de caracter sistémico, que incluya las politicas sobre la escuela. Supone por tanto, un cambio en las politicas de gestion, en La administracion del sistema y en las politicas laborales y de seguridad social. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA; COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE, 2005, p. 43)

Na medida em que estes professores cursam graduações e lá entram em contato com novas teorias a respeito da educação, novas informações e legislações educacionais, bem como toda a história das avaliações e a importância das mesmas, tendem a desenvolver um trabalho mais melhor. A integração entre o gestor e os professores é fundamental.

Castro (2007) enfatiza que

A gestão democrática traz como fundamento o efetivo envolvimento e participação de todos na tomada de decisão do processo administrativo e do planejamento pedagógico escolar. Logo, considera-se de fundamental importância o Projeto Político-Pedagógico como instrumento de articulação entre os meios e os fins, fazendo o ordenamento de todas as atividades pedagógico-curriculares e a organização da escola, tendo em vista os objetivos educacionais. (CASTRO, 2007, p. 8)

O Projeto Político-pedagógico deve ser mais que um mero documento. Deve ser a materialização das discussões, objetivos e anseios da unidade escolar, delimitando, inclusive, as escolhas político-filosófico-ideológicas adotadas pela escola.

Dentre as mudanças pedagógicas implementadas na unidade escolar, a coordenadora pedagógica destaca a unificação do currículo por série e por disciplina; o cumprimento efetivo de reuniões de planejamento; a disponibilização do laboratório de informática para uso dos professores e alunos nas aulas e para pesquisa; a instituição de monitoria (foram selecionados através de prova os melhores alunos de Língua Portuguesa para, no contraturno prestarem monitoria aos

demais alunos); a padronização dos valores de atividades e inserção de valor do Saerjinho e SAERJ nas notas bimestrais; a implementação de sistema de simulados de Língua Portuguesa e Matemática; o fomento a aulas mais lúdicas, no laboratório de Ciências, de Informática e na Biblioteca; a maior adesão a programas e projetos da SEEDUC e do Ministério da Educação (MEC) e o incentivo à criação de projetos da própria escola.

2.12 ESTRATÉGIAS DE CORREÇÃO DE FLUXO

A análise dos elementos constituintes do Ideb, desempenho e fluxo, mostraram que a maior alteração foi no desempenho e não no fluxo. O aluno “V” presidente do Grêmio Estudantil revela que, para ele, “o resultado do Ideb da escola em 2007 tenha sido ruim por causa de um desinteresse que os alunos tinham por não ganharem nada pra fazer essas provas do governo” (avaliações em larga escala). “V” afirma que “elas não valiam ponto na nota do bimestre e que se escola tivesse um resultado bom ou ruim, isso não mudava em nada a vida dos alunos”.

Surgiu, então, uma nova hipótese: a de que os resultados percebidos em 2007 talvez não fossem tão ruins se não houvesse o desconhecimento por parte dos alunos da importância da avaliação em larga escala. Ou seja, em 2005, a escola tinha para o 9º ano um Ideb de 4.7. Caso houvesse um trabalho que mostrasse a importância do resultado para a escola, muito provavelmente esse índice tivesse sido melhor em 2007 e ainda melhor em 2009. Mas, ao contrário, o aluno “V” revela que nem ele, nem os demais alunos, sabiam da importância das avaliações e que muitos alunos marcaram o gabarito sem sequer ter lido a prova, por imaginarem que esta não acrescentaria nada em suas vidas. Também questionado, o aluno “G” afirmou “não eu, mas muitos alunos, às vezes chateados com algum professor marcaram o gabarito sem ler só para o resultado não ser bom mesmo”. Este é um elemento importante que deve ser considerado: os professores recebiam bonificação e os alunos não recebiam nada. O que, então os motivaria a participar, uma vez que a avaliação não valia nota para o bimestre, não valia nenhum tipo de premiação, não tinha nenhuma implicação para o aluno?

Muito provavelmente a inquietação de “V” tenha sido a de muitos outros alunos da rede, tanto que, para 2009, o Governo do Estado do Rio instituiu o Programa Geração Futuro, um programa que premia com *laptops* os dois mil alunos com melhores desempenhos em cada nível no SAERJ.

Pelo Ideb 2011, percebe-se que houve uma melhoria do estado do Rio de Janeiro em relação ao posicionamento no ranking, mas o valor real do Ideb (3.3) ainda está muito distante do desejado.

2.13 BONIFICAÇÃO PARA OS ALUNOS

Uma das primeiras medidas adotadas pelo diretor da escola diante do indesejado resultado apurado em 2007, foi ouvir todos os envolvidos, revelou o próprio diretor, acrescentando que sabia que a escola precisava mudar, mas precisava ouvir os envolvidos para saber onde eram necessárias mudanças.

O mesmo revela que ele, a diretora adjunta e a coordenadora pedagógica foram em todas as salas de aula da escola, pediram que os professores se retirassem e tiveram longas conversas com os alunos e que estes pontuaram problemas diversos em relação aos professores, à infraestrutura da escola e à necessidade de dar voz aos alunos. De acordo com o diretor, a solicitação de saída dos professores ocorreu para que os alunos tivessem mais liberdade para apontar o que julgavam problemas na prática dos professores.

Ele então prometeu aos alunos que, caso eles se dedicassem às avaliações, a escola daria viagens às turmas de melhor desempenho. O diretor conta que não era possível aguardar dois anos para cumprir a promessa feita aos alunos e, em meados de 2008, a escola promoveu uma festa junina, com a qual arrecadou recursos e levou as melhores turmas em desempenho interno para uma viagem, como gratificação pelos esforços em relação aos estudos. A viagem foi feita para o SESC de Guarapari. Foram três ônibus, que levaram noventa alunos e dezessete professores, a coordenadora pedagógica e a equipe gestora da escola. O diretor mostrou as fotos da viagem, disponibilizando-as para serem incluídas neste trabalho.

Após a viagem feita ao final do ano letivo de 2008, segundo o diretor, os alunos em 2009 já se mostravam mais receptivos às demandas da escola e

desejosos de viajar ao final de 2009, muitos já revelavam que estavam estudando para conseguirem bons resultados.

Para o ele, a primeira edição do Projeto Geração Futuro foi fundamental para a escola, pois vinte e nove alunos ganharam *laptops*. A conquista desse prêmio fez com que muitos outros ficassem cada vez mais motivados a estudar. Na primeira premiação do projeto, o governador entregou pessoalmente *laptops* aos vencedores, em uma cerimônia realizada em uma das escolas da região. O gestor conta que os alunos sentiram-se lisonjeados de receberem das mãos de um governador do estado um prêmio a eles concedido pelo bom desempenho em uma avaliação externa.

Elencados os elementos que hipoteticamente foram fundamentais para a melhoria dos resultados alcançados em 2009, cabe agora, uma análise de tais elementos à luz de base bibliográfica que contempla estudiosos sobre o tema. Proceder-se-á a análise de cada um deles, no capítulo 3, que se dedicará à análise da proficiência dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, às mudanças pedagógicas empreendidas na unidade escolar, o papel do grêmio estudantil, o perfil dos alunos, dos pais e da comunidade e a gestão.

3 DA AÇÃO AO RESULTADO: O QUE MUDOU NA ESCOLA?

Inicialmente, é importante destacar que o resultado positivo da avaliação externa foi uma espécie de espelho da escola, pois todos os entrevistados confirmaram que até terem conhecimento do resultado do Ideb 2007, julgavam a escola como boa e capaz de proporcionar uma educação de qualidade aos alunos. Ficou evidente que o recebimento de uma nota abaixo da esperada contribuiu para que a unidade escolar pudesse buscar meios de melhorar, aumentando o comprometimento com as avaliações externas e modificando toda a estrutura e a prática pedagógica.

O estabelecimento do diálogo foi a primeira ação tomada na escola. Ou seja, para refletir sobre os resultados, os professores foram convidados a uma reunião, na qual os resultados foram explicados e onde todos os participantes tiveram possibilidade de expressarem suas opiniões e impressões a respeito do assunto.

A partir daí, foi realizada outra reunião com professores para identificar fragilidades do processo de ensino-aprendizagem. Os seguintes pontos foram apontados, nessa ordem, pelo gestor: a) a desmotivação dos alunos do terceiro turno; b) a participação muito tímida de alunos nas atividades propostas pela escola; c) a rotina de pais que só compareciam à escola para ouvirem reclamações sobre seus filhos ou para reclamar da educação ofertada pela escola; d) a falta de um currículo por disciplina por série ou ano de escolaridade; e) a inexistência de colegiados fortes na escola, que pudessem ser representantes dos diversos atores. Cada um desses elementos recebeu atenção por parte de toda a equipe gestora (diretor, diretora adjunta, coordenadora pedagógica), bem como foram, ao longo do processo, identificados outros fatores que mereciam atenção.

Os professores relataram que havia uma grande tendência de os alunos do terceiro turno se afastarem da escola durante alguns meses do ano. Os professores entrevistados “A” e “J” afirmaram que 90% dos alunos do terceiro turno eram trabalhadores e desses, cerca de 50% eram trabalhadores da agricultura. A escola nunca fez um estudo quantitativo para apurar o real percentual desses alunos, nem esse era o foco do trabalho na época, segundo relato da coordenadora pedagógica da escola, mas o importante era fazer com que esses alunos não só não saíssem da escola, como também conseguissem acompanhar o desenvolvimento daqueles que

não eram agricultores e que, portanto, tinham uma frequência mais regular. Implementou-se assim um esquema de estudo dirigido em que os alunos poderiam levar o material para casa, estudar e fazer as atividades que valeriam nota. Assim, os alunos, ao mesmo tempo em que não deixavam a escola, também tinham oportunidade de aprender os conteúdos previstos. Mesmo que o aprendizado não fosse idêntico ao daqueles que estavam frequentando regularmente, não se perdia o aluno, que, inclusive, participaria de todas as avaliações (inclusive as externas) ao final da época da colheita.

Quanto à baixa participação dos alunos nas atividades da escola (projetos, programas ou mesmo avaliações em larga escala), segundo a diretora adjunta identificou-se que o aluno não tinha grande noção de pertencimento à escola, logo, as atividades da escola “*não lhes diziam respeito*”. A reativação do grêmio estudantil foi uma ferramenta importante. Os alunos passaram a se sentir representados por seus pares na unidade escolar. Houve grande mobilização do grêmio para que os demais alunos se tornassem participantes ativos de todas as propostas da escola e o grêmio começou gradativamente a criar suas próprias propostas (eventos, etc). Nesse sentido, teve o grande papel de articulador da participação de diversos atores na unidade escolar. Ao mesmo tempo em que se reunia com os alunos para trazer os anseios destes para os professores e diretores da escola, levava, em contrapartida, os anseios desses para os estudantes. Criou eventos diversos (quase mensais), que contavam com o protagonismo dos alunos da escola, e que atraíram a comunidade para a escola, mas não de uma forma qualquer, e sim querendo assistir os filhos e familiares se apresentando em diversos eventos.

Assim, conseguiram-se melhorias importantes, como o aumento da participação dos alunos nos eventos da escola; a motivação para eles participarem de todas as atividades da escola (pedagógicas inclusive, como as avaliações em larga escala). Outra conquista fundamental foi trazer pais e comunidade para a escola, mas não como antes acontecia (para reclamações de alguma das partes – família ou escola), mas para participar de eventos feitos pelos filhos deles, além de incentivar a gestão participativa, emitindo opiniões, debatendo ideias, inclusive em Conselhos de Classe e reuniões diversas as quais estes eram convidados a participar.

Além dos eventos, em que os pais eram convidados a participar, a escola também começou a intensificar as reuniões de pais. Apurou-se que o quantitativo de

pais presentes nas reuniões era pequeno, muitas vezes devido ao horário em que essas reuniões eram realizadas (horário em que os pais estavam trabalhando). Assim, a escola passou a realizar reuniões aos sábados, ou no 3º turno, para que os pais trabalhadores pudessem participar. Como professora da unidade, participei de diversas reuniões nessa época. Nelas, os professores foram instruídos pela equipe de direção a apontarem publicamente apenas os pontos positivos dos alunos, deixando os problemas para serem falados individualmente. Outro elemento que incentivou a participação dos pais de alunos nas reuniões foi o sorteio de *kits*. A direção da escola recolhia brindes no comércio para sorteá-los nas reuniões de pais.

Desta forma, os pais passaram a se fazer mais presentes na unidade escolar. Nas reuniões de pais, havia explicações por parte de professores ou da direção da escola ou coordenação pedagógica sobre a importância das avaliações em larga escala, para a melhoria da qualidade da educação dada aos filhos deles e ainda para a confirmação do colégio como uma escola de tradição e qualidade.

A restauração do grêmio, a ampliação da participação dos pais na escola e a instituição da AAE na escola foram fundamentais para o estabelecimento de uma gestão democrática. Ou seja, mais atores eram ouvidos, mais ideias surgiam, melhorias foram acontecendo. A AAE é um colegiado que, além de contar com a participação de pais, professores e representante da comunidade, também é fundamental por ter uma função fiscalizatória, ou seja, age como fiscalizadora da gestão, visando a transparência do gasto dos recursos públicos.

As mudanças pedagógicas merecem registro. Iniciou-se a mobilização pela participação nas avaliações externas, pois o número de alunos que realizam a avaliação de desempenho é superior a 90%, o que faz com que a população analisada na amostra seja representativa. Não adianta ter bons resultados se a amostra é pequena. Assim, houve o estímulo dos professores à participação dos alunos nas avaliações em larga escala.

Foram realizadas reuniões para a remontagem do Projeto-político-pedagógico da escola, bem como outras para alinhamento do currículo que seria trabalhado na escola. Com base nas matrizes de referência apontadas nos documentos oficiais, a escola começou a alinhar o plano de curso, o planejamento e o plano de aula. Os professores definiram prioridades e estabeleceram seus planos de curso com base nessas prioridades. Respeitando as particularidades dos alunos (idade, turno, perfil, etc.), traçaram planos únicos que alinhavam a disciplina e o

conteúdo a ser trabalhado. Por exemplo, se no 2º ano do Ensino Médio, a turma “X” trabalharia na disciplina de Língua Portuguesa o conteúdo “Sujeito”, a turma “Y” trabalharia o mesmo conteúdo e isso evitaria a existência de currículos distintos na mesma unidade escolar. Contudo, a forma de se trabalhar o conteúdo na sala de aula, continuou ficando a cargo do professor de acordo com as especificidades da turma, não violando a liberdade de o professor trabalhar a diversidade como melhor lhe aprouver.

A escola também instituiu avaliações simuladas bimestrais, nos moldes das avaliações em larga escala. Os professores começaram a inserir questões de múltipla escolha nas avaliações bimestrais e paralelamente a isso, a Secretaria Estadual de Educação instituiu em 2011 o Saerjinho, uma avaliação diagnóstica bimestral, nos moldes do SAERJ e da Prova Brasil, com a mesma matriz de referência e que é utilizada com fins essencialmente pedagógicos uma vez que apenas os gabaritos são enviados à SEEDUC após a aplicação dessas provas. Os cadernos de prova permanecem na escola a fim de serem corrigidos pelos professores e as questões trabalhadas por eles.

Mesmo não sendo uma prática instituída pela escola, muitos professores passaram a dar aulas extras para os alunos, especificamente nas datas mais próximas da prova. Professores de Língua Portuguesa e Matemática começaram a dar aulas no contraturno para alunos com maior dificuldade, mas isso não foi um projeto institucionalizado pela escola. Era iniciativa dos professores que faziam isso sem remuneração extra ou compromisso com agendamento prévio. Os gestores incentivam e apoiam a ação dos professores.

Os professores de outras disciplinas que não as avaliadas começaram a reforçar os trabalhos de leitura e interpretação de textos nas suas respectivas áreas de atuação. Segundo o professor “J”, de matemática, o apoio dos outros professores é fundamental, pois quando nos textos de Geografia, História, Biologia, etc., há gráficos, estes são trabalhados com mais facilidade em Matemática. Não houve reducionismo no conteúdo, mas um trabalho conjunto em função do ideal de conseguir um trabalho interdisciplinar que melhore a educação dos alunos.

Várias ações da SEEDUC foram fundamentais para a melhoria da qualidade da educação na escola. A criação do SAERJ data de 2008 e permitiu que os resultados dos alunos fossem conhecidos, não apenas a cada dois anos (através da Prova Brasil), mas anualmente e, a partir de 2011, a mesma Secretaria instituiu o

Saerjinho, uma avaliação semelhante à do SAERJ, contudo com periodicidade bimestral. Os professores “A” e “J” consideram que o Saerjinho é um grande ganho na medida em que consegue fornecer ao professor um diagnóstico bimestral da evolução dos alunos.

A instituição do Currículo Mínimo, em 2010, reforçou a iniciativa dos professores da referida escola, na medida em que a partir desta data a rede estadual do Rio passou a utilizar tal currículo. Ou seja, a partir daquele ano, todas as escolas da rede estadual começaram a contar com um currículo único, bimestral, que determina as habilidades e competências que devem ser desenvolvidas em cada série/ano de escolaridade.

Outra medida tomada pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio foi a contratação de uma empresa terceirizada, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que montou um Plano de Ação que objetiva contribuir para que o estado do Rio de Janeiro atinja a meta de estar entre os cinco melhores estados do país no Ideb 2014.

A seguir, serão detalhados todos esses fatores.

3.1 IDEB 2007 E 2011 NO COLÉGIO: O QUE MUDOU?

Para analisar o caso, faz-se necessário inseri-lo no contexto da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro. Por isso, cabe uma breve reflexão sobre os resultados do Ideb nesse estado.

Segundo dados do MEC (Tabela 2), o Rio obteve o seguinte Ideb (BRASIL, c2012a).

Tabela 2. Ideb do Estado do Rio de Janeiro para o 5º ano do EF, 9º ano do EF e 3º ano do EM, 2005 a 2011

Ano	5º ano EF	9º ano EF
2005	3.7	2.9
2007	3.8	2.9
2009	4.0	3.1

2011	4.3	3.2
------	-----	-----

Fonte: A autora, adaptado de Brasil (c2012a)

Tais dados mostram que houve uma singela evolução no resultado do Ideb. Comparativamente, tal evolução foi muito significativa, pois o estado saiu do penúltimo lugar no *ranking* nacional para o 15º lugar em 2011. Isso indica melhorias relevantes para o sucesso do Plano de Gestão Estadual (Tabela 3).

Tabela 3. *Ranking* dos estados brasileiros no Ideb 2005, do 9º ano EF

Posição	Estado	Ideb
1º	Santa Catarina	4.1
2º	São Paulo	3.8
3º	Minas Gerais	3.6
4º	Acre	3.5
	Amapá	3.5
	Espírito Santo	3.5
	Rio Grande do Sul	3.5
8º	Tocantins	3.4
9º	Distrito Federal	3.3
	Paraná	3.3
11º	Maranhão	3.2
	Rondônia	3.2
	Roraima	3.2
14º	Pará	3.1
15º	Mato Grosso	2.9
	Mato Grosso do Sul	2.9
	Rio de Janeiro	2.9
	Sergipe	2.9
19º	Ceará	2.8
20º	Amazonas	2.7
21º	Bahia	2.6
	Piauí	2.6
	Rio Grande do Norte	2.6
24º	Alagoas	2.5
	Paraíba	2.5
26º	Pernambuco	2.4

Fonte: A autora, adaptado de Brasil (c2012a)

No ano de 2005, no Ideb do segundo ciclo do Ensino Fundamental, o Rio de Janeiro obteve 2,9, estando em 18º lugar no Brasil. No Ideb 2007, o estado atingiu o mesmo resultado ficando em 21º lugar no *ranking* nacional, conforme dados apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. *Ranking* dos estados brasileiros no Ideb 2007, 9º ano EF

Posição	Estado	Ideb
1º	Santa Catarina	4.1
2º	Paraná	4.0
	São Paulo	4.0
4º	Acre	3.8
5º	Minas Gerais	3.7
	Rio Grande do Sul	3,7
7º	Espírito Santo	3.6
	Mato Grosso	3.6
	Tocantins	3.6
10º	Distrito Federal	3.5
	Mato Grosso do Sul	3.5
	Roraima	3.5
13º	Amapá	3.4
	Ceará	3.4
	Goiás	3.4
	Maranhão	3.4
17º	Amazonas	3.3
	Rondônia	3.3
19º	Piauí	3.1
20º	Pará	2,9
	Rio de Janeiro	2.9
	Sergipe	2.9
23º	Paraíba	2,8
24º	Alagoas	2.7
	Bahia	2.7
	Rio Grande do Norte	2.7
27º	Pernambuco	2.5

Fonte: A autora, adaptado de Brasil (c2012a)

Em 2007, o estado do Rio manteve o Ideb de 2005. Para 2009, a meta para o 9º ano do Ensino Fundamental era de 3.1, e mesmo tendo sido alcançada, o resultado apurado colocou o estado do Rio como um dos piores do país, em 21º lugar no *ranking* nacional (Tabela 5).

Tabela 5. *Ranking* dos estados brasileiros no Ideb 2007, 9º ano EF

Posição	Estado	Ideb
1º	São Paulo	4.3
2º	Santa Catarina	4.2
	Mato Grosso	4.2
4º	Acre	4.1
	Minas Gerais	4.1
	Paraná	4.1
7º	Distrito Federal	3.9
	Tocantins	3.9
9º	Espírito Santo	3.8
	Rio Grande do Sul	3.8
11º	Roraima	3.7
12º	Amapá	3.6
	Amazonas	3.6
	Ceará	3.6
	Goiás	3.6
	Mato Grosso do Sul	3.6
	Maranhão	3.6
18º	Piauí	3.4
	Rondônia	3.4
20º	Pará	3.1
	Rio de Janeiro	3.1
22º	Pernambuco	3.0
23º	Rio Grande do Norte	2.9
24º	Bahia	2.8
	Paraíba	2.8
26º	Alagoas	2.7
	Sergipe	2.7

Fonte: A autora, adaptado de Brasil (c2012a)

No ano de 2009, a situação do Rio de Janeiro em relação aos demais estados brasileiros é bastante precária. É curioso que este estado tenha em sua rede uma das escolas públicas de maior Ideb no país cujos resultados no Ideb são objeto de análise deste estudo.

Depois de verificar se os dados eram representativos do fato, busquei junto à Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, números sobre a porcentagem de participação dos alunos nas avaliações. Segundo a SEEDUC/RJ, a escola nunca obteve participação menor do que 80%, o que torna significativa e válida a proporção avaliada.

Dados apresentados pelo CAEd no Sistema Estadual de Educação do Rio de Janeiro mostram que no ano de 2008, na avaliação estadual do SAERJ, a média

de proficiência do 9º ano para o colégio em Língua Portuguesa é de 275, ou seja, o limite entre intermediário e adequado. Já em Matemática, a média de proficiência da escola no 9º ano é de 312, valor considerado adequado e muito acima da média do estado. O aumento dessa proficiência já dava sinais de melhoria da escola.

No ano de 2008, nota-se que a unidade escolar apresenta uma média de proficiência superior à do estado, da regional e do município, conforme demonstra o Quadro 1.

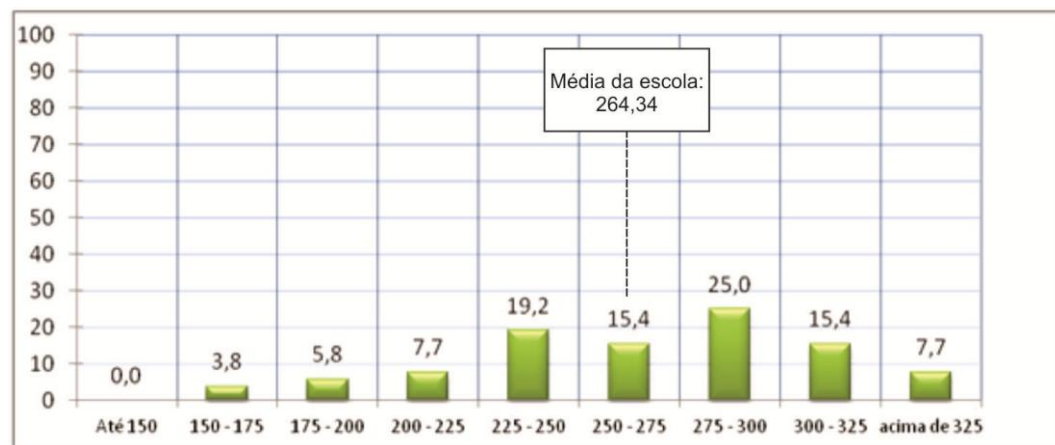
Quadro 1. Proficiência e Participação em Língua Portuguesa

Programa de Avaliação	Etapa da Escolaridade	Região	Média de Proficiência Rede Estadual	Número de Alunos		
				Esperados para o teste	Fizeram o teste	%
SAEB Prova Brasil/2007	8º Ano do Ensino Fundamental	Brasil	229,96	–	–	–
SAERJ 2008	9º Ano do Ensino Fundamental	Rio de Janeiro	227,04	107346	69121	64,39
		Regional Norte Fluminense	249,21	651	489	75,12
		Cambuci	261,20	107	76	71,03
		Colégio A	264,34	64	52	81,25

Fonte: Rio de Janeiro (c2011b)

O Quadro 1 apresenta a distribuição do percentual de proficiência por escala. Segundo a escala montada pelo CAED (RIO DE JANEIRO, c2011b), até 200, considera-se nível baixo; de 200 a 275, intermediário; de 275 a 325, adequado e acima disso, avançado. A média da unidade escolar, em 2009, foi de 264,34, estando, portanto, no nível intermediário em Língua Portuguesa (Figura 1).

Figura 1. Gráfico da média da escola em Língua Portuguesa, 2009, São João do Paraíso, Cambuci, RJ



Fonte: Fonte: Rio de Janeiro (c2011b)

A análise dos dados supra-apresentados permite concluir que a escola apresenta uma boa divisão na proficiência, pois a porcentagem de alunos no nível baixo é pequena, estando a maior parte deles concentrada entre os níveis intermediários e avançado.

Quanto à proficiência em Matemática, tem-se o resultado apurado no Quadro 2:

Quadro 2. Proficiência e Participação – Matemática

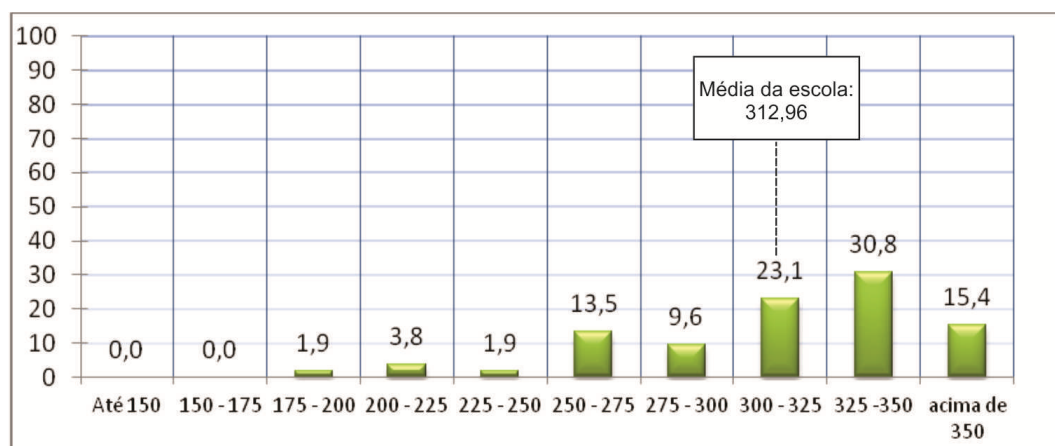
Programa de Avaliação	Etapa da Escolaridade	Região	Média de Proficiência Rede Estadual	Número de Alunos		
				Esperados para o teste	Fizeram o teste	%
SAEB Prova Brasil/2007	8º Ano do Ensino Fundamental	Brasil	241,63	-	-	-
SAERJ 2008	9º Ano do Ensino Fundamental	Rio de Janeiro	235,68	107346	69121	64,39
		Regional Norte Fluminense	274,09	651	489	75,12
		Cambuci	310,84	107	76	71,03
		Colégio A	312,96	64	52	81,25

Fonte: Rio de Janeiro (c2011b)

A proficiência de Matemática também se revelou superior às médias do Brasil, do estado, da regional e do município e é ainda melhor do que em Língua Portuguesa. A Figura 2 mostra o percentual de proficiência por escala. Nota-se que o percentual de alunos no nível considerado baixo (até 200 na escala de proficiência) é praticamente insignificante. Os seguintes níveis considerados são:

- Baixo – 0 a 200;
- Intermediário – 201 a 275;
- Adequado – 276 a 325;
- Avançado – Acima de 326.

Figura 2. Gráfico das médias por padrões de desempenho



Fonte: Rio e Janeiro (c2011b)

Após a constatação do resultado do Ideb 2007, inferior à meta projetada pelo INEP, de 4.8, o gestor relatou que realizou uma reunião com os professores, alunos e pais, que evidenciavam a tristeza com o resultado. O colégio recebeu então a designação de “*escola prioritária*” e teve que fazer um Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), um minucioso levantamento das áreas críticas, para que o Governo Federal enviasse verbas específicas para projetos de melhoria da educação.

À época, recorda o diretor, a escola recebeu R\$ 13 mil em verbas para a realização de três projetos, criados pela escola e aprovados pelo MEC: Física Viva (compra de materiais para a realização de experimentos naquela disciplina), Ciências em Ação (verba para a montagem de um laboratório de Ciências) e

Integração Multidisciplinar e Tecnológica (montagem de uma DVDteca – que, segundo o diretor, por falta de espaço físico funciona na biblioteca da escola). O diretor enfatiza que os projetos foram muito importantes, uma vez que trouxeram inovações para a escola, que não possuía, até então, laboratório de Ciências ou DVDteca.

Em 2009, a proficiência média da unidade escolar em Língua Portuguesa na Prova Brasil foi de 298,43. Em Matemática, apurou-se a média de 340,95, valor acima da média estadual de 233,16.

Feita a análise da proficiência, busquei junto à escola e na página eletrônica do MEC, dados sobre fluxo. Surpreendentemente, não houve grande elevação no fluxo dessa escola. Este se manteve praticamente inalterado, com índices de aprovação acima de 90%, tendo uma pequena queda em 2007 (de 97% para 94%), com nova elevação (voltou a 97%) em 2009.

Ter-se-á, a seguir, a análise de cada um dos elementos supramencionados.

3.2 MUDANÇAS PEDAGÓGICAS

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico da escola, a coordenadora pedagógica revelou que o mesmo era feito coletivamente, buscando ser uma espécie de “*carta de intenções*” (termo utilizado por ela) das proposições de trabalho da escola. Já sobre o Plano de Curso, a coordenadora disse que até 2008 não havia uma uniformidade de trabalho curricular, nem mesmo entre professores da mesma disciplina, na mesma série, mas em turnos distintos. Ela revela ainda que já registrou muitos casos de professores da mesma disciplina e mesma série/ano de escolaridade que trabalhavam conteúdos completamente distintos. A diretora adjunta revela que no ano de 2009, a unidade escolar, por decisão tomada pelos professores e direção em Conselho de Classe, passou a adotar um planejamento comum, ou seja, os professores começaram a fazer o Plano de Curso em conjunto, realizando, posteriormente, pequenos ajustes para adaptá-lo à realidade dos alunos, mas que, contudo, em geral os planejamentos eram idênticos.

Como professora da unidade escolar, na época participei de diversas reuniões em que todos os professores, baseando-se nos Parâmetros Curriculares

Nacionais e nas matrizes de referência, construíam um planejamento único para séries e anos de escolaridade. Assim, gerava-se um único Plano de Curso, dividido por bimestre e que era uma tentativa de unificar aquilo que estava sendo trabalhado. Luck (2009) esclarece que a soma de diversos fatores contribuem para a melhoria real da educação:

[...] não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço, etc. Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto. Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o “status quo” nas escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho. Em vista disso, emerge como relevante, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos. Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora. Pois é sobre o cotidiano escolar que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional. Por regularidade entende-se a prática ou situação repetida regularmente, sem ter suas regras explicitadas; constitui-se em um modo de fazer cujos interesses e motivações permanecem escondidos e não revelados (Certeau, 2007), portanto, não questionados, mesmo que não contribuindo para a realização dos objetivos educacionais. (LUCK, 2009, p. 128).

Em 2010, o Governo do Estado do Rio criou o Currículo Mínimo estadual. Um documento feito a partir das Matrizes de Referência do MEC que determina o que deve ser trabalhado em cada bimestre. Embora este documento seja importante, poderá vir a ser analisado em trabalhos posteriores, visto que, por datar de 2010, não pode ter contribuído para a melhoria da educação estudada nesta pesquisa, já que este trabalho dedica-se a entender melhorias que motivaram a elevação do Ideb em 2009. Mesmo assim, a observação direta na unidade escolar permite concluir que a supracitada unificação do planejamento pelos professores pode ter sido um elemento significativo na melhoria da educação, pois otimizou o trabalho dos professores, bem como permitiu uma análise comparativa entre os resultados das avaliações internas nas diversas turmas e turnos, o que não era possível aferir quando cada professor trabalhava de maneira diversa, componente curricular diferente.

Ao elencar os problemas que identificava na escola e que, segundo ele, podem ter levado ao resultado apurado no Ideb 2007, o diretor revelou que julgava a desorganização curricular um fator relevante.

Na realidade, documentos legais já apontavam diretrizes para a organização curricular brasileira. Já na década de 90, a introdução dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), tenta promover uma nova visão do papel dos conteúdos, querendo-se mudar o paradigma de uma educação muito pautada nos conteúdos e na memorização. Parte-se para uma educação preocupada com o desenvolvimento de habilidades necessárias para uma efetiva participação na sociedade. O direcionamento dado pelos Parâmetros Curriculares Nacionais é fundamental, pois o documento permitiu que diversas unidades escolares melhorassem sua prática em função do conhecimento gerado pelo direcionamento desses parâmetros.

O diretor da escola revela, contudo, que, até 2007, não houve uma preocupação real dos professores em conhecer e trabalhar com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) na escola. A exceção era o curso Normal que, pela própria estrutura, era obrigado a conhecer os PCN. A diretora adjunta revela que, diante do mau resultado de 2007, a escola começou a pensar em todas as determinações legais e em como estas poderiam mudar a situação da escola, acrescentando que a definição clara dos conteúdos que deveriam ser trabalhados foi fundamental para a melhoria da educação. Esse relato tem em estudiosos como Libâneo (2004) a fundamentação necessária:

Conteúdos de ensino são o conjunto de conhecimentos, habilidades, hábitos, modos valorativos e atitudinais de atuação social, organizados pedagógica e didaticamente, tendo em vista a assimilação ativa e aplicação pelos alunos na sua prática de vida. Englobam, portanto, conceitos, ideias, fatos, processos, princípios, leis científicas, regras; habilidades cognitivas, modos de atividade, métodos de compreensão e aplicação, hábitos de estudo, de trabalho e de convivência social; valores convicções, atitudes. (LIBÂNEO, 2004, p. 128)

Dessa forma, nota-se que os conteúdos dizem muito sobre o tipo de educação que a escola pretende oferecer. A questão principal é que a mudança de paradigmas é longa e demorada. Mesmo assim, os diretores da escola afirmam que consideram a reorganização curricular da escola um fator muito importante nas melhorias pedagógicas ali observadas.

A mensuração dos resultados através das avaliações em larga escala também foi importante, pois, após a instituição dessas avaliações, segundo o diretor, em entrevista concedida para esta pesquisa, “tornou-se mais fácil saber em que nível a escola está em relação a si mesma e em relação às outras escolas do mesmo município, da Regional ou do estado”. Os resultados podem ser vistos no sítio do SAERJ (RIO DE JANEIRO, c2011b), onde aparece o resultado de cada unidade escolar, que é público, podendo ser acessado por toda a população, obtendo ali resultados de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática na avaliação estadual.

De fato, as avaliações em larga escala surgem como uma ferramenta importante que auxilia na comparação de resultados ao longo dos tempos. Weiss (1998) destaca o papel das avaliações em larga escala é crucial:

Avaliação é um julgamento sistemático das operações e/ou dos resultados de um programa ou política, comparado com um conjunto de padrões explícitos ou implícitos, como um meio de contribuir para o aperfeiçoamento do programa ou política. (WEISS, 1998, p. 7).

Pela própria definição, percebe-se a importância da avaliação para o aprimoramento da educação. Nos últimos anos, o Brasil vem tentando consolidar um sistema de avaliação que permita perceber as falhas e criar mecanismos para corrigi-las, a fim de se conseguir a melhoria da qualidade da educação. O estado do Rio de Janeiro vem promovendo reuniões e cursos em parceria com o CAEd, que visam proporcionar aos diretores e demais agentes educacionais a compreensão do sentido da avaliação e o trabalho com o resultado das avaliações em larga escala. Tem-se, pois, um grande desafio para os programas de avaliação:

Em primeiro lugar, eles devem ainda se aperfeiçoar, no sentido de revelar com maior clareza as políticas e práticas que fazem diferença na qualidade do ensino. Isto é fundamental, se entendemos que a avaliação é um instrumento de melhoria da educação, e não apenas um modo de medir

conhecimentos. Em segundo lugar, a avaliação deve se tornar um instrumento normal do processo educacional, incorporado pelas equipes de gestores, pela direção das escolas e pelos professores, sem excetuar atores sociais interessados na educação. Para isto é fundamental, não apenas a divulgação dos resultados e das análises, mas o treinamento de todos na utilização desse riquíssimo material. Ao incorporar os programas de avaliação em suas práticas concretas, os professores e as equipes de direção estarão criando as condições para uma melhoria efetiva do ensino que oferecem. O mesmo pode ser dito no caso dos gestores, que se habilitam assim à formulação de políticas públicas mais eficazes e produtivas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2008, p. 17).

O uso pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala traz o verdadeiro sentido dessas avaliações. Não basta avaliar. É o primeiro passo, mas a avaliação não tem utilidade real se for um fim e não um meio.

Para o diretor, a instituição de um sistema de avaliação próprio no estado do Rio de Janeiro foi muito importante também, pois foi criado um sistema que avalia anualmente. Na verdade, agora até bimestralmente. Isso faz toda a diferença, pois os professores podem ver o resultado do aluno e trabalhar esse resultado com o aluno. É diferente, por exemplo, das avaliações federais, em que o resultado do aluno é mostrado e, sendo bom ou ruim, só vamos ter outro resultado dele daqui a dois anos. Isso torna o retorno lento. O grande ganho do sistema de avaliação do estado está na agilidade das respostas.

Quando solicitado a enumerar as mudanças pedagógicas implementadas na escola no biênio 2007/2009, o diretor afirmou o seguinte:

[...] primeiro, como eu já disse, acho que a unificação dos conteúdos das séries e anos de escolaridade; segundo os projetos desenvolvidos pelos professores, projetos criados por eles, projetos da SEEDUC, concursos, tudo. Os professores começaram a querer fazer tudo, participar de tudo – Olimpíada de Física na qual a escola colocou dez alunos na semifinal, Olimpíada de Matemática, que ganhamos Menção Honrosa e Medalha de Bronze, Olimpíada de Língua Portuguesa, na qual fomos pra semifinal em São Paulo. Também aconteceram projetos do Grêmio, dos professores. Fizemos muita coisa, fizemos tudo pra sair do mau resultado. E começamos a ter alunos aprovados em concursos públicos, alunos com boa nota no ENEM e isso tudo levou a um bom Ideb em 2009 e eu tenho certeza que o Ideb 2011 vai ser bom também.

As afirmações do diretor evidenciam que um gestor deve buscar formas de fazer com que a escola melhore progressivamente. Luck (1998) fundamenta que

O gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento. (LUCK, 1998, p. 57)

Mudanças pedagógicas ocorreram na escola e a literatura corrobora a hipótese de que devem-se mobilizar todos os esforços para a promoção da melhoria da aprendizagem e que nesse sentido o papel do gestor é também fundamental. Em item próprio traremos à tona a questão dos modelos de gestão e daquele que mais se aproxima com o do gestor da unidade escolar objeto deste estudo.

3.3 O GRÊMIO ESTUDANTIL

Sendo a escola pública um lugar de promoção de educação formal e, segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais, de preparação para o exercício da cidadania, *é importante que nela se promova desde cedo o fomento ao debate e à participação* (BRASIL, 1998).

Castro (2007) enfatiza que:

O fortalecimento da escola pública requer a criação de uma cultura de participação para todos os seus segmentos, e a melhoria das condições efetivas para que essa participação possa vir a se efetivar. Esse é o desafio que está posto para os educadores que acreditam na possibilidade da criação dos espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado presente na atual política educacional. (CASTRO, 2007, p. 15)

A literatura confirma a importância do grêmio estudantil para motivar os alunos e alavancar a qualidade da educação na escola. Martins (1999) ressalta que

[...] há o reconhecimento do importante papel deste espaço na formação da juventude, por meio de atividades como debates, apresentações artísticas e torneios esportivos. A afirmação de que o Grêmio Estudantil se constitui como efetiva possibilidade dos primeiros passos na vida social, cultural e política de muitos jovens, demonstra a relevância deste colegiado nos estabelecimento de ensino. (MARTINS, 1999, p. 9)

Nesse sentido, Veiga (1998) acrescenta que:

A organização estudantil é a instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula. A consciência dos direitos individuais vem acoplada à ideia de que estes se conquistam numa participação social e solidária. Numa escola onde a auto-organização dos alunos não seja uma prática, as oportunidades de êxito ficam minimizadas. (VEIGA, 1998, p. 120)

A participação do grêmio na escola aguça a capacidade de o aluno sentir-se integrado e aprender a articular suas ideias a fim de debater suas posições frente a um grupo, por exemplo. Além disso, a dimensão social da existência do grêmio na escola não pode ser desprezada, sendo este um espaço para discussão, debates e participação. Paraná (2010) apud MARTINS (1999, p. 6) enfatiza que:

Os Grêmios Estudantis compõem uma das mais duradouras tradições da nossa juventude. Pode-se afirmar que no Brasil, com o surgimento dos grandes Estabelecimentos de Ensino secundário, nasceram também os Grêmios Estudantis, que cumpriram sempre um importante papel na formação e no desenvolvimento educacional, cultural e esportivo da nossa juventude, organizando debates, apresentações teatrais, festivais de música, torneios esportivos e outras festividades. As atividades dos Grêmios Estudantis representam para muitos jovens os primeiros passos na vida social, cultural e política. Assim, os Grêmios contribuem, decisivamente, para a formação e o enriquecimento educacional de grande parcela da nossa juventude. O regime instaurado com o golpe militar de 1964 foi, entretanto, perverso com a juventude, promulgando leis que cercearam a livre organização dos estudantes e impediram as atividades dos Grêmios. Mas a juventude brasileira não aceitou passivamente essas imposições. Em muitas escolas, contrariando as leis vigentes e correndo grandes riscos, mantiveram as atividades dos Grêmios livres, que acabaram por se tornar importantes núcleos democráticos de resistência à ditadura. (PARANÁ, 2010, apud MARTINS, 1999, p. 6)

O trabalho do grêmio estudantil é fundamental, pois este pode ser um importante vínculo da direção da escola com os alunos. Segundo Martins (1999):

Para que um Grêmio seja atuante dentro da escola é essencial que Direção e Equipe Pedagógica tenham bem claro a importância política e pedagógica desta instância colegiada. Existem vários indícios de que os alunos participando do planejamento das ações a serem desenvolvidas pela escola, dentro e fora dela, os resultados positivos são alcançados mais rápido. (MARTINS, 1999, p. 13)

A reativação deste colegiado pode ter sido um fator decisivo na melhoria da qualidade da educação, bem como na ampliação da participação pelos alunos e ainda os eventos promovidos por estes podem ter sido também fundamentais para que os pais se integrassem verdadeiramente à escola, não só para reclamar resultados ou em momentos muito pontuais, mas também de uma forma mais

frequentemente, já que o grêmio começou a realizar eventos mensais. Na realidade, percebe-se que, a partir de 2007, a escola está com resultados em ascensão. O fato de os alunos se esforçarem para participar e ter bons resultados nas avaliações externas é um indício bastante forte da importância do grêmio para a escola.

É relevante, pois, considerar que o grêmio estudantil nessa unidade escolar funcionou como um importante veículo de aproximação, não só entre os pais e a escola, mas entre os alunos e a direção da mesma, e ainda entre os próprios alunos. Ademais, a simples existência do grêmio demonstra um incentivo à gestão democrática e participativa, além de fomentar nos alunos a possibilidade de participação. Libâneo (2004) argumenta que

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser dos instrumentos democratizantes desse tipo de gestão. Os principais instrumentos que visam garantir a gestão democrática são: o projeto político pedagógico da escola (PPP) e o conselho escolar. Também podemos citar as instâncias auxiliares desse processo: a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. A realidade de atuação dessas instâncias vai refletir o nível de envolvimento dos atores sociais no processo educativo e a busca pela realização de uma educação com qualidade social. (LIBÂNEO, 2004, p. 11)

Segundo a diretora adjunta da escola, o grêmio não só se tornou um ator de participação efetiva, como também auxiliou no aumento da participação por parte de outros alunos não pertencentes ao grêmio, mas por ele representados. Sendo o grêmio um porta-voz não só dos alunos para a direção da escola, mas também desta para os alunos, acredita-se que o grêmio tenha colaborado no sentido de motivar os demais alunos a participar e se empenhar para melhorar os resultados da escola.

3.4 PERFIL DOS ALUNOS

A pesquisa realizada no colégio mostrou que os alunos foram importantes, tanto no que diz respeito à ampliação da participação deles nas discussões, quanto nos esforços que empreenderam no sentido de estudar, aprender e, conseqüentemente melhorar o desempenho nas avaliações em larga escala. O comprometimento com os resultados da unidade escolar também se faz através de vínculos de afeto, como nas palavras de Puig-Rovira (2000):

Una comunidad democrática debe organizar se de manera que sus miembros puedan contar con frecuentes ocasiones, previstas e imprevisas, para mantener encuentros cara-a-cara y relaciones interpersonales continuadas. Los encuentros y las relaciones frecuentes han de permitir que entre profesores y alumnos se creen lazos de afecto. Lazos que son una condición imprescindible para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de educación moral. (PUIG-ROVIRA, 2000, p.9)

O diretor atribui as melhorias de participação e de desempenho dos alunos a dois fatores essenciais: a maior quantidade de informações por eles recebida a respeito da importância das avaliações em larga escala e em segundo lugar, do que chamou de “*bonificação para alunos*”. Ele relata que criou, em 2008, uma espécie de bonificação para alunos com bom desempenho na escola. Quando questionado sobre o que considerava bom desempenho, o diretor afirmou que eram alunos com as melhores médias na soma de todas as disciplinas. Em cada turma eram premiados os três alunos com melhores médias no ano. Esses alunos foram, em 2008, para o SESC Guarapari, com ônibus, entrada e alimentação pagos pela escola, com recursos arrecadados na festa junina da escola.

De acordo com a página eletrônica da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, em 2009, o órgão instituiu o Projeto Geração Futuro, que premia com *laptops* os alunos de maior proficiência em Língua Portuguesa e Matemática na Avaliação anual do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ). Desde 2009, em todos os anos os alunos do colégio aqui estudado são premiados.

Para o presidente do Grêmio, “V”, certamente o interesse dos alunos mudou muito em função das premiações (viagem e *laptops*). Na entrevista, a professora “A” afirmou a mesma coisa. A coordenadora pedagógica da escola considera que as premiações foram decisivas para a mudança de postura dos alunos nas avaliações. Mais do que a decisiva melhoria observada no Ideb 2009, esta pesquisa considera ainda, com base nas entrevistas com o diretor, a professora e o presidente do grêmio que o resultado em 2007 não representou um resultado de esforço dos alunos, visto que estes não estavam motivados a fazer a avaliação, pois não sabiam o valor das mesmas e nem recebiam nenhum incentivo através de notas ou premiação.

Embora não haja dados concretos na unidade escolar sobre a quantidade exata de alunos agricultores na escola, a secretária “E” estima que cerca de metade dos alunos do terceiro turno desenvolve alguma atividade remunerada, sendo

metade destes trabalhadores na agricultura ou na pecuária. Essa estimativa é feita em torno dos alunos que utilizam o transporte escolar rural na unidade. Como não há ônibus de linha ou circulares, o transporte escolar rural para os alunos é feito através de veículo contratado para esse fim. Quanto aos alunos agricultores, a diretora adjunta da escola revela que nas reuniões de professores, os mesmos acordaram que tentariam dar a eles apoio e atenção diferenciada para que os mesmos não abandonassem a escola. A iniciativa do gestor encontra na teoria um respaldo importante. Na visão de Freitas (2007):

Os estudantes adultos não-tradicionais precisam de ajuda específica, professores, gestores, equipe técnico – administrativa, tutores, professores on line, planejadores, decisores, todos os envolvidos com o processo educacional precisam interagir com os estudantes e devem conhecer as necessidades dos seus estudantes. A fim de ajudá-los a alcançar seus objetivos, é necessário considerar várias questões como: que resultados os estudantes desejam obter com a sua experiência acadêmica? Que tipo de trabalho eles têm? Qual a distância entre sua residência e a instituição em que estudam? O que desejam atingir? Que dificuldades específicas apresentam? Que competências querem desenvolver? Que competências já possuem? Os temas e conteúdos são relevantes ao seu mundo do trabalho ou a sua vida? Há relação teoria e prática? (FREITAS, 2007, p. 15)

Essa importante afirmação de Freitas (2007) demonstra o cuidado que se deve ter no trato com o que a autora chama de “alunos não-tradicionais”, ou seja, alunos que necessitam de apoio pedagógico diferenciado em função de alguma necessidade especial; no caso dos alunos da escola estudada essa necessidade é a de conciliar trabalho e estudos.

3.5 PAIS E COMUNIDADE

É praticamente um consenso que entre os educadores que a participação dos pais pode auxiliar na aprendizagem dos alunos. Mas as relações entre família e escola já foram muito menos frequentes do que atualmente. Para Nogueira (2006):

A literatura sociológica sobre o assunto tem defendido a ideia de que, no passado, as relações entre a família e a escola eram bem menos frequentes e, sobretudo, mais restritas em sua natureza, isto é, o campo e o teor das trocas eram bem mais limitados. Cléopâtre Montandon, socióloga suíça especialista no assunto, afirma, por exemplo: No início do nosso século

[século XX] e a fortiori no século XIX, a maioria das famílias não se relacionava com a escola pública, nem tinha meios para expressar ou fazer valer, enquanto grupos distintos, uma atitude crítica. As autoridades escolares preocupavam-se pouco com as suas opiniões. [...]. Assim, em geral os pais não eram admitidos na esfera escolar e as relações família-escola, tal como as preconizamos atualmente, não existiam nas cidades. E, se é verdade, que no quadro de comunidades pequenas como as vilas ou aldeias, o professor, principalmente o do primeiro ciclo, desempenhava um papel mais alargado do que nas cidades e estabelecia relações com as famílias, não podemos pensar que nas zonas rurais os pais tinham uma maior intervenção no plano pedagógico do que nas cidades (NOGUEIRA, 2006, p. 9)

Também Silva (2007), na mesma linha de raciocínio enfatiza:

Se a participação de pais/mães no processo pedagógico e na definição das propostas educacionais, que supõe avaliação, foi durante muito tempo indesejada, um tabu nos meios educacionais isto começa a mudar. Pois, já faz parte do domínio público que “é preciso toda uma aldeia para se educar uma criança” e a legislação passou a prever e a normatizar esta prática por meio da criação de Conselhos de Escola e outras modalidades de participação. (SILVA, 2007, p. 17)

A participação dos pais e da comunidade na escola pode alavancar a educação, pois esses atores podem trabalhar, não só como parceiros, mas como verdadeiros fiscais. Para Coelho e Linhares (2008):

Trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada. Quando há participação e quando há gestão, essas conseguem estabelecer espaço e clima para que todos os seus membros discutam e decidam sobre os procedimentos a serem adotados e há também compromisso e responsabilidade quando da sua implementação, ou seja, a vontade coletiva organizada exige e proporciona responsabilidade pelo processo de transformação, orientando o rumo que devemos tomar. (COELHO; LINHARES, 2008, p. 8)

Há estudiosos que afirmam categoricamente que, ao contrário do que pensa senso comum, todos os pais (de famílias carentes ou não) podem auxiliar positivamente na melhoria da qualidade da educação. Na visão de Neubauer e Silveira (2009):

Os diferentes estudos sobre autonomia e participação enfraquecem as representações negativas que circulam nos meios educacionais, segundo as quais o nível socioeconômico dos pais não os habilita a cooperar nos processos de melhoria da qualidade do ensino. Eles mostram que, se, de

um lado, pais com maior nível socioeconômico impactam diretamente a aprendizagem dos filhos quando auxiliam nas tarefas escolares, por outro lado, pais com menor nível socioeconômico impactam indiretamente a aprendizagem, quando sua atuação no controle das escolas reduz o número de faltas dos docentes, aumentando o tempo de ensino e aprendizagem. (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p.102)

Assim, fica evidente que em casos como dessa escola, de alunado misto e proveniente de famílias de origem social diversa, a participação dos pais pode ser definitiva. Neubauer e Silveira (2009) reforçam que

[...] contrariando o ideário que se construiu a esse respeito, estudos corroboram a ideia de que, a despeito das limitações impostas pelas condições de pobreza, analfabetismo e desigualdade social, a participação dos pais resultante do aumento de autonomia administrativa das escolas pode gerar impacto diretor na qualidade da educação. (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p. 99)

A presença dos pais nos eventos promovidos pelo grêmio aproximou os pais ainda mais da escola. Na realidade, segundo o diretor, os pais se dirigiam à escola para saber dos resultados dos seus filhos ou da escola de um modo geral, mas a partir dos eventos e das reuniões de pais com sorteio de brindes, etc., bem como com o Projeto Geração Futuro (e a possibilidade de os filhos ganharem *laptops*) os pais passaram a estar muito mais presentes à escola.

A diretora adjunta revela que foram necessárias muitas reuniões com pais e alunos para se tentar modificar a visão dos pais sobre a escola e a visão dos professores sobre os novos tempos pelos quais a educação passa. Essas reuniões foram, em sua maioria, de caráter informativo, a fim de mostrar aos pais a importância da melhoria da educação, que se apresenta expressa nos números do Ideb. Já o diretor geral revela que os pais iam à escola apenas para coisas negativas (reclamar do resultado da escola, ouvir reclamação sobre os filhos, etc.). Para resolver este problema, ele começou a pedir no comércio (em especial nos mercados e padarias nas quais compra merenda) doações (caixas de bombom, itens de cesta básica, etc.) e começou a montar alguns kits, que passaram a ser sorteados entre os pais presentes nas reuniões.

Através da observação direta e das entrevistas realizadas, bem como com apoio da literatura supramencionada, esta pesquisa confirma a hipótese de que a participação de colegiados, pais e da comunidade intra e extraescolar, podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação, sob dois

aspectos: o aumento da participação e a cobrança por frequência de professores, por atividades para casa, etc.

3.6 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Mudanças importantes vêm acontecendo no mundo, tendo impactado diversos setores, dentre eles o da educação. Essas mudanças levam à necessidade de outro tipo de gestor, adaptado às mudanças e capaz, não só de compreendê-las, como também de protagonizá-las. Para Castro (2007):

As mudanças atuais no mundo do trabalho foram responsáveis por grandes transformações em todos os setores da sociedade. A gestão pública, em articulação com esses avanços, também necessitou adequar-se às novas exigências, tornando-se mais ágil, mais flexível e mais descentralizada. Essa nova forma de gestão dos serviços públicos teve consequências diretas no campo da educação, tanto nos níveis macro (ministérios e secretarias) quanto no nível micro (escola e sala de aula), alterando, substancialmente, a forma de gerir as ações no campo educacional. (CASTRO, 2007, p. 12)

O gestor, mais do que um dirigente, deve ser um líder. Real e Silva (2011) acrescentam que

O líder educacional é o sujeito capaz de estabelecer uma inter-relação entre a comunidade escolar e a local. Os estudos sobre eficácia escolar, como os de Alves (2008) e de SAMMONS (2008) apontam que escolas consideradas eficazes e que fazem a diferença são marcadas por gestores que são prestativos e agentes transformadores que buscam mudar, evoluir e ouvir seus pares na realidade presente. As mudanças da sociedade, o processo de globalização, o capitalismo mudaram as concepções familiares e consequentemente a visão de enfrentamento que a educação deve ter mediante estas novas situações. Nesse sentido, espera-se que gestor educacional busque estar sempre se qualificando seja por meio de formação continuada ou em serviço, ou a formação permanente. (REAL; SILVA, 2011, p. 10)

Segundo a professora “A”, que trabalha há 18 anos na unidade escolar, a gestão democrática é fundamental, pois os professores se sentem parte integrante do processo decisório e não meros seguidores de regras ditadas por um diretor autoritário.

Postura idêntica à do diretor é avaliada positivamente por Coelho e Linhares (2008):

Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos. Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola. (COELHO; LINHARES, 2008, p. 4)

A literatura especializada considera atitudes como as do diretor como positivas para a instituição da gestão democrática e motivadora de melhorias. Para Castro (2007)

O fortalecimento da escola pública requer a criação de uma cultura de participação para todos os seus segmentos, e a melhoria das condições efetivas para que essa participação possa vir a se efetivar. Esse é o desafio que está posto para os educadores que acreditam na possibilidade da criação dos espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado presente na atual política educacional. (CASTRO, 2007, p. 3)

Identificam-se aqui alguns elementos do modelo de administração societal, que, segundo Paes de Paula (2005, p. 4), seriam fundamentalmente “uma nova visão do conhecimento, a concepção participativa e deliberativa e a gestão social, a reinvenção político-institucional e o novo tipo de gestor público”.

Sobre a nova visão do desenvolvimento, Paes de Paula (2005) destaca que o estímulo ao potencial produtivo e à participação cidadã, são elementos importantes, pois permitem a busca de soluções criativas para problemas. Há no colégio diversas dimensões da visão dessa autora. Uma das soluções criativas a serem apontadas, refere-se à substituição das ausências dos alunos agricultores pelo sistema de estudo dirigido permitido a todos os alunos na situação. A direção e os professores propuseram uma solução criativa para o problema do absenteísmo dos alunos, fornecendo material para que os mesmos, durante a época da colheita, pudessem estudar em suas próprias casas e assim, ao retornarem no período pós-colheita, houvesse menos dificuldades em acompanhar os demais. Uma iniciativa criativa e sem custos significativos, que auxiliou a unidade a acabar com o problema

da evasão escolar. De acordo com a coordenadora pedagógica da escola, cerca de 80 alunos foram beneficiados com essa medida no biênio 2008/2009.

Outra ação da escola relaciona-se a essa nova visão: a mudança significativa nas reuniões de pais. A iniciativa do gestor em estimular os professores a não constrangerem publicamente os pais com comentários desagradáveis sobre os filhos ou mesmo a realização de sorteios de cestas básicas, montadas com apoio do comércio local, como estímulo à participação dos pais é algo fundamental e decisivo para as mudanças na educação da unidade escolar. Na medida em que os pais se fazem mais presentes, percebe-se maior comprometimento dos alunos, dos professores e da direção da escola.

Percebe-se, pois, que a iniciativa da direção do colégio de trazer os pais para as discussões da escola representou um passo muito significativo para as melhorias percebidas na unidade escolar.

Segundo Paes de Paula (2005, p. 4), “a gestão pública societal incentiva a criação de organizações com participação popular intensiva e com autonomia para reivindicar seus interesses peculiares sem a tutela e a centralização das decisões no aparelho do Estado”.

Quanto a esse elemento da administração pública societal, a concepção participativa e deliberativa e a gestão social, verificou-se que na unidade escolar estudada houve nitidamente mudanças voltadas à maior participação dos colegiados.

Neubauer e Silveira (2009) defendem que “a autonomia não se constrói sem a participação da comunidade, ou seja, só há autonomia se houver uma gestão compartilhada”. Nesse sentido, para o fortalecimento da autonomia, encontramos na unidade pesquisada duas ações importantes: a revitalização da AAE e o fortalecimento do Grêmio Estudantil.

A AAE apresenta-se como colegiado importante, pois é composta de professores, pais e alunos, o que a torna um canal direto de participação destes atores através de seus representantes. A prestação de contas da unidade é apreciada pela AAE e aprovada por professores, funcionários e alunos da unidade (um representante de cada uma dessas classes assina cada nota fiscal de compra da escola) e toda a prestação de contas é afixada em local visível na escola.

Nota-se que a AAE pode ter colaborado para a conquista dos resultados da escola sob dois aspectos: o primeiro, a participação na gestão e a possibilidade de

diálogo com a direção da escola e o segundo por ser composta por atores diversos que podem dialogar entre si (todos os membros) e, ao mesmo tempo entre seus iguais (pais com pais, professores com professores, etc.) e assim fortalecer a participação nas ações pedagógicas da escola.

Martins (1999) reafirma a importância das ações do Grêmio Estudantil cuja atuação

[...] pode se efetivar em várias situações integradas ao PPP da escola, inclusive podemos citar exemplos de diversas ações que já foram experiências de estabelecimentos de ensino, como: organização de grupos de estudos sobre os Desafios Contemporâneos; de clubes da matemática, de ação social; ações de Cidadania; trabalhos sobre gravidez precoce, prevenção ao uso de drogas, AIDS, DSTs, abuso e exploração sexual; acompanhar a Direção e demais Instâncias Colegiadas da Escola nas reivindicações e campanhas organizadas; práticas de enfrentamento ao preconceito e à discriminação; organizar atividades de integração entre os estudantes, receber os alunos novos na escola, atividades de hora do recreio, entre outras ações. (MARTINS, 1999, p. 15)

Fica evidente que a participação do Grêmio Estudantil e dos colegiados de modo geral podem auxiliar sensivelmente na melhoria da educação, ora como agentes de mudanças, ora como fiscalizadores das mudanças que se desejam implementar.

O terceiro elemento da administração pública societal, segundo Paes de Paula (2005, p. 4) é a “reinvenção político-institucional. Não basta haver um discurso sobre o suposto estímulo à participação; é necessário que se instrumentalize e se institucionalize essa participação”. Desta forma, é inútil falar em gestão democrática, se esta não está embasada em ações que favoreçam a participação (eleições diversas dentro da escola, enquetes, etc.).

O último elemento trazido por Paes de Paula é o novo tipo de gestor público. Para Paes de Paula (2005) “o gestor público na vertente societal demanda um robusto processo de capacitação e treinamento objetivando criar um tecnopolítico capaz de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar.” Nesse sentido, algumas semelhanças deste gestor são encontradas na gestão do colégio objeto do presente estudo.

Inicialmente, cabe destacar entendimento do papel do novo gestor. Para Coelho e Linhares (2008) a

[...] compreensão do trabalho da direção da escola passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação. Além de procurar a participação dos professores na divisão de

tarefas e responsabilidades, assim como na elaboração do processo de decisão, o gestor deve coordenar a animação e a circulação da informação, assim como o treinamento em exercício dos professores. A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados. (COELHO; LINHARES, 2008, p. 2)

Fica evidente, assim, o papel do gestor como motivador da comunidade escolar, como um verdadeiro administrador das mudanças que se desejam implementar. No Colégio A, percebeu-se, através da pesquisa realizada, que houve um movimento no sentido de se compreender e modificar os resultados.

Recorremos a Luck (1998) para resgatar a definição de gestão participativa:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1998, p. 37)

Compreender verdadeiramente o que é gestão participativa pode ter sido um elemento decisivo para a melhoria da educação nessa escola, bem como estimular os professores a buscarem formação continuada. Segundo a diretora adjunta da escola, lá havia diversos professores que a rede estadual do Rio denomina Doc. II desviados de função. Esses professores são aqueles que cursaram o Ensino Médio na Modalidade Formação de Professores e que devido a possuírem pequenos cursos de aperfeiçoamento, atuavam com alunos do segundo ciclo do Ensino Fundamental.

O diretor geral revela que os estimulava principalmente fazendo horários flexíveis para que estes pudessem estudar. Havia ainda na unidade escolar professores Doc I desviados, por exemplo, professores graduados em Matemática que atuavam dando aulas de Física, etc. O gestor enfatiza que paralelamente ao incentivo que a gestão da escola fornecia, a existência da Plataforma Freire, que oferece formação continuada, através da oferta de segunda graduação àqueles que estavam na situação descrita, foi fundamental.

Libâneo (2004) mostra a importância de uma formação profissional permanente e que possa colaborar para a melhoria da vida profissional. Para ele

[...] torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana, numa época em que se renovam os currículos, introduzem-se novas tecnologias, acentuam-se os problemas sociais e econômicos, modificam-se os modos de viver e de aprender [...]. (LIBÂNEO, 2004, p. 277)

Paes de Paula (2005) adverte, contudo, que:

O domínio de técnicas e programas administrativos complexos não é suficiente para a presente abordagem. Devem ser estratégicos, reflexivos, incentivadores da participação, cooperativos e solidários para conviver com a complexidade dos fenômenos sociais. Em tese, com habilidades apuradas de negociação para transitar entre o gerencial e político em contextos democráticos e de participação comunitária. (PAES DE PAULA, 2005, p. 170)

Ou seja, mesmo que a formação dos professores e gestores seja importante para a melhoria da educação, ela só é ferramenta de mudança pedagógica quando motiva a reflexão e a mudança de prática. Paes de Paula (2005) evidencia que o conhecimento deve motivar a transformação e que o gestor deve ser mais do que apenas alguém que possua a informação, mas deve ser aquele que saiba utilizar os novos conhecimentos a favor das melhorias necessárias, tendo principalmente habilidade de gerenciar as mudanças e suportar e resolver conflitos.

Para Coelho e Linhares (2011) a participação dos diversos atores na escola aliada a uma boa gestão podem trazer resultados muito importantes:

Quando há participação e quando há gestão, essas conseguem estabelecer espaço e clima para que todos os seus membros discutam e decidam sobre os procedimentos a serem adotados e há também compromisso e responsabilidade quando da sua implementação, ou seja, a vontade coletiva organizada exige e proporciona responsabilidade pelo processo de transformação, orientando o rumo que devemos tomar. Quando defendemos a ideia de uma gestão participativa, pressupomos a necessidade da existência de uma escola bem dirigida, organizada pela vontade da maioria, que defenda uma atitude aberta e democrática. Portanto, a comunidade escolar vê-se desafiada a promover a combinação de liderança forte e atuante num processo participativo de tomada de decisões. (COELHO; LINHARES, 2008, p. 8)

Percebe-se que nesse colégio esses dois fatores estavam aliados, participação e gestão e esta pesquisa aponta para o fato que essa junção pode ter sido determinante para a melhoria dos resultados.

O relato do diretor corrobora a visão de Sérgio Costa Ribeiro (1991) que, em um texto clássico da educação brasileira, revela que:

É sintomático perceber que o esforço das famílias brasileiras em manter seus filhos na escola não se traduz numa escolarização mais competente. Tudo leva a crer que nunca houve uma real função educativa de forma auto-suficiente da escola. Hoje, a escola é um restaurante, um ambulatório médico, uma creche ou um depósito de crianças. Raramente encontramos uma escola que pretenda que seu processo de ensino-aprendizagem formal se esgote intramuros independente da situação da criança. Com estes raciocínios faz algum sentido o fato de que o forte interesse da sociedade brasileira pela educação de suas crianças possa conviver com a aceitação, pela sociedade, dos baixos salários e pouca competência dos nossos professores. Aos pais, interessa mais à frequência à escola do que a sua qualidade. (RIBEIRO, 1991, p. 18)

O que o gestor ressalta a respeito da escola corrobora com o que Ribeiro (1991), já nos anos 90 denunciava a respeito da educação:

Falta na sociedade, de um modo geral, a preocupação com a qualidade da educação recebida. O único (e último) momento em que se tenta fazer uma avaliação do domínio cognitivo dos alunos é por ocasião do vestibular e aí se constata o seu baixo desempenho. Aqui, nos parece que uma proposta possível seria a montagem de um sistema permanente de avaliação cognitiva dos alunos, que desse ao público instrumentos de cobrança da qualidade na escola. Talvez por aí teríamos um caminho que mobilizasse a sociedade para uma luta pela competência do sistema escolar. (RIBEIRO, 1991, p. 19)

É essencial que o gestor esteja comprometido com os resultados que a escola deve alcançar e que para isso, conte com a participação dos diversos atores que transitam pela escola. A participação ativa de pais, colegiados, alunos e professores pode ser decisiva no processo de mudança de paradigma da unidade escolar.

Os elementos que conduzem à melhoria de resultados devem ser analisados e todo resultado pode e deve ser melhorado. Essa discussão será empreendida no próximo capítulo, em que traremos uma proposta de intervenção pensada para a unidade escolar.

4 O QUE É BOM PODE MELHORAR

Esta dissertação teve como objetivo maior identificar e elencar os principais fatores que contribuíram para que a escola em questão atingisse os resultados alcançados no Ideb 2009 e 2011, apresentando um dos melhores índices do estado do Rio de Janeiro e do Brasil. Analisou, com essa finalidade, as mudanças na gestão e na prática pedagógica da escola, bem como a importância de atores de fora da escola (pais e comunidade) para o alcance dos resultados.

Esse trabalho estudou a dimensão escolar, analisando-a sob a perspectiva do êxito da gestão, bem como da relação desse com a avaliação, e toda a mudança ocorrida na escola em função dos resultados das avaliações em larga escala, encaradas pela equipe gestora como um grande desafio e cujas metas passaram a pautar toda a rotina da escola.

No capítulo 2, apresentaram-se dados referentes à unidade escolar, buscando traçar um perfil da mesma. Foram analisados ainda os resultados dessa escola no Ideb nos anos de 2005 a 2011, evidenciando o crescimento da qualidade da educação da mesma a partir de 2007 e o destaque nos resultados dos anos de 2009 e 2011, tendo apresentado um índice muito superior à meta projetada pelo INEP. Apresentou-se também a situação do estado do Rio de Janeiro no *ranking* nacional e as mudanças que o estado implementou para alcançar a meta de estar, em 2014, entre os cinco estados de melhor resultado no Ideb 2013.

O enfoque da pesquisa foi a dimensão escolar, a análise de um caso de sucesso na gestão de uma escola estadual do interior do Rio de Janeiro. A pesquisa, iniciada em meados de 2011, foi realizada através de entrevistas com diversos atores: diretor geral, diretora adjunta, coordenadora pedagógica, professora de Língua Portuguesa, Professor de Matemática, Secretária da escola, Coordenador de turno, aluno membro do Grêmio, aluno não-membro do Grêmio estudantil.

Recorreu-se ainda a atas da escola, Projeto Político-pedagógico, fotos e demais registros da escola, além de documentos, e publicações externas (citações sobre a escola na *Internet*, jornais, etc.).

No capítulo 3, foram analisados tais documentos e feita a correlação destes com a bibliografia de apoio, que confirmou a importância de diversos elementos elencados como responsáveis pela melhoria da educação no Colégio A.

O cumprimento efetivo dos horários de planejamento permitiu que os professores empreendessem um trabalho mais aproximado, conjunto e coeso, principalmente buscando a montagem de um currículo único, mesmo antes do estabelecimento oficial de um currículo mínimo oficial pelo Governo Estadual. A instituição de monitoria na disciplina de Língua Portuguesa foi outra iniciativa importante. Alunos com melhor desempenho na disciplina começaram a ajudar aqueles com dificuldades. A monitoria, ocorrida no contraturno foi mais uma oportunidade de os alunos contarem com apoio para melhorar e vencer os obstáculos.

Outra estratégia pedagógica importante foi a padronização dos valores das atividades avaliativas. A SEEDUC/RJ baixou a Portaria n. 174, de 26 de agosto de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011a), que determina que o Saerjinho seja um dos instrumentos de avaliação bimestral, embora essa determinação legal deixe a cargo da escola atribuir os valores a esse instrumento. Na escola A, foi acordado em reunião, que tais valores seriam: 2,0 para trabalho individual ou de pesquisa; 2,0 para trabalho em grupo; 3,0 para o Saerjinho e 3,0 para a avaliação sistemática bimestral (prova com ou sem consulta).

A instituição de simulados bimestrais de Língua Portuguesa e Matemática também foi uma iniciativa exitosa, pois, elaborado à semelhança dos itens das avaliações em larga escala, os simulados prestavam-se ao papel de testes preparatórios para o Saerjinho, SAERJ e Prova Brasil.

O modelo de gestão reconhecido na escola (gestão democrática com traços do modelo societal) mostrou-se fundamental para o êxito alcançado na unidade. Percebeu-se nitidamente a interação entre direção e professores, entre esses e os alunos. A impressão que tenho como professora da escola é que o clima escolar é bom. Noto que há diálogo entre diversos atores e respeito a opiniões divergentes.

Como relatou a coordenadora pedagógica, houve o fomento a aulas mais lúdicas e estimulantes, bem como a maior adesão a projetos da SEEDUC/MEC e incentivo ao desenvolvimento de projetos pela própria escola. Essa prática relaciona-se também à capacitação dos professores e da direção da unidade.

Esses elementos fundamentaram a elaboração deste Plano de Ação Educacional e as ações que serão detalhadas nos próximos itens.

4.1 PLANO DE INTERVENÇÃO

Este plano de Intervenção considera dois tipos de ações: as internas, implementáveis na unidade escolar e voltadas para a melhoria da educação, contemplando aspectos que na pesquisa foram consideradas lacunas e as externas, que visam apresentar as práticas exitosas para outras escolas.

A pesquisa realizada no colégio identificou que uma das estratégias utilizadas pela escola para franquear aos alunos maior oportunidade de pesquisa foi a ampliação da biblioteca e a designação de uma funcionária específica para o trabalho. Contudo, observou-se que mesmo havendo uma biblioteca organizada e com uma funcionária, não foi realizado nenhum projeto que estimulasse o uso da biblioteca. Assim, a primeira proposição deste plano é a criação de um projeto, intitulado “*Leitura na escola*” de fomento à leitura. Cabe ressaltar que, embora o nome já possa ter sido usado em outra literatura, a ideia deste trabalho é original.

O projeto seria desenvolvido de acordo com os seguintes passos:

- 1) Montagem do projeto e de processo para obtenção de recursos financeiros para custeá-lo. O processo é montado na própria escola e contém uma planilha de gastos, que compreendem desde a divulgação até a compra de novos títulos. Estima-se o gasto de R\$ 2.000,00 (dois mil reais mensais), para a compra de títulos e confecção de material de divulgação. O valor é estimado no quantitativo que a SEEDUC concedeu ao Projeto DVDteca, que também possuía gastos de divulgação e aquisição de títulos em DVD.
- 2) Sensibilização dos professores – a funcionária da biblioteca deve agendar e realizar reunião com os professores em geral, e especialmente os de Língua Portuguesa, para passar informações sobre o projeto e pedir apoio dos mesmos.
- 3) Divulgação do projeto – a funcionária deve divulgar o projeto “*Leitura na escola do Colégio A*” no qual os alunos leem e produzem resumos ou apresentações sobre o que leram, em um dia previamente combinado para que isso se realize. Há a premiação com medalhas para todas as apresentações de livro.

- 4) Busca de apoio do Grêmio Estudantil – A funcionária pode buscar o apoio do Grêmio Estudantil para a divulgação do evento.
- 5) Estabelecimento de parcerias escola/comunidade – Como a biblioteca da escola é aberta à comunidade, esta também pode participar, não apenas como público, mas também tomando livros emprestados e apresentando os seus resumos. A apresentação dos resumos é fundamental para que se tenha uma ideia do livro como um todo.

A duração do projeto seria contínua, com eventos bimestrais de realização de culminância. A avaliação seria de duas formas: inicialmente, avaliação sobre a quantidade de obras emprestadas e lidas (realizada através de controle de empréstimos que a biblioteca já possui).

Em seguida será feita uma avaliação dos participantes sobre o evento através de um formulário avaliativo, para medir o grau de satisfação dos participantes quanto ao projeto.

Esta pesquisa constatou que, ainda que tenha havido o aprimoramento do uso do laboratório de informática na unidade escolar, não há organização pré-estabelecida para o uso do mesmo. Os professores possuem *laptops*, com *modem* de Internet de uma operadora, contudo, é outra a única operadora de celular que funciona na cidade, o que impede que os professores utilizem a ferramenta que receberam em consignação (da SEEDUC) para planejamento de aulas e pesquisa. Assim, considera-se que a melhor utilização do laboratório de informática para fins pedagógicos pode contribuir para a melhoria do ensino-aprendizagem na escola, na medida em que a tecnologia atualmente integra praticamente todos os campos da atividade humana. Se, por um lado, serve aos professores como fonte de pesquisa e forma de melhorar as aulas, podendo incrementá-las com recursos midiáticos, por outro lado, serve de incentivo para o aluno, cumpre o papel de auxiliá-lo e motivá-lo na utilização de novas tecnologias (das quais os adolescentes em geral são consumidores).

Uma ação visando o ensino e aprendizagem possível de ser realizada internamente na escola é a melhor utilização do laboratório de informática para fins pedagógicos. Para tal, a ação realizada seria um rodízio de uso do mesmo por área de conhecimento. A cada semana, os professores de uma área (Linguagens, códigos e suas tecnologias; Matemática e suas tecnologias; Ciências Humanas e suas tecnologias; Ciências da natureza e suas Tecnologias) ficariam responsáveis

por desenvolverem trabalhos no laboratório. Nos livros didáticos adotados pela unidade escolar, os quais tivemos acesso por meio da coordenadora pedagógica da escola, distribuídos aos alunos há diversas indicações de atividades desse tipo. Os livros têm, inclusive, planejamento e sugestões de atividades.

A escola entraria em contato via ofício, solicitando do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) um funcionário para a realização de um seminário sobre Tecnologia da Informação e da Comunicação na escola. O NTE é um órgão da SEEDUC, vinculado às diretorias regionais, que visa primordialmente auxiliar as escolas no uso de tecnologias para fins educacionais. Assim, atua principalmente fornecendo formação aos professores das escolas de sua área de abrangência. Desta forma, seria realizado um seminário para discutir na escola formas de ensinar com o uso de TICs. Posteriormente, a Coordenadora Pedagógica da escola criaria uma escala de utilização do Laboratório de Informática e nos Conselhos de Classe distribuiria esse calendário, com as datas de atividades e indicações de atividades que ali poderiam ser realizadas.

O resultado esperado é que o laboratório seja continuamente utilizado, mas não de forma desordenada, mas com objetivos previamente pensados. Para tal, o funcionário do NTE seria requisitado como agente de suporte nas primeiras semanas. O diretor também poderia requisitar junto à Diretoria Regional Norte Fluminense um técnico (visto que há cinco técnicos plantonistas na Regional para atender emergências) e assim o técnico também daria suporte.

No âmbito externo à escola, a primeira proposta era identificar os elementos que levaram a escola à melhoria dos resultados, tomando em consideração o Ideb. Esses elementos foram elencados e já anunciados. São eles: maior diálogo com os atores escolares, abertura da escola para maior participação da comunidade, fortalecimento dos colegiados (AAE, Grêmio estudantil), unificação do currículo da escola e criação de um planejamento único por área e por série, implementação de melhorias pedagógicas na escola (aulas-extras, instituição de simulados, etc.). A partir daí, parte-se para as proposições.

Propõe-se inicialmente o registro das atividades pela própria escola, para que elas não fiquem restritas a uma gestão. Assim, o registro das boas práticas realizadas na escola faz-se necessário. Esta dissertação pode servir como uma das bases desse registro. Sugere-se ainda a montagem de um *blog*, em que as práticas fossem apontadas e pudessem ser observadas e aproveitadas, não só por membros

da escola, como por professores de outras unidades escolares. Não haveria custos para colocar o *blog* no ar, visto que há sítios que oferecem esse serviço gratuitamente e a responsável pelo *blog* seria a coordenadora pedagógica da escola, cuja carga horária é de 40 horas semanais, com apoio do Grêmio Estudantil.

A outra forma seria uma cartilha explicativa das boas práticas, que pudesse ser distribuída aos professores da própria escola, aos gestores das escolas da Diretoria Regional Norte Fluminense, bem como na Secretaria da Educação, para que pudesse ser replicada.

A cartilha teria basicamente o seguinte conteúdo: apresentação da unidade escolar, apresentação dos resultados da escola nos últimos anos, detalhamento das boas práticas realizadas na escola.

- 1) *Apresentação da Escola* (Consistiria na apresentação da escola, peculiaridades locais, perfil dos alunos, professores e direção). O objetivo deste item seria permitir ao leitor compreender em que contexto a escola se insere, até mesmo para conseguir estabelecer conexão com a sua própria escola. É fundamental esclarecer ao leitor que não se trata de uma fórmula matemática, mas de uma escola com peculiaridades e generalidades, sendo de suma importância considerar as generalidades.
- 2) *Apresentação do Ideb* (Definição de Ideb e explicação sobre como ele é calculado). É importante que esse tópico esclareça ao leitor como foi criado o Ideb, qual é a importância deste, como se faz o cálculo do Ideb, evidenciando ainda que este índice tem motivado mudanças na prática gestora e na educação de diversas escolas.
- 3) *Análise do Ideb da escola a partir de 2007* (Análise sobre como o índice cresceu a partir de 2007). Enfocar que a escola passou por momentos delicados, com um resultado abaixo do esperado e que conseguiu se superar é primordial para motivar as demais escolas a buscar melhorias expressivas.
- 4) *Os problemas encontrados na escola* (Detalhamento sobre os problemas encontrados na escola após a análise do mau resultado de 2007). Consistirá do detalhamento dos problemas encontrados na unidade escolar e que podem ser comuns a diversas outras: currículo desorganizado, planejamento diverso dentro da mesma disciplina e para a mesma série, falta de articulação entre os atores (alunos, professores,

direção), participação dos pais apenas para cobranças, (não havia parceria), professores sem formação, desconhecimento das avaliações em larga escala.

- 5) *As estratégias que a unidade adotou visando melhorar o desempenho* (Detalhamento do que foi feito pela escola para melhorar os resultados: trato com os alunos agricultores, mudança de horário de reunião de pais, bonificação para alunos, etc.). Aqui, detalharemos as reuniões que foram realizadas para que se buscassem soluções legais e plausíveis para solucionar o problema dos alunos agricultores; exposição das bases legais que fundamentam a proposta da escola para esses alunos, detalhamento de atividades a serem realizadas pelos mesmos.
- 6) *O papel dos professores no processo de mudança* e as atividades pedagógicas que contribuíram para a melhoria dos resultados. Ações pedagógicas específicas que foram realizadas pelos professores e que surtiram efeitos positivos.

Desta forma, esta proposta de intervenção seguiria didaticamente os seguintes passos: propor, na unidade escolar, a cultura do registro; propor, junto à escola, a divulgação das boas práticas; propor à Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC) a divulgação dessas boas práticas; propor, junto à SEEDUC a sistematização das boas práticas. Assim, detalharei cada uma delas.

A primeira etapa deste Plano de Ação Educacional já foi cumprida: esta pesquisa identificou como elementos que contribuíram para a elevação do Ideb a maior participação dos colegiados, formação inicial e continuada dos docentes, maior participação dos pais e responsáveis na escola, gestão democrática e preocupação com os resultados das avaliações. A ação seguinte é mostrar à escola a necessidade de se construir a cultura do registro, através de *blog* e de uma cartilha.

Posteriormente, a escola deve redigir documento que, com auxílio da Assessoria de Comunicação da SEEDUC, seria transformada em uma cartilha, ou, a partir desse trabalho, posso, como pesquisadora, construir essa cartilha. Essa cartilha seria divulgada inicialmente para os Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs). Os IGTs fariam um curso na SEEDUC, ministrado por um especialista, para discutir a cartilha. Posteriormente, retonariam às suas escolas de origem para

repassar a informação para os professores e diretores das escolas. O IGT é um funcionário efetivo da SEEDUC que assume tal função depois de aprovação em concurso público interno de provas e títulos. Esse ator trabalha quarenta horas semanais, divididas entre visitas a grupos de escolas (cada IGT tem de 5 a 8 escolas) e reuniões de estudo e planejamento. É o funcionário que a SEEDUC/RJ tem usado para disseminar todas as ideias e regras do Plano de Gestão que o governo do estado recentemente implementou. A dinâmica de trabalho deles é sempre a mesma: a SEEDUC convoca os IGTs para reuniões no órgão central (Rio) e os forma como multiplicadores para que atuem junto às escolas replicando a formação. No caso da divulgação das boas práticas dessa escola, seria feito o mesmo tipo de formação.

Abaixo, tabela de custos da formação (Tabela 4). O valor referente à confecção da cartilha baseia-se em orçamento realizado junto a uma gráfica de médio porte de Itaperuna/RJ.

Tabela 6. Custos do projeto

Item	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Diária dos 200 IGTs para Curso na SEEDUC*	165,00	23.000,00
Translado dos 200 IGTs Para curso da SEEDUC*	44,00	8.800,00
400 Cartilhas de 20 páginas	20,00	8.000,00
Alimentação*	44,00	8.800,00

Nota: * Os valores acima descritos são baseados na tabela de custos da SEEDUC/RJ, que prevê R\$ 44,00 para diária de alimentação, R\$ 44,00 de diária de traslado e R\$ 165,00 de diária (hotel) para os IGTs fazerem o curso no Rio de Janeiro

Fonte: A autora

Retornando às unidades escolares, os IGTs fariam reuniões para repassarem os conhecimentos a que tiveram acesso para a direção das escolas e os professores. Essa parte do Plano de Intervenção não gera ônus, uma vez que os IGTs já são remunerados para fazerem esse tipo de trabalho.

Esta proposta estimularia ainda a criação de um banco de boas práticas pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro. Tal banco poderia ser criado em ambiente virtual, como link na página eletrônica da SEEDUC.

Como mecanismo de avaliação desta proposta, poder-se ia verificar a criação e fomento do banco de boas práticas, bem como verificar o número de acessos e o número de postagens que certamente seriam bons indicadores do sucesso ou não da proposta.

Quadro 4. Resumo de ações constantes nesse plano

AÇÃO/PROJETO	OBJETIVO	DURAÇÃO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO
Roda de leitura do Colégio “A”	Incentivar a leitura pelos alunos e pela comunidade	Bimestral	Agente de leitura (funcionário da biblioteca)	Através de questionário (em anexo), aplicado ao final de cada culminância bimestral
“InfoEducAção”	Promover o ensino/ Aprendizagem através das TICs	Bimestral	Coordenador Pedagógico	Relatório do professor sobre as atividades. Verificação, pelo Coordenador Pedagógico, do volume de uso e atividades desenvolvidas no laboratório de informática
Revitalização (ou criação de novo) blog para a escola	Divulgar as boas práticas desenvolvidas na escola	Contínua	Coordenador Pedagógico e Grêmio Estudantil.	Através de registro de visitas e comentários realizados no blog
Criação de Cartilha de Boas Práticas	Registrar as boas práticas identificadas na pesquisa como alavanca das melhorias apuradas no resultado do Ideb	Um semestre	Criação: autora desta dissertação e/ou equipe de comunicação da SEEDUC/RJ e equipe gestora da escola.	Através de <i>feedback</i> dado pelos IGTs ao final da formação para uso da cartilha
Divulgação de Cartilha de boas práticas	Divulgar as boas práticas desenvolvidas na escola	Em duas fases: Formação ao IGT; Formação dos Gestores das unidades escolares (contínua)	Fase 1 – Equipe de Avaliação e Acompanhamento da SEEDUC/RJ. Fase 2 – IGTs e Diretoria Regional Norte Fluminense.	Através de questionário respondido pelos participantes ao final de cada reunião de divulgação da cartilha

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades descritas no quadro anterior descrevem sucintamente as ações constantes do Plano de Ação Educacional aqui proposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi importante, pois permitiu identificar pequenas mudanças estruturais que foram, ao final, responsáveis por grandes resultados observados em avaliações como o SAERJ, Saerjinho, bem como no Ideb, calculado a partir da junção dos resultados de desempenho da Prova Brasil e do Índice de Fluxo, que toma como base os dados de aprovação do Censo Escolar.

Indubitavelmente, esta dissertação não tem a pretensão de apresentar-se como uma fórmula para a solução de problemas de quaisquer escolas, pois, considera-se aqui a diversidade de escolas, não só quanto à estrutura das mesmas, quanto principalmente ao alunado atendido, aos professores que compõem o quadro funcional e ainda o comprometimento desses docentes e a forma como encaram a educação.

Dentre os fatores identificados, considera-se que o modelo de gestão implantado na escola é fundamental e serviu como pilar das mudanças. Uma gestão democrática. Há participação de diversos atores nos processos decisórios, onde fundamentalmente destaca-se, em diversas esferas, a importância dos colegiados: a AAE como fiscalizadora e conselheira e o Grêmio estudantil como agente motivador dos alunos e promotor de eventos que contribuíram para que os pais estivessem cada vez mais presentes na escola.

Os professores também tiveram papel importante na mudança, pois na medida em que tiveram reuniões explicativas da importância do Ideb como indicador da qualidade da educação da escola, tornaram-se protagonistas no processo de mudança. Estes atores iniciaram pela reestruturação da prática pedagógica, cujo primeiro pilar é a consolidação do currículo único para a unidade que, em grande medida obteve auxílio do Governo do Estado do Rio que implementou um Plano de Gestão estruturado que contemplava a consolidação de um currículo mínimo estadual, elaborado após discussão com professores da rede e especialistas da área. Tal currículo foi montado com base nas Matrizes de Referência estabelecidas pelo Ministério da Educação.

Essa pesquisa também constatou que a equidade foi um grande diferencial da escola estudada. Na medida em que essa escola passou a tratar de forma diferenciada os alunos trabalhadores (especificamente os agricultores), o resultado

dos mesmos melhorou significativamente. Conseguiu-se praticamente dar fim à evasão escolar, obtendo-se em 2011 um fluxo de 99%, segundo o INEP. As medidas tomadas junto a esses alunos giraram basicamente em torno de adequação de trabalhos e prazos e foram realizadas em consonância com a Lei 9.394/96.

Mudanças na estrutura física da escola, mesmo que singelas, contribuíram para a melhoria do sentimento de bem estar do aluno com relação à escola. Paredes limpas, pintadas adequadamente, salas arejadas e conservadas, tudo isso contribui para que os alunos aumentem o apreço que têm pela escola.

A bonificação foi outro elemento importante. Os alunos sentiram-se motivados a participar, na medida em que sabiam que seriam premiados pelos bons resultados. Essa premiação viria em forma de viagem ou da consecução de *laptops*, concedidos aos alunos de melhor resultado na avaliação do SAERJ.

Associadas a isso, algumas estratégias de gestão foram decisivas, dentre as quais, destacam-se: adaptação das reuniões de pais aos horários em que os pais efetivamente pudessem comparecer (finais de semana ou durante a semana à noite), sorteio de cestas básicas ou *kits* aos pais que comparecessem às reuniões e ainda a decisão de falar reservadamente aos pais sobre os problemas de seus filhos, evitando falar em público, para não envergonhá-los ou melindrá-los.

Diante do exposto, nota-se que ações simples podem melhorar a educação de uma escola, mas tais ações devem ser articuladas e pautadas no diálogo e na transparência.

REFERÊNCIAS

ALAVA, S. Os paradoxos de um debate. In: ALAVA, S. (Org.). **Ciberespaço e formações abertas**: rumo a novas práticas educacionais? Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 13-21.

BRASIL. Lei n. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996, p. 27833. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 05 set. 2011.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1998. 174 p.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Prova Brasil e Saeb. **Histórico**: história da Prova Brasil e do Saeb. c2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/prova-brasil-e-saeb/historico>>. Acesso em: 30 nov. 2011.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portal Ideb**. c2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/prova-brasil-e-saeb/historico>>. Acesso em: 30 nov. 2011.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Ideb**: resultados e metas. c2012a. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=7889>>. Acesso em: 08 jul. 2012.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. EDUDATABRASIL - Sistema de Estatísticas Educacionais. Glossário. **Fluxo escolar**. c2012b. Disponível em: <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/glossario.html>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

BROOKE, N. **Reforma da educação no século XX**. [S.l.: s.n]. 2010. Trabalho não publicado.

CASTRO, A. M. D. A. Accountability e empoderamento: estratégias gerenciais na escola. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 23., CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 5., COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO, 1., 2007, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Anpae, 2007. 15p. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/12.pdf>. Acesso em: 08 maio 2012.

COELHO, S.; LINHARES, C. Gestão Participativa no ambiente escolar. **Revista eletrônica lato sensu**, Guarapuava, ano 3, n. 1, p. 1-10, mar. 2008. ISSN 1980-6116. 10p. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/20473914/1-GEST%C3%83O-PARTICIPATIVA-NO-AMBIENTE-ESCOLAR-Salete-do-Belem>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

FOGAÇA, A.; SALM, C. Qualificação e competitividade. In: VELLOSO, J. P. R.; ALBUQUERQUE, R. C. (Orgs.). **Modernidade e pobreza**. São Paulo: Nobel, 1994. p. 19-24

FREITAS, K. S. Gestão educacional e evasão de estudantes. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 23., CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 5., COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO, 1., 2007, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Anpae, 2007. 19p. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/225.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE Cidades. **Cambuci – RJ**. Dados básicos. [c201-]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=330090#>>. Acesso em: 13 dez. 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

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

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72. p. 97-112, fev./jun. 2000.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G. T. Gestão dos sistemas escolares: quais caminhos perseguir? In: SCHWARTZMAN, S.; COX, C. **Políticas educacionais e coesão social: uma agenda latino-americana**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. p. 26-27.

NICODEMO, A. S. Bons resultados no Ideb: estudo exploratório de fatores explicativos: o caso de São José dos Campos-SP. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25., CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpae, 2011. 19p. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0028.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

NOGUEIRA, M. A. Família e escola na contemporaneidade: os meandros de uma relação. **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 155-170, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA; COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Invertir mejor para invertir más: financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe**. Santiago do Chile: ONU, 2005. Série Seminarios y conferencias.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. São Paulo: FGV, 2005.

PATTO, M. H. S. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo: T.A Queirós, 1990.

PUIG-ROVIRA, J. M. ¿Cómo hacer escuelas democráticas? **Educación e pesquisa**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 55-59, jul./dez. 2000.

REAL, G.; SILVA, M. Formação de gestores educacionais e seus nexos com os bons resultados do Ideb: análise de redes municipais do bolsão sul-mato-grossense. SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25., CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpae, 2011. 12p. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0211.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

RIBEIRO, S. C. A Pedagogia da repetência. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 5, n. 12, p. 07-21, maio/ago. 1991.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Subsecretaria de Gestão de Ensino. Portaria SEEDUC/SUGEN n. 174, de 26 de agosto de 2011. Estabelece normas de avaliação do desempenho escolar, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 30 ago. 2011a. Ano 37, n. 163, Parte 1, p. 21.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Subsecretaria de Comunicação Social. Notícias. **Rede estadual inicia sistema de avaliação bimestral em todas as escolas**. 2011b. Disponível em: <http://www.arquivodenoticias.rj.gov.br/detalheNoticiaMetropolitana_novo.asp?ident=63655&flag=Noticia>. Acesso em: 20 set. 2011

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 42.837, de 04 de fevereiro de 2011. Confere nova redação ao art. 9º do decreto nº 42.791, de 06 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 07 fev. 2011c. Ano 37, n. 024, Parte 1, p. 1.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. **Conexão Professor**. Disponível em: <<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/saerj.asp>>. c2011a. Acesso em: 19 jul. 2012.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. **SAERJ** - Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro. c2011b. Disponível em: <<http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

ROSA, E. C. S. A professora na biblioteca escolar: identidade e práticas de ensino na formação de leitores. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 34., 2011, Natal. **Anais eletrônicos...** Natal: ANPED, 2011. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT10/GT10-388%20int.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2011.

SILVA, I. M. A avaliação institucional e a gestão democrática na escola. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30., 2007, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ANPED, 2007. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/gt05-2830--int.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

SOUSA, S. Z.; OLIVEIRA, R. P. Sistemas estaduais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 141, p. 793-822, set./dez. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Faculdade de Educação. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. **Avaliação educacional em larga escala**. Juiz de Fora: CAEd, 2008.

VEIGA, Z. P. A. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998. p. 113-126.

WEISS, C. **Evaluation**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário Roda de Leitura do Colégio A

1) O que você achou do livro?

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim

2) Você recebeu orientação para escolhê-lo?

- a) Sim, da funcionária da biblioteca.
- b) Sim, de um professor.
- c) Sim, de outra pessoa.
- d) Não.

3) O que você achou do evento?

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim

4) Você pretende participar dos próximos?

- a) Certamente
- b) Talvez
- c) Não

5) Deixe suas sugestões para melhorá-lo.

**APÊNDICE B – Primeira entrevista realizada com o diretor da unidade escolar
20 de setembro de 2011**

- 1) Que efeito o senhor acha que os resultados do Ideb tiveram sobre sua escola?
- 2) O Ideb é calculado a partir de dois elementos, o fluxo e o desempenho. Qual deles mais te preocupa ou qual deles o senhor acha que é mais problemático resolver?
- 3) O que o senhor acha que mudou de 2007 pra cá em relação às ações de sua escola?
- 4) E além da infraestrutura, o que mudou?
- 5) E o que foi feito no âmbito pedagógico?
- 6) Você citou o grêmio, as mudanças pedagógicas, as avaliações do governo. O que mais você considera importante destacar como fatores que ajudaram a melhorar sua escola?

APÊNDICE C – Segunda entrevista com o diretor da escola – 20 de setembro de 2012

- 1) Fizemos uma entrevista há exatamente um ano atrás a respeito da escola, das mudanças, da prática pedagógica, do Ideb. Nesse ano, o que mudou?
- 2) O resultado do Ideb da escola foi mais uma vez impressionante. Por que você acha que consegue resultados tão bons?
- 3) O que você acha que ainda pode melhorar na sua escola?
- 4) Você se considera um gestor democrático?
- 5) E como você se relaciona com os pais dos alunos?

APÊNDICE D – Entrevista com a Diretora Adjunta – 22 de setembro de 2011

- 1) A senhora acha que o resultado do Ideb 2007 mudou em alguma coisa a escola?
- 2) Quais foram os pontos que a senhora acha que mais mudaram?
- 3) E como a senhora percebeu efetivamente essa participação dos pais?
- 4) Mas e no meio do ano, enquanto não era época de prova, nem de divulgação de resultados, como a escola fazia para ter a parceria dos pais?
- 5) O diretor geral citou o grêmio como um parceiro. O que a senhora acha da participação do grêmio na escola?
- 6) E agora que a escola tem um bom resultado, como pretendem agir?

APÊNDICE E – Entrevista com a Coordenadora Pedagógica da escola – 10 de outubro de 2011

- 1) A senhora considera que o resultado do Ideb mudou alguma coisa na escola?
- 2) Que outras mudanças a senhora considera importantes para o resultado expressivo alcançado?
- 3) A senhora acha que o grêmio e a AAE influenciam em alguma coisa nos resultados da escola?
- 4) Qual é a expectativa da escola para o Ideb 2011?

APÊNDICE F – Entrevista com professor J, de Língua Portuguesa – 23 de setembro de 2011

- 1) Como os professores da sua área elaboram o Plano de Curso?
- 2) O planejamento sempre foi feito assim?
- 3) O senhor percebe alguma mudança com relação à aprendizagem dos alunos?
- 4) O senhor acha que o resultado do Ideb muda alguma coisa na escola, no trabalho pedagógico?
- 5) Há algum tipo de preparação específica para as avaliações em larga escala? Se sim, como os professores da sua área preparam os alunos?
- 6) A clientela dessa escola é homogênea? Há alguma dificuldade especial que o senhor deseje destacar?
- 7) O senhor acha que a gestão da escola é democrática?

**APÊNDICE G – PROFESSORA A: Entrevista com a professora A, de Matemática
– 23 de setembro de 2011**

- 1) Como os professores da sua área elaboram o Plano de Curso?
- 2) O planejamento sempre foi feito assim?
- 3) A senhora percebe alguma mudança com relação à aprendizagem dos alunos?
- 4) A senhora acha que o resultado do Ideb muda alguma coisa na escola, no trabalho pedagógico?
- 5) Há algum tipo de preparação específica para as avaliações em larga escala? Se sim, como os professores da sua área preparam os alunos?
- 6) A clientela dessa escola é homogênea? Há alguma dificuldade especial que a senhora deseje destacar?
- 7) A senhora acha que a gestão da escola é democrática?
- 8) A senhora percebeu alguma diferença no rendimento dos alunos em função das avaliações em larga escala?

APÊNDICE H – Entrevista com a Secretária da escola – 20 de setembro de 2011

- 1) Quantos alunos estudam na escola?
- 2) Quais os cursos que a escola oferece?
- 3) Qual é o perfil dos alunos dessa escola?
- 4) E qual é o perfil dos pais desses alunos?
- 5) Como é feito o controle da secretaria da escola?

APÊNDICE I – Entrevista com o aluno V, presidente do Grêmio Estudantil

- 1) Você gosta de estudar nessa escola? Por quê?
- 2) E como foi que você se tornou presidente do Grêmio?
- 3) E o que vocês fizeram assim que venceram da primeira vez?
- 4) Como é a relação de vocês com a direção da escola?
- 5) E eles pedem alguma coisa ligada às provas que vocês fazem pra ganhar *notebook* por exemplo?

APÊNDICE J – Entrevista com aluno não-membro da diretoria do Grêmio

- 1) Você gosta de estudar nessa escola? Por quê?
- 2) O que você acha da atuação Grêmio na escola?
- 3) Como é a relação de vocês com a direção da escola?
- 4) A escola faz alguma mobilização com vocês para participarem das avaliações em larga escala?
- 5) Ganhar notebook ou viagem muda alguma coisa o seu interesse de fazer essas avaliações? Se sim, como e por quê?