

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

TÂNIA REGINA BORGES E SILVA

COLÉGIO BARÃO DE AIURUOCA: UM CASO DE SUCESSO NA GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO PÚBLICA

JUIZ DE FORA  
2012

TÂNIA REGINA BORGES E SILVA

COLÉGIO BARÃO DE AIURUOCA: UM CASO DE SUCESSO NA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA

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.

Profº Orientador: Victor Cláudio Paradela  
Ferreira

JUIZ DE FORA  
2012

TERMO DE APROVAÇÃO

TÂNIA REGINA BORGES SILVA

**Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso na educação pública**

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

---

Profº Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora 21 de julho de 2012

Dedico esta dissertação aos amados e compreensíveis filhos Gustavo e Juliana, ao meu amado esposo João e aos meus pais Maria das Graças e Tales.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por esta oportunidade tão sonhada;

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, pelo apoio e incentivo para o meu crescimento pessoal e profissional;

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pelas condições oferecidas deste curso e pelos ensinamentos proporcionados pelo seu corpo docente;

Ao meu professor orientador Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela orientação e contribuição na realização deste trabalho;

À banca de qualificação, Professores Dr Gilmar José dos Santos e Dra. Juliana Alves Magaldi pelo apoio e participação;

À banca de defesa, Professores Dr Cláudio Roberto Marques Gurgel (UFF) e Professores Dr Gilmar José dos Santos pelas ricas contribuições.

Aos amigos do Ciep Brizolão 488 Ezequiel Freire, pelo grande apoio, em especial, Luís Flávio, Lucimar, Amaro, Hely, Glória, Conceição, Maria José, Eliara, Andréia.

A minha amiga Débora, pela amizade verdadeira, que dividiu comigo todo o processo desta longa caminhada.

A minha família, que muito me apoiou na minha escolha de vida em especial a minha mãe, pai, meus irmãos ,filhos, marido e madrinha Sônia;

A Carla Machado da UFJF, cujo convívio, opiniões e contribuições foram definitivas para a finalização desta dissertação;

A Patrícia Maia da UFJF, pela contribuição preciosa no refinamento das versões do trabalho.

A Giana, Luiz Flávio e Rosa que me ajudaram de forma desprendida na leitura do trabalho;

Aos novos amigos: Maéve, Patrícia, Zely, Cátia, Tiago, Larissa, Gisele e Alessandro e tantos outros, pelo convívio durante o período do curso;

## RESUMO

A gestão educacional e as alianças valorativas são os temas deste Plano de Ação Educacional. Sendo assim, ele pretende explicar o ótimo desempenho do Colégio Estadual Barão de Aiuruoca que está situado na Cidade de Barra Mansa, Estado do Rio de Janeiro. Ele foi escolhido por ter sido vencedor do Prêmio Nacional de Referência em Gestão em 2010, referência 2009, e por ter conseguido atingir a sua meta no IDEB. A metodologia e os teóricos que embasaram o trabalho forneceram meios necessários para confirmar a hipótese de que os resultados alcançados são avanços advindos do modelo de gestão democrático participativo, empreendedor e das alianças desenvolvidas com parceiros externos, inclusive empresas. Pretende-se, dessa forma, aprofundar o estudo das práticas institucionais que produzem o sucesso escolar. Desta maneira, justifica-se a proposta deste Plano de Ação Educacional de promover a formação para os gestores do Médio Paraíba como uma estratégia de disseminação de boas práticas.

**Palavras-chave:** indicadores educacionais; modelos de gestão, parcerias.

## **ABSTRACT**

The educational administration and partnerships are the themes of this Plan of Educational Action. Therefore, it intends to explain the excellent performance of the Colégio Estadual Barão de Aiuruoca which is situated in the city of Barra Mansa, State of Rio de Janeiro. It was chosen because it won the National Award for Excellence in Management in 2010, reference 2009, and was able to reach its goal in IDEB. The methodology and theorists, that supported this work, provided the necessary means to confirm the hypothesis that the reached results are the advances arising from the democratic, participatory, enterprising, management model and from the partnerships. The aim is thus to deepen the study of institutional practices that promote school success. So the purpose of this Plan of Educational Action is justified to provide training for managers in the Médio Paraíba region as a strategy for spreading good practices.

**Keywords:** educational indicators, management models and partnerships.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1: Organograma da SEEDUC-RJ	17
Figura 2: Fluxo Operacional de Gestão Regional	19
Figura 3 IDEB do Colégio Barão do Aiuruoca – anos iniciais	30
Figura 4: IDEB do Colégio Barão do Aiuruoca – anos finais	31
Figura 5: Desempenho dos alunos	66
Figura 6: Participação da comunidade, na percepção dos professores.	67
Figura 7: As reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola para avaliar aprendizagem	68
Figura 8: Percentual de satisfação com cada questão	70
Figura 9: O desempenho dos professores em sala de aula, na percepção dos alunos	72
Figura 10: apoio prestado aos alunos com dificuldade	73
Figura 11: As metas de aprendizagem, na percepção dos alunos.	74
Figura 12: A avaliação dos alunos sobre as parcerias na percepção dos alunos.	75
Figura 13: Percentual de satisfação com cada questão	76
Figura 14: O atendimento da escola aos pais, na percepção dos pais	77
Figura 15: A participação dos pais no planejamento da proposta pedagógica da escola, na percepção dos pais	78
Figura 16: As reuniões promovidas com os pais, na percepção dos pais.	79
Figura 17: O apoio prestado aos alunos com dificuldade, na percepção dos pais.	79
Figura 18: A divulgação das informações relacionadas as atividades da escola, na percepção dos pais	80
Figura 19: O conhecimento dos pais sobre as metas de aprendizagem, na percepção dos pais	81
Figura 20: Avaliação das parcerias que a unidade possui, na percepção dos pais.	81
Figura 21:Percentual de satisfação com cada questão	81

## LISTA DE QUADRO

Quadro1: Parcerias Firmadas	26
Quadro 2: Fontes de evidências para validar o estudo de caso	49
Quadro 3: Módulos de formação	93
Quadro4: Ementa dos Módulos	94
Quadro 5: Custo do curso de formação e material	97
Quadro 6: Recursos financeiros para instituir as parcerias	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de desempenho do Ensino Fundamental	33
Tabela 2 – Indicadores de desempenho do Ensino Médio	34
Tabela 3 – IDEB	34
Tabela 04: Título atividades diversificadas	45
Tabela 5: Fatores de multiplicação das respostas	50
Tabela 6: IBED (Brasil)	84
Tabela 7: IDEB ( Rio de Janeiro)	85
Tabela 8 - IDEB 2005, 2007, 2009 ( Colégio Barão)	85
Tabela 9: 4ª série / 5º ano _IDEB	86
Tabela 10: 4ª série / 5ºano- IDEB	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio à Escola -
Alerj	Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro
APAE	Associação de pais e amigos dos excepcionais
CIEE	Centro de Integração Empresa Escola CIEE
CEBA	Colégio Estadual Barão de Aiuruoca
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica
DST	Doenças sexualmente transmissível
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIRJAN	Federação da indústria do Estado do Rio de Janeiro
FNDE	Fundo nacional de desenvolvimento da educação
H1N1	Influenza (gripe)
IDEB .	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IGTs.....	Integrantes do grupo do trabalho
INEP	Instituto nacional de estudo e pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NIAM	Núcleo Integrado de Apoio à Mulher -
PAE	Plano de Ação Educacional
PAC	Programa de aceleração do crescimento
PDE	Plano de Desenvolvimento Educacional
PNRGE	Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar
PPP	Projeto Político-Pedagógico
Poerd	Programa Educacional de Resistências às Drogas
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica -
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEE/RJ	Secretaria de Estado de Educação
SEEDUC-RJ	Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da indústria
SWOT	<i>Strengths</i> -força, <i>weakness</i> -fraqueza, <i>opportunities</i> -oportunidades, <i>thearts</i> -ameaça -

UE	Unidade de ensino
UBM	Universidade de Barra Mansa
UGB	Universidade Di Biase--
UNESCO cultura	Organização das Nações Unidas para a Educação, da ciência e
Undime -	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação-

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1 COLÉGIO BARÃO DE AIURUOCA: UM CASO DE SUCESSO</b>	16
<b>1.1 A secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro</b>	16
<b>1.2 A diretoria Regional Pedagógica do Médio Paraíba</b>	18
<b>1.3 O colégio Barão de Aiuroca – Gestão 2005/2011</b>	20
1.3.1 Infraestrutura	21
1.3.2 Gestão Participativa	22
1.3.3 Os principais resultados do Colégio	29
1.3.4 Para o ensino fundamental: IDEB	30
<b>1.4 O Prêmio Referência em Gestão</b>	35
<b>2. ANALISANDO OS FATORES DE ÊXITO NA GESTÃO EDUCACIONAL DO COLÉGIO ESTADUAL BARÃO DE AIURUOCA</b>	46
<b>2.1 Metodologia</b>	47
<b>2.2 Referencial Teórico</b>	50
<b>2.3 Parceria com a família</b>	55
<b>2.4 As parcerias com as instituições públicas e privadas</b>	59
<b>2.5 Gestão participativa e gestão democrática</b>	62
<b>2.6 Apresentação e análise dos dados obtidos no campo</b>	65
2.6.1 A visão dos professores sobre o papel da escola	66
2.6.2 A visão dos alunos sobre o papel da escola	71
2.6.3 A visão dos pais sobre o papel da escola	76
<b>2.7 O IDEB da instituição em comparação com o Brasil e o estado</b>	83
<b>2.8 Considerações para o Plano de Intervenção</b>	87

<b>3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES DOS COLÉGIOS ESTADUAIS DO MÉDIO PARAÍBA - RIO DE JANEIRO</b>	<b>89</b>
.....3.1 Proposta de intervenção	90
.....3.1.1 A estrutura do curso	92
.....3.2 A Dinâmica de Implementação da Proposta	93
.....3.3 Estratégia para Disseminação da experiência	96
.....3.4 Recursos Financeiros para Capacitação e Desenvolvimento	96
.....3.5 AVALIAÇÃO	98
...3.6 Considerações Finais	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar enfrenta atualmente, no Brasil, um desafio bastante conhecido e estudado pela comunidade pedagógica. O governo fez, nas últimas décadas, substanciais investimentos visando à universalização do acesso à escola. Obteve-se, em decorrência, uma significativa elevação nas matrículas. Agora, torna-se urgente lutar pela qualidade e equidade da educação, pois melhorias quantitativas precisam ser acompanhadas de avanços qualitativos para que sejam efetivas, como prevê a constituição de 1988:

A situação da população brasileira no que concerne à educação escolar parece bastante paradoxal: de um lado, comemora-se desde 1988 a importante conquista jurídica do direito à educação para todos os brasileiros; de outro, apesar das medidas práticas que vêm sendo adotadas pelo Estado, persistem o baixo desempenho dos alunos, o abandono precoce, a exclusão de grandes contingentes populacionais, a segregação escolar no interior dos próprios sistemas de ensino. (VALLE e RUSCHEL, 2009, p.180).

Esse cenário contribui para surgir um novo paradigma: as escolas precisam assegurar a qualidade do ensino. Dessa forma, a importância da qualidade na gestão escolar é imprescindível. Embora essas discussões há algum tempo permeiem o contexto educacional, foi a partir da década de 90, que ela se tornou indispensável. Para tal, criam-se instrumentos de avaliação externa, uma maneira de avaliar em larga escala os resultados educacionais e criar metas para as escolas e redes.

Segundo Xavier (1996), considerando a gestão dos sistemas educacionais, os fatores que têm sido apontados como essenciais para qualidade de ensino são: o comprometimento político do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da Educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Nesse contexto, a gestão escolar se depara com essa nova realidade, proveniente de um ambiente organizacional extremamente competitivo, no qual as organizações, para se diferenciarem, usam parâmetros de avaliação interna e externa, sendo que essa última contribui para que a escola seja reconhecida pela comunidade. Diante da mudança de paradigma, o papel do gestor tem se tornado

extremamente relevante para alcançar os avanços educacionais necessários (LÜCK, 2009).

Nesse sentido, é importante que todo diferencial da escola seja reforçado para aquisição e a manutenção dos alunos. O histórico da unidade, sua missão e princípios, sua posição em nível local, estadual e nacional, os índices tais como evasão, reprovação. Ou seja, a família busca para seus filhos instituições de ensino que assegurem uma melhor educação, o que acaba por reduzir a procura pelas unidades que demonstram uma pior qualidade. Segundo Moreira (2008), estudando a estrutura do ensino fundamental e médio no Brasil, se percebe que os pais, ao escolherem uma escola, levam em consideração alguns fatores, conforme lê-se a seguir: qualidade de escola, qualidade dos professores, localização, reputação e reconhecimento, segurança, sistema de ensino, instalações físicas, organização e disciplina, integração com outros níveis de ensino.

O setor público, cada vez mais, busca atender aos anseios dos pais e estudantes que procuram serviços de qualidade, gerando uma competição natural entre essas instituições, ou seja, os pais darão prioridade àquelas unidades cuja proposta pedagógica assegure a qualidade de ensino.

O presente trabalho tem como foco um caso que pode ser considerado um exemplo de gestão escolar bem sucedida. Apresenta o Colégio Estadual Barão de Aiuruoca (CEBA), situado na cidade de Barra Mansa, no Estado do Rio de Janeiro. A escola em questão oferece os seguintes segmentos de ensino: Fundamental (primeiro e segundo segmentos) e Médio. Está ligada à Coordenadoria Regional do Médio Paraíba, uma das divisões regionais da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro que abrange 98 escolas localizadas naquela região.

A unidade escolar foi escolhida para ser objeto de estudo deste Plano de Ação Educacional (PAE) por ter sido vencedora do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE) em 2010, representando o Rio de Janeiro. Além disso, conseguiu atingir a meta no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) num ano em que o estado do Rio de Janeiro foi o penúltimo colocado no *ranking* nacional. Outra questão importante que diferencia essa escola estadual das demais é o desenvolvimento de parcerias com os diferentes grupos de interesse locais. Dessa forma, a equipe gestora aproveita o entorno para ampliar sua grade curricular e oferecer um plano pedagógico diferenciado em relação a outras escolas da rede

na região, dentre outros, esses elementos contribuíram para colocar a unidade escolar em destaque regional, estadual e nacional e despertaram o interesse da pesquisadora em compreender esse caso de gestão.

Dessa forma, o presente trabalho visa através do seu objetivo geral identificar quais mudanças implementadas pela equipe de gestão, no período de 2005 a 2009, trouxeram esse resultado. O recorte temporal nesse período foi realizado porque, em 2005, essa equipe assume a gestão e, em 2009, tem o seu trabalho reconhecido através do Prêmio Nacional de Referência em Gestão. Portanto, pretende-se pesquisar os fatores que contribuíram efetivamente para a unidade ser escolhida como referência em gestão escolar no estado do Rio de Janeiro, podendo identificar quais dentre eles podem ser apontados como boas práticas que servirão de diretrizes para outras unidades escolares, levando-se em consideração as especificidades de cada instituição.

Para tanto, foi analisada, neste Plano de Ação Educacional (PAE), a política pedagógica da escola, a proposta curricular, o monitoramento da aprendizagem, a inovação pedagógica, a inclusão com equidade, o planejamento da prática pedagógica e a organização do espaço e do tempo escolares, que são critérios usados pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão. Dessa forma, serão analisadas as várias dimensões da gestão do prêmio, quais sejam: gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas e gestão de serviços e recursos.

O primeiro capítulo apresenta a descrição da prática gestora, dos resultados e das alianças valorativas. Para tanto, foi efetuada uma análise documental, com foco nos seguintes documentos: Projeto Político Pedagógico da Escola, Manual do PNRGE, atas de reuniões da Associação de Apoio à Escola e demais colegiados, registros em arquivos eletrônicos e telemáticos e relatórios de notas da unidade, entre outros. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas, envolvendo a equipe de gestão, professores e alunos. Os dados foram, ainda, levantados por meio de observação direta do dia-a-dia da escola.

O segundo capítulo tem como objetivo analisar os fatores de êxito do colégio Estadual Barão de Aiuruoca. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas, pesquisa de campo e análise documental, buscando, portanto, analisar os caminhos trilhados

pelo gestor e sua equipe. Além de reconhecer elementos do desempenho e relacioná-los com o modelo de gestão implementado e as parcerias firmadas.

O capítulo 3 apresenta um programa de formação de gestores, como mecanismo de divulgação da prática de gestão exitosa, elaborado por esta pesquisadora a partir das práticas pesquisadas na escola.

## **1 COLÉGIO BARÃO DE AIURUOCA: UM CASO DE SUCESSO**

Conforme descrito na introdução, neste capítulo é apresentado o colégio estudado, sendo destacadas informações que o caracterizam como um caso de sucesso na gestão escolar e que justificam sua escolha como objeto de investigação. Para melhor compreensão da realidade abordada, a exposição começará do geral para o particular. Assim, inicialmente, será enfocada a realidade educacional do estado do Rio de Janeiro, por meio de uma breve exposição sobre sua Secretaria de Educação, conforme a seguir exposto.

### **1.1 A Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro**

A Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) é o órgão responsável pelo cumprimento e implantação das políticas educacionais do Governo Federal, no âmbito da rede estadual de ensino, bem como das políticas educacionais estaduais. Nesse sentido, a SEEDUC-RJ tem como missão

assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos dentro de sala de aula. Todo o trabalho dos profissionais que gerenciam a educação deve estar voltado para essa meta de não só garantir o acesso de crianças e jovens em idade escolar e de jovens e adultos, como também propiciar condições para o seu desenvolvimento integral (SEEDUC-RJ, 2011 em [www.rj.gov.br](http://www.rj.gov.br)).

Para assegurar essa missão, a SEEDUC-RJ divide o estado em macrorregiões, tendo cada uma sua diretoria regional, gerenciando escolas de diversos municípios que apresentam, basicamente, características regionais semelhantes, considerando-se, prioritariamente, os parâmetros geográficos e, depois, os socioeconômicos e culturais.

Ao todo, o estado possui 14 diretorias regionais. Essas são subdivididas em pedagógicas e administrativas. A elas se subordinam o coordenador da regional administrativa, a equipe de acompanhamento e avaliação, o coordenador de gestão de pessoas e o coordenador da regional pedagógica, os quais são responsáveis pelo apoio técnico especializado nessas áreas às unidades escolares, promovendo

capacitação a gestores e professores, bem como supervisionando os seus trabalhos, o que pode ser identificado, a seguir, no organograma resumido da SEEDUC –RJ:

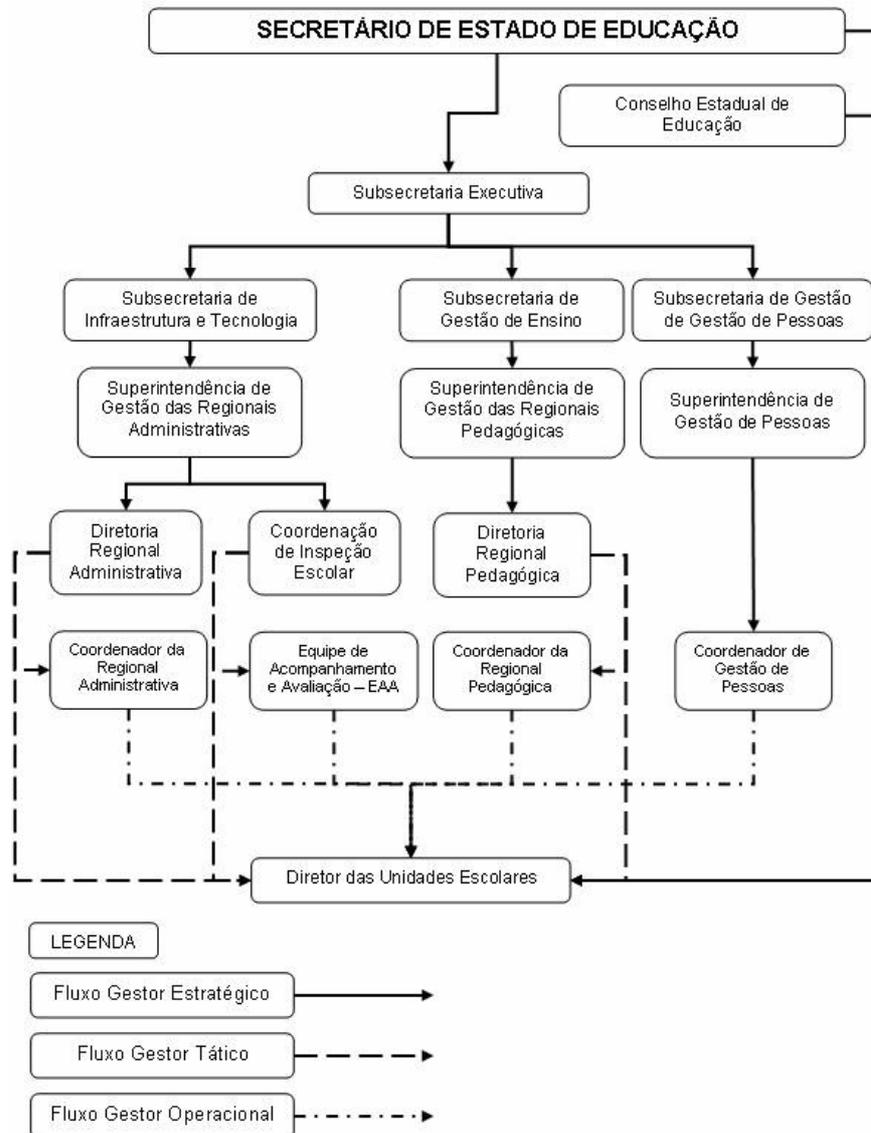


Figura 1: Organograma da SEEDUC-RJ  
 Fonte: SEEDUC-RJ, elaborado por SATHLER, (no prelo)

Os principais desafios que a SEEDUC-RJ está enfrentando atualmente são relativos ao desempenho e fluxo. A necessidade de mudança se tornou urgente. Para reverter esse quadro foi feita uma reorganização da SEEDUC/RJ conforme organograma e definição nos termos do decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro.

Depois de se conhecer um pouco sobre a realidade da Secretaria Estadual, será abordada, a seguir, a Diretoria Regional do Médio Paraíba, à qual a escola estudada está subordinada.

## **1.2 A Diretoria Regional Pedagógica do Médio Paraíba**

Conforme informado na introdução, a Coordenadoria na qual o Colégio estudado está inserido é composta por 98 escolas e abrangem os municípios de Angra dos Reis, Barra Mansa, Itatiaia, Mangaratiba, Paraty, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro e Volta Redonda (cidade sede). Os processos de supervisão e avaliação são feitos a partir do diálogo e coleta de informações com gestores das 98 unidades. Além disso, a coordenadoria é responsável pela orientação e execução das políticas e dos programas propostos pela secretaria dentro da sua área de abrangência.

Esse formato passou a funcionar através do decreto lei número 42838, de 04 de fevereiro de 2011. O estado do Rio de Janeiro possui 14 Diretorias Regionais Pedagógica e 14 Diretorias Regionais administrativa. É preciso ressaltar que o novo formato ficou mais compacto em relação ao anterior, uma vez que anteriormente eram 30 regiões administrativas gerenciadas por um Coordenador Regional. Essas mudanças buscaram assegurar a uniformidade nas decisões e o aumento da eficiência na coordenadoria.

Nesse caso, pela análise da figura número 1. Pode-se verificar que os diretores, regionais, pedagógicos e administrativos, tomam as decisões que dizem respeito a sua área de atuação, embora se perceba que eles atuam no mesmo conjunto de unidades escolares.

A figura número 2 a seguir destaca o processo de trabalho da Diretoria Regional no novo modelo. Ela foi elaborada por SATHLER (no prelo) a partir do Decreto nº 42.838/2011.

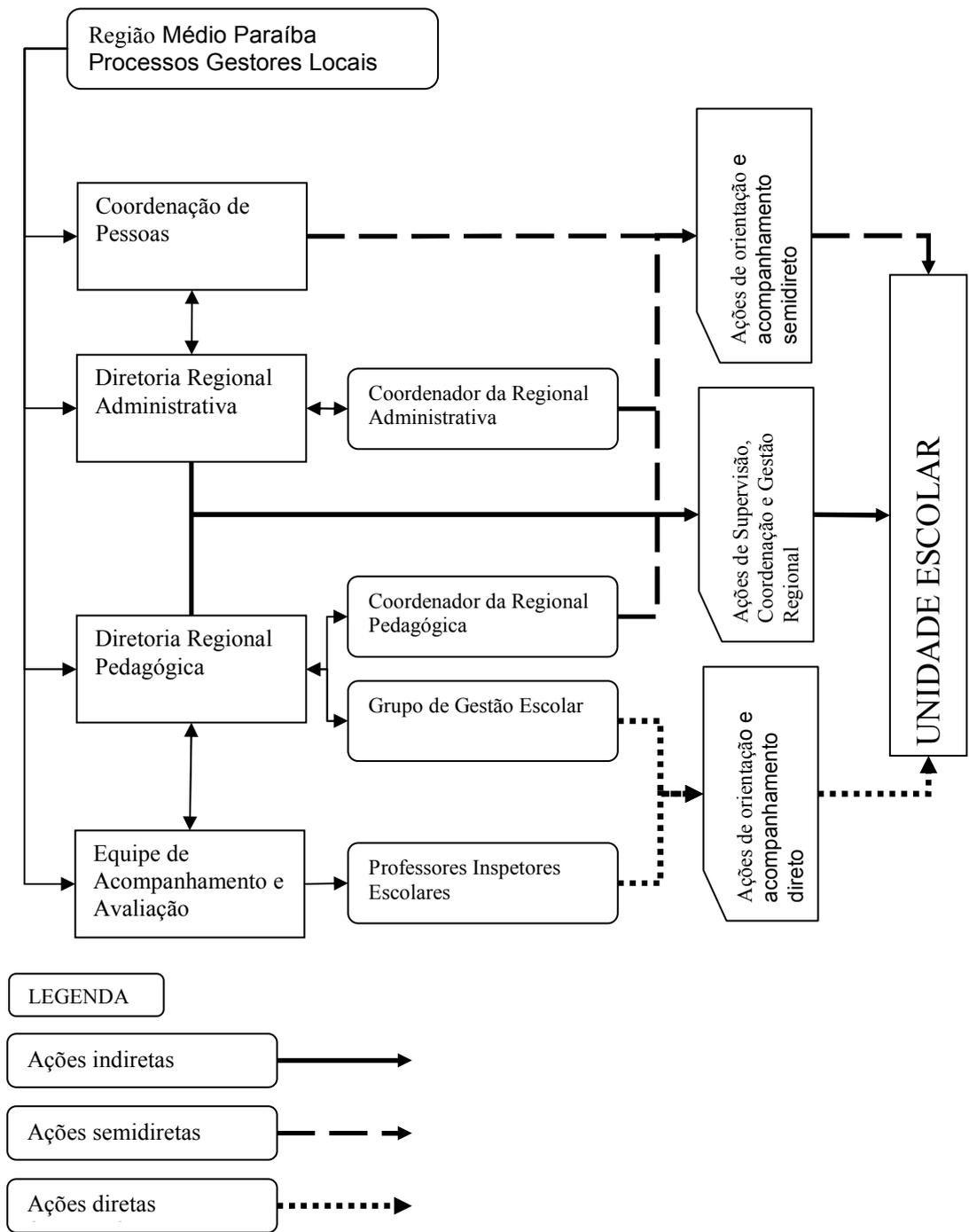


Figura 2: Fluxo Operacional de Gestão Regional  
 Fonte: SEEDUC-RJ, elaborado por SATHLER, (no prelo)

Pela análise, podemos verificar que as ações que buscam assegurar a qualidade acontecem de três maneiras: ações indiretas, ações semidiretas e ações diretas. A primeira refere-se aos processos de supervisão, avaliação e gestão regionais que são realizados pelos Diretores Regionais; a segunda são realizadas pelos coordenadores e equipe técnica com a finalidade de orientação e

implementação das políticas desenvolvidas pela Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro. E a última são os processos de orientação, acompanhamento que ocorrem diretamente nas unidades escolares sendo executados pelos Integrantes do Grupo de Trabalho – IGTs e por Professores Inspectores Escolares.

### **1.3 O Colégio Barão de Aiuroca – Gestão 2005/2009**

O Colégio Estadual Barão de Aiuroca situa-se à Rua Pedro Vaz, nº 08, no Centro do município de Barra Mansa - Rio de Janeiro. Originou-se de um pequeno grupo escolar denominado Presidente Roosevelt, criado em março de 1948, com ato de Criação, Decreto nº. 3433 de 08/12/1948 - Decreto nº. 6494 de 06/01/1983 e só atendia a alunos do antigo primário.

O colégio recebe alunos dos diversos bairros da cidade, oriundos da Rede Estadual e de outras unidades de ensino da rede Municipal. Os alunos residentes dos bairros centrais constituem uma minoria.

Atualmente, o colégio atende a alunos de Ensino Fundamental, Médio e Educação Profissional de nível médio - Técnico em Contabilidade. Por muitos anos, oferecia também Educação Infantil, porém, em 2007, esta modalidade foi encerrada por determinação legal, uma vez que a Lei de Diretrizes e Bases preconiza que esta modalidade de ensino é de responsabilidade dos municípios. Caracteriza-se como uma unidade de grande porte por ter cerca de 2.300 alunos e funcionar nos três turnos: manhã, tarde e noite.

Em consonância com as legislações aplicáveis, o colégio implantou salas de recursos multifuncionais para alunos que apresentam diversos tipos de deficiência desde 2005. A unidade tem um projeto de inclusão para alunos com deficiência visual e auditiva em parceria com o corpo docente da unidade escolar, visando a atender aos requisitos da resolução nº 3129/2006 da SEE/RJ e facilitar a adaptação dos alunos ao sistema educacional.

Apesar de ser uma resolução, há de se considerar que a grande maioria dos gestores na rede não aplica efetivamente esta legislação e, quando isso é feito, acontece de forma verticalizada sem possibilitar a participação consciente dos

professores e demais membros da escola. Ao contrário disso, na unidade em análise, este processo de efetivação se deu de forma democrática e participativa.

Nesta escola existem duas salas de recursos, sendo uma delas para atender preferencialmente aos alunos com deficiência auditiva e, a outra sala, que preferencialmente atende a alunos com deficiência visual. Como a inclusão não pode ser uma ação pontual, a unidade realiza o acompanhamento desses alunos com práticas pedagógicas diferenciadas, além de promover avaliações pertinentes a cada caso.

### 1.3.1 Infraestrutura

A unidade escolar se encontra em um prédio conservado. Dividido em dois andares, no térreo está localizada a sala dos diretores, secretaria/arquivo, mecanografia, biblioteca com um acervo de mil títulos, refeitório para duzentos alunos, sala de estudos para os professores, sala do agente pessoal, sala de leitura para trinta e cinco alunos, sala de multimídia para oitenta e seis pessoas e banheiros masculino e feminino. No primeiro andar: laboratório de ciências e afins, serviço de orientação pedagógica, serviço de orientação educacional, doze salas de aula, banheiros masculino e feminino. No segundo andar, setor disciplinar, doze salas de aula com a capacidade de receber trinta e cinco alunos cada, laboratório de informática, banheiros masculino e feminino. Área externa: pátio de recreação (com área de dois mil metros quadrados) e ginásio de esportes (para mil e quinhentas pessoas), além de banheiros masculinos e femininos.

Com uma estrutura física ampla, iluminada e com espaços bem definidos, o Colégio Barão de Aiuruoca se distingue de muitos colégios estaduais do Rio de Janeiro e do Brasil, e oferece instalações para o desenvolvimento do seu projeto educativo. É importante destacar que o patrimônio escolar não é constituído apenas pela rede física, ele tem ainda uma dimensão imaterial, que é formada pela identidade da escola, historicamente construída em sua relação com a comunidade, a partir da construção coletiva e participativa do seu projeto pedagógico.

A força de trabalho do colégio é constituída por 186 profissionais da educação: alguns oriundos de concurso público e outros funcionários terceirizados, sendo cento e quarenta e um professores regentes, e dentre eles trinta e sete com

gratificação por lotação prioritária, que é quando o professor dobra sua carga horária e recebe pelas aulas extras, cinco professores que complementam sua carga horária, além de três docentes contratados. Então, percebe-se que os recursos materiais e imateriais bem geridos, trabalhados de forma colaborativa, participativa é condição essencial para assegurar o sucesso do processo pedagógico.

### 1.3.2 Gestão Participativa

As políticas de gestão implementadas pela diretoria que foram estudadas, compreendem o período de 2005 a 2009, época que sinaliza a preocupação do gestor em convocar a comunidade para assegurar uma qualidade de ensino através das parcerias celebradas entre a Unidade Escolar e várias instituições, tal como podemos observar no quadro das parcerias firmadas e dos resultados alcançados.

Os caminhos percorridos pelo gestor e sua equipe para firmar essas parcerias, bem como os resultados obtidos, serão estudados minuciosamente, bem como seus resultados, no Capítulo II. Desta maneira, neste capítulo serão descritos a seguir as principais alianças valorativas e ações executadas.

Assim sendo, a gestão participativa centrou-se em identificar as oportunidades, sendo estas compreendidas como um conjunto de condições que, se exploradas adequadamente, podem ser vantajosas para instituição escolar.

Como resultado da gestão participativa, percebe-se que a equipe pedagógica procurou a cooperação da comunidade para favorecer os processos educativos da unidade escolar e ao mesmo tempo assegurar a efetiva participação de todos os atores. Ou seja, procuraram novas relações institucionais, possíveis parceiros, lideranças. Nesse sentido, buscaram coletivamente alternativas que propiciaram um desenvolvimento mais eficiente e eficaz.

Assim, a equipe gestora foi grande incentivadora para promover o engajamento de todos os atores nos processos de mudança, de modo que houve muito mais chances de atingir as metas.

Sendo assim, uma gestão inovadora é facilitada quando sua equipe pedagógica, que é composta por profissionais com formação adequada (todos com curso superior na área da educação), estão disponíveis para participação em

reuniões e cursos de formação continuada. As parcerias firmadas podem vir a facilitar a inserção dos alunos no mercado de trabalho.

Outro fator que colaborou com a gestão participativa foi a formação de colegiados, onde todas as decisões são tomadas em conjunto. Na rede estadual do Estado do Rio de Janeiro, os recursos recebidos através dos canais oficiais (SEE-RJ e FNDE) são depositados em conta(s) corrente(s) específica(s) da unidade escolar e utilizados de acordo com as determinações legais, após levantamento de necessidades realizadas nas assembleias da Associação de Apoio à Escola (AAE). O diferencial da escola é que a aplicação dos recursos e a transparência de todo o processo também são controladas pela AAE e mensalmente divulgadas através de balanços entregues para toda a comunidade, bem como expostas em murais no interior da escola, ou seja, o colegiado atua prioritariamente na dimensão administrativa-financeira. Segundo relato do gestor e presidente da AAE: “Os membros da AAE verificam as verbas, e junto com a comunidade priorizam as necessidades da unidade”.

A AAE é composta pelo presidente (obrigatoriamente o diretor da unidade escolar), vice-presidente, 1º secretário, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro e 3 membros do conselho fiscal, sendo esses cargos eleitos dentro da comunidade escolar. Apesar de a AAE ser uma determinação legal, em grande parte das unidades escolares não existe a transposição do texto legal para a prática. No Colégio Barão de Aiuruoca, a ampla participação só aconteceu após o início da gestão do professor Mauro, a partir de 2005.

A participação nas atividades da AAE permite que a política orçamentária da unidade escolar evolua na tentativa de gerir recursos, democratizando as prioridades, otimizando metas e dando transparência aos processos.

A organização escolar, que cada vez mais demanda eficiência, qualidade e transparência, precisa adotar práticas de gestão sistematizadas. Neste sentido, o MEC dá subsídios para que as instituições educacionais iniciem seu planejamento estratégico com diversos documentos, entre eles, o Plano Pedagógico das unidades. Pretende-se, assim, fazer com que a estratégia ajude a conectar, de maneira efetiva, a realidade diária da organização escolar com as demandas institucionais existentes. A Gestão Estratégica pode fazer com que a unidade consiga superar eventuais obstáculos e aproveitar oportunidades, por meio da identificação de suas

forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de modo que possam se modificar, provocando avanços e melhorias nos processos que ocorrem dentro da instituição e nas interações com sua comunidade.

Serra, Torres e Torres (2003) apontam as vantagens da utilização de uma ferramenta de gestão, denominada Análise SWOT (sigla derivada das palavras: *strengths*-força, *weakness*-fraqueza, *opportunities*-oportunidades, *threats*-ameaça). A análise monitora, no ambiente interno da organização, as principais forças e fraquezas e, no externo, as oportunidades e as ameaças. Em relação à unidade analisada, o gestor faz uso desta ferramenta para definir a missão e a visão desta instituição. A gestão estratégica nessa unidade gerou resultados significativos, que acabaram sendo reconhecidos, como a entrega do Prêmio Nacional de Referência em Gestão de 2009.

De maneira geral, a gestão estratégica permite analisar a missão da instituição escolar para mantê-la relevante e adequada à escola, estabelecendo objetivos em função de sua atividade fim, determinando meios e estratégias para alcançar os objetivos, mudando o perfil da gestão escolar e buscando uma visão sistêmica, não apenas com o foco nos problemas rotineiros.

O planejamento (que engloba monitoramento, controle e avaliação de resultados definidos no plano de ação estratégica da instituição) oferece às unidades a oportunidade de tornarem-se mais flexíveis e adaptáveis. Isso acontece por meio de um aprendizado contínuo, no qual a prática da instituição é avaliada e redimensionada. Muito mais do que a solução em si, este planejamento confere à escola a capacidade de gerar soluções factíveis e eficientes que podem ser alcançadas através da Gestão Estratégica. Mintzberg auxilia na compreensão das estruturas lógicas que permeiam diferentes proposições de formulações de estratégias organizacionais, que ocorrem através da análise, formulação, implantação, controle e monitoramento (MINTZBERG, 2010, *apud* CASTRO, 2010, p. 47-49).

Em relação ao colégio estudado, tomando-se como base a gestão estratégica, percebe-se que segue a orientação para resultados positivos. Por isso, torna-se necessário entender as ações do Colégio Estadual Barão de Aiuruoca, durante o período de 2005 a 2009, para verificar se essas ações foram responsáveis pelo Prêmio de Referência em Gestão. Para tanto, buscar-se-á, em primeiro lugar,

identificar que critérios compõem o sistema de premiação do Prêmio Nacional de Referência em Gestão (e em quais desses itens o Colégio se destacou), bem como entender a gestão pedagógica desta Unidade Escolar. Como objetos de pesquisa, serão utilizados alguns instrumentos de coleta de dados: análises de material documental, além de entrevistas com o gestor.

O interesse pelo referido assunto se deu pelo fato de a pesquisadora, que também é Diretora de outra escola na mesma Regional, ter participado desde 2006 até 2009 do Prêmio Nacional de Referência em Gestão (de 2006 a 2008 a unidade em que a pesquisadora é gestora foi agraciada com uma menção honrosa e, em 2009, com uma referência em gestão). Isso tornou as ações realizadas na Unidade Escolar mais transparentes e demonstra de forma concreta, através de dados estatísticos, a eficiência ou a falta da gestão estratégia nas atividades realizadas no decorrer do ano letivo. Aliado a isso, estudos nacionais e internacionais apontam a liderança da escola como atuante e dinamizadora e seu foco pedagógico como um dos aspectos que tornam a escola eficaz.

Em função do leque de atividades que o colégio executou entre 2005 e 2009 os desafios estratégicos se desdobram e são constantemente replanejados. Os principais desafios estratégicos se referem a exercer a função da escola com eficácia e eficiência, objetivando a qualidade de ensino e a satisfação dos atores.

Outro grupo de desafios se refere à manutenção das parcerias exitosas para a inserção de seus alunos no mercado de trabalho, ao aumento da empregabilidade e à preparação para a vida social. Conseqüentemente, através dos vários cursos realizados pelos parceiros, tais como informática, palestras, oficinas etc, abrem-se novos horizontes, possibilitando-se o alargamento do currículo do corpo discente.

Pelo quadro a seguir, pode-se dizer que a equipe usou os recursos a sua disposição através das parcerias, para implementar melhoria no processo pedagógico da unidade.

**Quadro 1: Parcerias Firmadas**

<b>PARCERIAS FIRMADAS</b>	<b>AÇÕES</b>
Secretaria de Saúde Municipal	Trabalho sobre a gripe H1N1, Dengue e doação de sangue e orientações de doenças DST.
Universidade de Barra Mansa - UBM	Melhoria no desempenho dos alunos com dependência e orientação sobre a importância da boa alimentação e prevenção de acidentes
Universidade di Biase- UGB	Estagiários trabalhando com os alunos do 3º do ensino médio – teste vocacional e dicas para o ingresso no mercado de trabalho
Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro- Alerj	Exposição do trabalho desenvolvida nas sessões ordinárias.
Parque Nacional de Itatiaia	Preservação da Biodiversidade
Companhia Siderúrgica Nacional CSN e Nestlé	Conhecimento da Usina e seu mercado de trabalho
Nestlé	Conhecimento da Usina e seu mercado de trabalho
PAC – Projeto de Arte e Cultura	Aulas de desenho e Pintura em tela para os alunos e pais desenvolvendo as habilidades.
Centro de Integração Empresa Escola CIEE	Oportunidade de valorizar e inserir o jovem no mercado de trabalho
Empresas de ônibus local	Promove concessão de transporte Escolar para enriquecimento das atividades Culturais.
Casa de Cultura Municipal de Barra Mansa	Apoio o incentivo das artes cênicas para os alunos do CEBA.
Prefeitura Municipal de Barra Mansa	Apoio no Programa de Inclusão dos alunos da 1ª fase do Ensino Fundamental.
Gacems e Figorelli	Teatro e Cinema na Escola
Serviço Social do Comércio - SESC	Feira do Livro – Participação dos alunos e família em atividades culturais.
Serviço Social da indústria - SESI	Aulas para os alunos e professores de informática e atualização da reforma ortográfica da Língua Portuguesa.
Mães Representantes	Família participando das ações realizadas na escola
Programa Educacional de Resistências às Drogas - Proerd	Projeto Prevenção de Drogas e Violência. – Curso para os alunos do 5º ano.

Fonte: elaborado pela própria autora

Uma das formas de trabalhar a gestão participativa, segundo o gestor da unidade, em entrevista realizada pela pesquisadora, “é construir coletivamente as

metas e divulgá-las embasadas na visão, e missão da instituição”.(diretor da unidade)

Assim sendo, expõem-se a seguir a Visão, a Missão e os Valores da UE que podem ser encontrados no Projeto Político-Pedagógico (PPP), revisitados anualmente por todos os atores da instituição.

Em primeiro lugar, a **Visão de futuro** tem a seguinte definição: “Ser reconhecida por sua gestão democrática e pela obtenção de resultados que a apontem como referência em educação” (PPP, 2005, p. 10). A unidade tem uma clara visão de onde queria chegar.

Esta visão que foi elaborada em 2005, e tornou-se realidade em 2010 através do Prêmio Nacional de Referência em Gestão, onde a unidade analisada foi agraciada com referência em gestão. Percebe-se assim que a unidade perseguiu sua visão de futuro, ou seja, ela buscou através das inovações pedagógicas e das parcerias firmadas alcançar resultados consistentes para atingir seus objetivos.

Em segundo lugar, no que se refere à **Missão**, lê-se: “Estamos todos comprometidos com a educação, visando à evolução científica e moral do homem, colaborando com sua formação e uma sociedade melhor, através da consolidação do Projeto Político-Pedagógico da Escola” (PPP, 2005, p. 10).

Em terceiro lugar, no que tange aos **Valores**, tem-se: “Educar para a formação de um ser consciente de seus direitos, agente construtor de uma sociedade marcada pela prática da solidariedade, justiça, ética e a construção de habilidades e competências individuais e sociais.” (PPP, 2005, p. 10). Todas essas declarações foram feitas de forma participativa e por isso são efetivas.

Com base nos itens dispostos e aliados ao Projeto Político Pedagógico (PPP), o colégio estabelece padrões de trabalho para as principais práticas de gestão.

A gestão participativa utiliza o estabelecimento de metas claras para tomar decisões. Neste sentido, a equipe gestora implantou, desde 2005, algumas ações com fins de melhorar e democratizar os processos gerenciais da escola. Assim, a Associação de Apoio à Escola (AAE) e o grupo de qualidade, que é formado por pais, alunos e professores, são ouvidos em muitas das decisões estratégicas da unidade de ensino. Os órgãos colegiados são responsáveis pelo espaço efetivo de organização e participação da comunidade, como afirma Lück (2007):

O órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão escolar que tem por objetivo ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LÜCK , 2007, p. 95)

Dessa forma, implementou-se a gestão participativa no Colégio em 2005 por ocasião do início da eleição da atual gestão. Neste sentido, a gestão estabeleceu, juntamente com a equipe, os alunos, seus responsáveis e a comunidade as estratégias de ação de cada ano. Também criaram-se parcerias que permitiram o crescimento e o desenvolvimento dos alunos, pais e comunidade. As decisões são sempre tomadas em reuniões específicas onde todos têm voz e voto.

As informações constituem um fator estratégico para uma organização. Assim, no Colégio Estadual Barão de Aiuruoca obtêm-se informações diretamente das pessoas que integram a organização, uma vez que todos são livres para expor suas ideias e/ou suas críticas, apresentando concomitantemente sugestões exequíveis que favoreçam o cumprimento da missão da instituição e dos objetivos e metas propostos.

A AAE, ferramenta da gestão participativa, é composta por membros da comunidade, pais de alunos, professores, funcionários e direção geral da unidade de ensino. Todos são eleitos pela comunidade por aclamação com edital publicado em locais com visibilidade, excetuando-se o cargo de presidente que automaticamente pertence à direção geral da unidade. A AAE, juntamente com a gestão e o comitê de qualidade, avaliam a qualidade de produtos e serviços contratados através de observação direta.

A AAE priorizou, otimizou e verificou o destino dos recursos recebidos pela unidade escolar, processo este que garantiu a lisura e a transparência da aplicação dos recursos públicos. Todos esses itens constam de processos específicos de prestação de contas, aprovados primeiramente pela AAE e encaminhados à Coordenadoria Regional para serem apresentados posteriormente à SEE/RJ.

Todas as atividades oferecidas na escola foram avaliadas pelos parceiros, pela equipe de gestão pedagógica e pelos pais que compõem a comunidade escolar que, durante as reuniões de pais e assembleias da AAE, expressam suas opiniões, anseios e sugestões para garantirem o sucesso dos empreendimentos. Essas avaliações se fazem tanto através de observações diretas como por meio de instrumentos de avaliações formais. No caso dos parceiros, estes possuem

instrumentos próprios de avaliação que enviam para a Escola demonstrando os resultados obtidos para a discussão do aproveitamento dos alunos. Caso o resultado não seja satisfatório, elaborar-se-á um novo plano de ação, visando ao aperfeiçoamento das ações planejadas. No caso das ações previstas dentro da escola, a avaliação foi realizada nas reuniões feitas ao longo do ano letivo durante as quais foram retiradas as sugestões de avanços e melhorias com o objetivo de tomar decisões mais acertadas e promover o aperfeiçoamento das ações propostas.

### 1.3.3 Os principais resultados do Colégio

Os resultados de desempenho do Colégio (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, Exame Nacional do Ensino Médio, Prova Brasil e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ ou municipais, foram superiores à média dos índices regionais e nacionais. O Colégio verifica comparativamente estes resultados por meio da Internet no site do INEP e Todos pela Educação, visando realizar intervenções pedagógicas necessárias para a melhoria do ensino. Pode-se destacar que, em 2007, os índices colocaram o colégio em primeiro lugar na região, considerando-se todas as escolas públicas do Município.

Além das avaliações externas, a unidade também promove avaliações internas, que consistem em verificar todos os alunos regularmente matriculados através de três instrumentos diferenciados bimestralmente (a critério de cada professor), de acordo com a Port. Nº 174-2011 que define os critérios de avaliação do estado do Rio de Janeiro em conformidade com Art. 3º, § 5º. Neste sentido, Lück(2009) afirma que:

Diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com os dados exclusivamente internos, sejam com dados produzidos por referências externas.( LÜCK, 2009, p. 67)

Os diversos programas de avaliação como o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e o

Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) têm a finalidade de produzir dados quantitativos que forneçam um desenho mais próximo da realidade para verificar quais iniciativas educacionais atingiram com mais eficiência os problemas relativos à qualidade de ensino.

#### 1.3.4 Para o Ensino Fundamental: IDEB

A escola vem apresentando um índice superior ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Estado (Rede Estadual do Rio de Janeiro), bem como ultrapassou a meta projetada, conforme os índices a seguir:

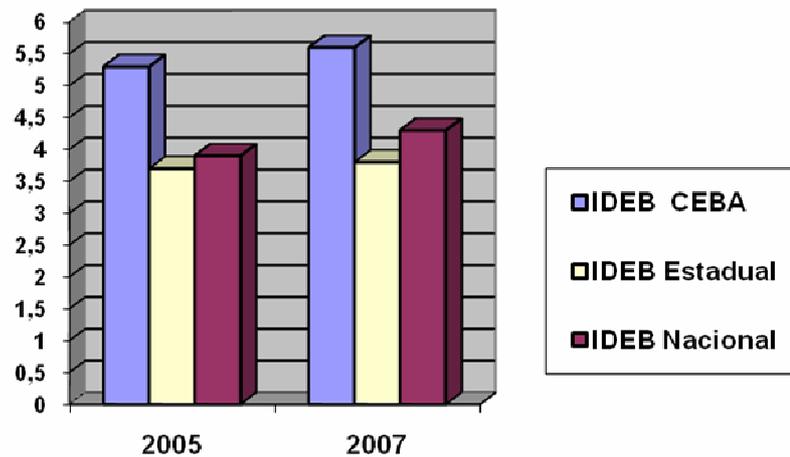


Figura 3: IDEB do Colégio Barão do Aiuroca – anos iniciais  
Fonte: INEP 2009

Como se percebe na figura 2, os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica no período histórico compreendido entre 2005 e 2007, o Colégio Estadual Barão de Aiuroca teve desempenho superior à média Estadual e Nacional, no Ensino Fundamental, em suas séries iniciais.

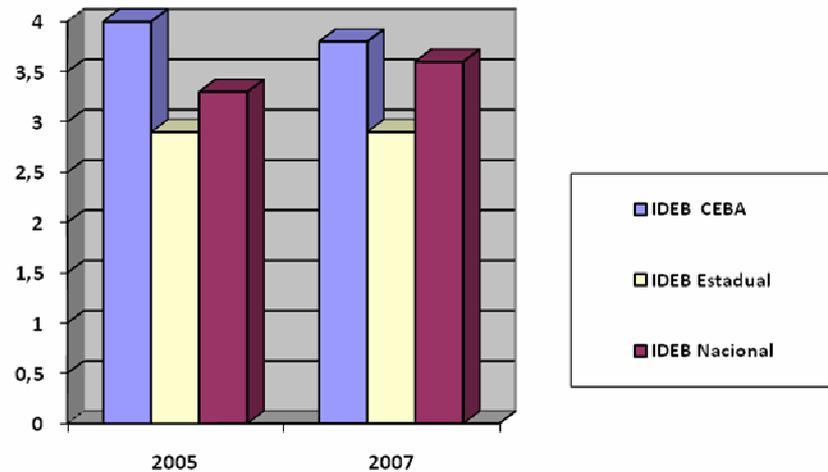


Figura 4: IDEB do Colégio Barão do Aiuroca – anos finais  
Fonte: INEP 2009

Na figura 4, pode-se observar que, nos anos finais do Ensino Fundamental, o Colégio em estudo também obteve índices superiores aos índices Estaduais e Nacionais. O que demonstra nestes dois gráficos que o Colégio vem alcançando índices superiores às metas Estaduais e Nacionais.

A gestão do Colégio vem, desde 2005, ano em que iniciou a gestão do Professor Mauro de Paiva Luciano até 2009, implementando novas ações dentro da escola visando assegurar a qualidade de ensino, com o apoio da comunidade escolar. Neste sentido, destacam-se a implementação de uma gestão participativa, com formação de colegiado, a eleição do Grêmio Estudantil e a melhoria dos indicadores através das avaliações externas cujos objetivos e atividades desenvolvidos estão em consonância com as atividades educativas pertinentes às funções sociais da escola.

Deve-se destacar que a eleição direta para diretores das escolas estaduais, que então existia<sup>1</sup>, era um instrumento estratégico que possibilitava à comunidade escolher seus candidatos em função de um Plano de Metas largamente exposto e debatido com a comunidade escolar. O Plano de Metas prioriza uma reorientação da cultura escolar tradicional para uma cultura que busca a inovação e a participação

<sup>1</sup> A partir de 2011, o Secretário Estadual de Educação Estadual, Senhor Wilson Risolia, implantou concurso interno para funções estratégicas dentro do governo, visando a colocar o Estado do Rio de Janeiro entre as cinco melhores posições para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Esse concurso prevê prova de conhecimentos, análise de currículo e entrevista. Após a seleção, os classificados passam por curso de qualificação para o cargo.

da força de trabalho, dos alunos, de seus responsáveis e da comunidade em ações que visam resultados positivos, valorização das pessoas e desenvolvimento de parcerias.

Nesse sentido, a implementação de parcerias na unidade escolar com a Secretaria de Saúde, o Centro Universitário de Barra Mansa e o Centro de Integração Empresa Escola, entre outras, além de promover incentivo a novas práticas pedagógicas, como o uso de recursos, visam ao cumprimento das funções educativas e sociais da escola. Vale lembrar também que elas serviram para estruturar e executar as novas ações e metas decididas pela comunidade escolar como, por exemplo, a implantação de monitoria e o reforço escolar, bem como a inclusão dos portadores de necessidades especiais, entre outras.

O período de gestão avaliado é entre 2005 e 2009, com ênfase no ano de 2009, ano em que houve uma culminância de ações exitosas, permitindo que, em 2010, a unidade se tornasse vencedora do Prêmio Nacional de Referência em Gestão.

Destaca-se que a unidade tem problemas quanto ao fluxo, à educabilidade (rendimento escolar do aluno) e à escassez de mão-de-obra. No que diz respeito ao fluxo e à educabilidade, percebe-se que os índices de aprovação ainda não se encontram nos patamares ideais gerando alunos com defasagem idade-série. Com relação ao efetivo da escola, este não é suficiente para atender às demandas da instituição. No entanto, apesar disso, alguns profissionais ainda fazem hora extra, cumprindo uma jornada de trabalho além da prevista para que os estudantes não sejam prejudicados.

A grande diferença se faz no comprometimento e na gestão estratégica (que utiliza os instrumentos de gestão implementados pelo diretor, dentre os quais a matriz SWOT citada no item 1.2.2) que o gestor e sua equipe usam para superar os desafios que, num primeiro momento, podem parecer intransponíveis. A escola, após adotar esse perfil de gestão, conseguiu operacionalizar com mais eficiência as ações da Secretaria.

A partir dessa análise, a Escola desenvolveu, em parceria, um programa de informatização para a matrícula, os registros de desempenho e a frequência dos alunos, assim como a movimentação e os arquivos. Esses registros são apresentados e atualizados diariamente pela Secretaria Escolar com o objetivo de

fazer as intervenções pedagógicas necessárias. Após a implantação desse sistema de informatização, houve uma maior acessibilidade aos cadastros dos alunos e aos arquivos permanentes, gerando economia de tempo, agilidade e exatidão de informações, atendendo à Escola e a toda a comunidade.

Uma das ações utilizadas pelo diretor para efetivar a gestão estratégica foi a semana de planejamento participativo como se lê a seguir:

Elaboramos um projeto de Educação que atendesse às necessidades dos nossos professores, valorizando sua cultura, raízes, seu jeito interiorano de ser, mas com um olhar determinado para as exigências tecnológicas, domínio do conhecimento, habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento pleno de sua cidadania”, explica o diretor Mauro Paiva Luciano, desde 2005 na gestão da escola analisada. [...] Para a concretização das metas e ideais, foi organizado o Projeto Político-Pedagógico. “Na Semana de Planejamento Participativo nos reunimos para avaliar, traçar metas, objetivos e ações para o ano letivo”, afirma o diretor.

Observa-se que os profissionais dessa escola trabalham coletivamente, são compromissados com a promoção de uma educação que garanta não apenas o acesso, mas a qualidade necessária para assegurar a permanência e o sucesso escolar, bem como o desenvolvimento de todos os alunos da escola no processo educativo.

Mesmo reconhecendo que o rendimento escolar não se encontra ainda nos patamares desejados pela equipe de gestão e pela equipe pedagógica, a comunidade escolar tem se mostrado satisfeita com as práticas pedagógicas e de gestão implementadas, dado esse que pode ser confirmado pela baixa taxa de abandono da escola. A tabela a seguir apresenta os indicadores de desempenho da escola:

Tabela 1 - Indicadores de desempenho do Ensino Fundamental

INDICADOR				
ANO	Taxa de aprovação (%)	Taxa de Reprovação (%)	Taxa de Abandono (%)	Taxa de Distorção Idade/Série (%)
2007	74	21	5	3
2008	72	23	5	4
2009	68	24	8	3

Fonte: Mapas Estatísticos com desempenho dos alunos – Colégio Estadual Barão de Aiuruoca.

A média da taxa de aprovação dos três anos letivos é de 71% no Ensino Fundamental. A média de reprovação é de 23%. A taxa de abandono é de 6% e a de distorção, de 3%. Todas as taxas se mantiveram relativamente estáveis

Tabela 2 – Indicadores de desempenho do Ensino Médio

<b>INDICADOR</b>				
<b>ANO</b>	<i>Taxa de aprovação (%)</i>	<i>Taxa de Reprovação (%)</i>	<i>Taxa de Abandono (%)</i>	<i>Taxa de Distorção Idade/Série (%)</i>
2007	60	21	19	12
2008	52	22	26	13
2009	56	22	22	08

Fonte: Mapa de aproveitamento da Secretaria

Como pode ser observado, na tabela acima que indica o desempenho do Ensino Médio e mostra que a média da taxa de aprovação é de 56%. A taxa de reprovação é de 22%, e a de abandono, de 22%. Já a taxa de distorção Idade/Série é de 11%.

Tabela 3 – IDEB

<b>ANO</b>	<b>1ª Fase</b>	<b>2ª Fase</b>
2005	5,3	4,0
2007	5,6	3,8

Fonte: MEC-INEP 2009

Na entrevista não-estruturada (Anexo 1) realizada com professores e equipe de gestão, os entrevistados manifestaram que percebem e verbalizam que as estratégias que foram implementadas a partir de 2005 estão, paulatinamente, apresentando resultados positivos e melhoras sensíveis nas relações intrapessoais, interpessoais e pedagógicas que ocorrem na escola e em seu entorno. Por tudo isso, o Colégio tornou-se referência educacional no município despertando o interesse e a procura de vagas em todas as modalidades.

A Escola recebeu o Prêmio Nacional de Referência em Gestão, o que representou um reconhecimento de grande relevância do trabalho da equipe gestora analisada. Acredita-se que o gestor teve grande influência nesse resultado devido a

sua larga experiência como gestor na indústria, tendo levado esse conhecimento para a unidade.

#### **1.4 O Prêmio Referência em Gestão**

O Prêmio Nacional de referência em Gestão originou-se da necessidade de motivar as Escolas a fazerem uma auto-avaliação das atividades realizadas nas Unidades Escolares. Através desta, passou-se a ter uma visão radiográfica das Escolas e uma maior visibilidade de todo trabalho realizado por todos os envolvidos no processo educativo. Conforme o manual de orientação, o próprio prêmio objetiva:

Contribuir para que as escolas passem a incorporar uma cultura de auto-avaliação de seu processo de gestão e para destacar e disseminar as experiências de referência na área. Desta forma, tem servido como instrumento de sensibilização, motivação e orientação para o avanço da Gestão escolar, sobre tudo nas questões que estabelecem a melhoria dos níveis de aproveitamento dos alunos (Consed, Unesco, Undime e a Fundação Roberto Marinho 2008, p. 5).

O prêmio está aberto a todas as escolas do ensino regular das redes públicas estaduais e municipais com mais de cem alunos que podem ser exemplos de gestores que trabalham com metas de qualidade na educação pública, como pode ser observado no texto abaixo:

Objetivos: O prêmio é uma iniciativa conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação –CONSED, da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação- Undime, da Organização das Nações Unidas para a Educação, da ciência e cultura- UNESCO e da Fundação Roberto Marinho e encontra-se no seu décimo terceiro ciclo de realização. (Consed, Unesco, Undime e a Fundação Roberto Marinho, 2008, p. 5).

O Prêmio foi instituído para atingir aos seguintes:

- a) estimular o desenvolvimento da gestão democrática na escola, tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade;
- b) valorizar as escolas públicas de educação básica que destaquem pela competência de sua Gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem-sucedidas na melhoria da aprendizagem dos alunos;

- c) apoiar o desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação da Gestão escolar; e
- d) incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação, tendo como base a sua auto-avaliação (Consed, Unesco, Undime e a Fundação Roberto Marinho, 2008, p. 7).

O Prêmio está aberto à participação das escolas públicas, com mais de cem alunos matriculados em instituições de ensino de educação básica (infantil, fundamental e/ou médio).

O processo de auto-avaliação das escolas é orientado a partir de cinco dimensões da gestão democrática:

- a. gestão de resultados educacionais;
- b. gestão participativa;
- c. gestão pedagógica;
- d. gestão de pessoas;
- e. gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

Para isso, o processo de avaliação das escolas participantes é realizado em etapas de acordo com as orientações previstas no Manual de Orientações, a primeira etapa consiste na Auto-avaliação que é de responsabilidade da comunidade escolar, através de seu colegiado, que descreve as ações e as organiza em relatórios específicos; a segunda etapa- Avaliação Regional- é de responsabilidade do comitê Regional do Prêmio Nacional de Referência em Gestão, que analisa os documentos e seleciona as escolas que participarão da etapa posterior; a terceira etapa- Avaliação Estadual- seleciona as escolas que representarão o estado, a nível nacional. É de responsabilidade do Comitê Nacional Referendar as escolas indicadas pelas Comissões Estaduais e decidir quais receberão os Prêmios, a nível nacional.(Consed, Unesco, Undime e a Fundação Roberto Marinho 2008 p. 8).

A etapa da auto-avaliação é a mais importante, pois é ela que possibilita as pessoas que compõem a unidade escolar de fazerem não só uma reflexão e uma análise sobre suas práticas de gestão educativas, como também uma revisão do projeto pedagógico e uma implementação de ações inovadoras, de ajuste e/ou de correção.

Para executar esta parte, as seguintes dimensões da gestão participativa são avaliadas:

O projeto pedagógico, a avaliação participativa, a atuação dos colegiados, a integração escola-sociedade, a comunicação e a informação, bem como a organização dos alunos;

- A gestão pedagógica que abrange a proposta curricular contextualizada, o monitoramento da aprendizagem, a inovação pedagógica, a inclusão com equidade, o planejamento da prática pedagógica e a organização dos tempos escolares;

- A gestão de pessoas que inclui a visão compartilhada, o desenvolvimento profissional, o clima organizacional do desempenho, a observância de direitos e deveres, a valorização e o reconhecimento; e
- A gestão de serviços e recursos que engloba a documentação e os registros escolares, a utilização das instalações, a preservação do patrimônio, a interação escola/ comunidade e a captação de recursos financeiros.

Todos os indicadores de qualidade aqui citados são avaliados de acordo com o seu nível de desempenho numa escala (de até 10%) inferior, abaixo da média (10% a 49%), média (50% a 69%), acima da média (70% a 89%) e superior (90% a 100%). O prêmio acontece anualmente.

A gestão de resultados educacionais do Colégio tem alcançado bom desempenho nas avaliações internas e externas como demonstram o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e o do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Ele tem demonstrado um número considerável de aprovação pelos alunos concluintes do 3º ano do Ensino Médio em vestibulares das universidades particulares, estaduais e federais, bem como em cursos técnicos oferecidos na região. Registra-se boa frequência escolar dos alunos como resultado do trabalho desenvolvido pelos professores e Equipe Técnica Pedagógica que buscam apoio e comprometimento da família e dos órgãos competentes, a saber, o Conselho Tutelar, o Ministério Público e o NIAM (Núcleo Integrado de Apoio à Mulher). Se, por um lado, o Conselho Tutelar e o ministério público corroboram com a unidade, buscando assegurar o direito de permanência do menor no ambiente escolar, o NIAN fornece suporte psicossocial e orientação jurídicas a mulheres em situação de violência.

O resultado da aprendizagem dos alunos do CEBA, como é conhecido o Colégio Estadual Barão de Aiuruoca, é divulgado por meio dos seguintes canais:

- Bimestralmente as notas e frequências são disponibilizadas através do site [www.educacao.rj.gov.br](http://www.educacao.rj.gov.br), no link visualizador de notas;
- Emissão de boletins pela secretaria da escola; e
- Reunião bimestral com os pais, alunos, professores e equipe pedagógica para a entrega de boletins e a apresentação do índice de produtividade das turmas.

Há uma preocupação com o rendimento escolar. Ao mesmo tempo em que não se perdem de vista a qualidade de ensino, o desenvolvimento de hábitos de estudo e a motivação dos alunos, o gestor afirma ter ciência de que esse processo nem sempre é fácil de ser conseguido, embora necessário para a formação de nossos alunos. Apesar de todas as dificuldades que a escola e a educação têm enfrentado na atualidade, no que tange ao horário de estudo em casa e à ausência de incentivo por parte da família para estudar, a “concorrência” de atividades variadas como a internet, a televisão, a música, a dança, entre outros, é muito grande. Portanto, a equipe pedagógica decidiu, através de reunião, que utilizaria os mesmos recursos para motivar e enriquecer suas aulas.

Sobre o papel das avaliações, Lück (2009) afirma que:

A comparação é um dos elementos fundamentais para que se possa ter uma ideia confiável sobre a escola está crescendo tanto quanto deveria e promovendo aprendizagem dos alunos no nível necessário, em uma sociedade em constante desenvolvimento. Em vista disso, avaliações externas são fundamentais em associação com a interna. (LÜCK, 2009, p. 65).

A cada bimestre, são feitas análises a partir de estatísticas pautadas nos resultados de cada aluno, em relação às disciplinas do currículo. Essas análises têm como objetivos o aperfeiçoamento constante do sistema de avaliação, bem como a diminuição dos problemas de aprendizagem nas turmas de acordo com os objetivos propostos pela equipe pedagógica em consonância com os objetivos e a missão expressos no PPP. Quando os professores e a equipe pedagógica percebem o baixo aproveitamento dos alunos, mais do que apenas avaliar, eles entendem que é preciso fazer intervenções pedagógicas decorrentes dos resultados desta avaliação e assim ocorre naturalmente um redimensionamento de sua prática.

A recuperação paralela, prevista em lei estadual pela portaria nº 174/2011, é aplicada quando necessária com atividades diversificadas que atendam às dificuldades imediatas do aluno. Ao mesmo tempo, todos os professores pontuam com seus alunos sobre as principais dificuldades encontradas para constantes reavaliações e também incentivam o processo de auto-avaliação, alertando-os para a importância dos estudos. Paralelamente a todo este trabalho, bimestralmente, os pais/responsáveis de alunos com baixo rendimento são convidados para uma avaliação que abrange os aspectos familiares e pedagógicos. Esta prática busca

corrigir possíveis falhas detectadas nos aspectos pedagógicos, afetivos e sociais que interferem diretamente no processo de aprendizagem.

A gestão participativa utiliza o estabelecimento de metas claras para tomar decisões. Neste sentido, a equipe gestora implantou, desde 2005, algumas ações com fins de melhorar e democratizar os processos gerenciais da escola. Assim, a Associação de Apoio à Escola (AAE) e o grupo de qualidade, que é formado por pais, alunos e professores, são ouvidos em muitas das decisões estratégicas da unidade de ensino. Os órgãos colegiados são responsáveis pelo espaço efetivo de organização e participação da comunidade, como afirma Lück (2007):

O órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão escolar que tem por objetivo ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LÜCK, 2007, p. 95).

Dessa forma, implementou-se a gestão participativa no Colégio, em 2005, por ocasião do início da eleição da atual gestão. Neste sentido, a gestão estabeleceu, juntamente com a equipe, os alunos, seus responsáveis e a comunidade as estratégias de ação de cada ano. Também criaram-se parcerias que permitiram o crescimento e o desenvolvimento de nossos alunos, pais e comunidade. As decisões são sempre tomadas em reuniões específicas onde todos têm voz e voto.

A gestão pedagógica da unidade inicia com a capacitação da equipe, o que se faz na própria escola, pois é ali que se tem contato com as reais dificuldades da sala de aula. Reservar na rotina escolar um tempo destinado única e exclusivamente para a formação dos professores, bem como dos demais funcionários da escola, é uma preocupação do gestor. Para isso, ele procura otimizar a organização curricular da instituição, elaborando, executando e avaliando o desenvolvimento de sua proposta pedagógica através de reuniões semanais e/ou mensais. Segundo Lück (2009), a dimensão pedagógica se configura a mais relevante e afirma:

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é de promover aprendizagem. Constitui-se como a dimensão para qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e

no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009, p. 95)

O Colégio tem em sua matriz curricular uma disciplina chamada Projeto, definida pela Unidade Escolar, e que possibilita à unidade trabalhar o mesmo tema respeitando-se as peculiaridades das séries, turmas, faixa etária e interesse do alunado. Além disso, as diferentes disciplinas favorecem a interdisciplinaridade, as inter-relações e as comunicações entre todos os membros da comunidade escolar.

O objetivo da Escola analisada é atender às necessidades dos alunos, preparando-os para os desafios da vida moderna, promovendo o desenvolvimento pessoal e interpessoal, possibilitando-lhes o prosseguimento de estudos, a inserção ao mercado de trabalho e o exercício da cidadania.

Para alcançar este objetivo, a Escola trabalha com a abordagem pedagógica denominada Crítica-Social dos Conteúdos, privilegiando a construção do conhecimento e a formação do cidadão. Neste sentido, Libâneo afirma que:

Embora se aceite que os conteúdos são realidades exteriores ao aluno, que devem ser assimilados e não simplesmente reinventados, eles não são fechados e refratários às realidades sociais. Não basta que os conteúdos sejam apenas ensinados, ainda que bem ensinados; é preciso que se liguem, de forma indissociável, à sua significação humana e social (LIBÂNEO, 1985, p. 35).

O Projeto Político Pedagógico (PPP), elaborado coletivamente, norteia o desenvolvimento das ações da Escola, ou seja, a coleta de dados, a análise de resultados, a proposta de soluções, o apontamento das metas a serem atingidas em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), o Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCN), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), a proposta curricular da Secretaria do Estado de Educação/RJ e o regimento interno, almejando a concretização da missão da escola.

Para a concretização das metas e ideais, o Projeto Político-Pedagógico foi organizado tendo-se em vista uma participação ativa e democrática ao longo da primeira semana - denominada Semana de Planejamento Participativo.

Ela é organizada pela equipe de direção e coordenadores pedagógicos. No primeiro dia, os professores e demais funcionários recebem um *folder* com o

cronograma de reuniões, bem como todas as atividades a serem desenvolvidas durante o ano letivo, e lhes são apresentados os indicadores existentes para a análise. Esses indicadores são obtidos após a avaliação dos índices de aprovação, reprovação e evasão, bem como a autoavaliação dos professores e alunos.

A unidade inicia essa semana com um momento de recepção preparado pela equipe com um Café Dinâmico e uma Palestra de Motivação. Durante a semana, a equipe prepara para todos os dias mensagens com momento de reflexão pessoal e coletiva. Esse trabalho norteia ainda para uma direção democrática e participativa na busca de uma educação de qualidade e que, para tal, utiliza constantes mecanismos de avaliação.

Também é nesse momento que os professores se reúnem e reorganizam as ações pedagógicas do ano, seus planos de ensino e os projetos coletivos da escola. Paralelamente a tudo isso, o grupo trabalha na avaliação do PPP, tanto no que tange aos conteúdos sistematizados quanto aos saberes trazidos de casa e do meio social em que a escola está inserida.

Os conteúdos são desenvolvidos através das aulas enriquecidas com as atividades disponíveis balizadas na escola através dos projetos multidisciplinares. Os temas transversais, por sua vez, são inseridos nas atividades pedagógicas, permeando a integração aluno-escola-comunidade.

Em todos os dias da Semana de Planejamento Participativo, é destinado um espaço para a apresentação dos trabalhos realizados, bem como uma síntese com a avaliação dos aspectos positivos e as sugestões de melhoria, para a validação da prática pedagógica e a elaboração do Plano de Ação. Terminada essa etapa, a equipe de direção organiza um sábado posterior à Semana de Planejamento Participativo no intuito de se fazer uma análise e uma discussão com todos os funcionários da Escola, objetivando-se não apenas o processo de informação a todos os atores que convivem na escola, como também a busca de parceria e comprometimento de toda a equipe, de forma que a concretização das ações previstas para o ano letivo sejam alcançadas com sucesso.

Para garantir o desenvolvimento de habilidades e competências dos alunos, além das atividades tradicionais de ensino-aprendizagem, a equipe pedagógica desenvolveu uma série de projetos multidisciplinares visando a possibilitar a articulação entre a teoria e a prática. A proposta curricular da unidade estudada é

atualizada em diferentes momentos ao longo do ano letivo, para atender às necessidades e aos interesses dos alunos e da comunidade, em consonância com o Projeto Político-Pedagógico da Escola e as Orientações Curriculares Nacionais e Estaduais.

A equipe gestora promove, bimestralmente, reuniões pedagógicas logo após os Conselhos de Classes para diagnóstico, análise e projeção de metas.

A Coordenação Pedagógica, juntamente com os Professores, elaboram os projetos a serem desenvolvidos, bem como a atualização e a reorganização dos que vem sendo desenvolvidos.

Para determinar os requisitos aplicáveis aos processos exercidos dentro da escola e implementar as ações previstas no Plano de Ação, estipulado tanto no Plano de Gestão quanto no PPP, a atual gestão buscou (além de contar com o apoio da AAE) as parcerias que possibilitaram a execução dos instrumentos de gestão.

A gestão de pessoas é parte fundamental para assegurar a efetividade do sistema de ensino.

Se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltado para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2007, p. 27).

A equipe pedagógica direciona toda a Comunidade Escolar para um trabalho integrado, buscando despertar e conscientizar o educando sobre os valores como a amizade, a união e o respeito, valorizando o ser humano como um todo, respeitando seus direitos e observando seus deveres.

A organização do trabalho é feita a partir da estrutura dos cargos, definida pela SEE/RJ em função da quantidade de alunos e de turmas, mas também de acordo com o orçamento da SEE/RJ. Cada cargo possui atribuições e perfil especificados no estatuto da unidade educacional e também no Regimento Escolar.

Deve-se destacar que as funções da escola pautam pela aceitação de alunos sem qualquer tipo de discriminação. Assim, temos alunos portadores de necessidades especiais (alunos deficientes auditivos, visuais e físicos e até alguns com determinado comprometimento mental). Para todos, estabelecem-se ações específicas, como colocar o aluno com deficiência visual para sentar-se nas carteiras mais próximas ao professor, assim como a contratação de tradutor de

Libras e a adequação dos espaços escolares para receber estudantes com variadas deficiências físicas. Todas essas ações são implementadas de acordo com as políticas estadual e nacional de inclusão. Nesse sentido, o Colégio Estadual Barão de Aiuruoca busca transformar-se em espaço inclusivo e de qualidade, que valoriza as diferenças sociais, culturais e emocionais e atende às necessidades educacionais de cada aluno.

Como já destacado anteriormente, a escola está inserida no sistema público de educação, e as questões que envolvem a remuneração, o reconhecimento e os incentivos financeiros dependem da política da SEEDUC-RJ. No entanto, o reconhecimento pelas atividades realizadas dentro da escola se faz diariamente para todos os profissionais que se destacam em suas atividades profissionais. Outra forma de reconhecimento, no último ano, é a premiação recebida pela escola, já destacada em item anterior. Essa premiação funciona como incentivo para melhorar e sistematizar cada vez mais os aspectos que se referem à implementação de novas técnicas de gestão e à ampliação do trabalho pedagógico com vistas à missão e à visão da escola.

O desenvolvimento profissional ocorre geralmente com a formação continuada que pode ser oferecida pelo Estado ou provida pelas escolas em conjunto, pela Equipe de gestão e pela equipe pedagógica da unidade ou então por iniciativa própria dos profissionais envolvidos no processo educativo. Um grande número dos professores possui cursos de pós-graduação. A formação continuada de todos os professores da unidade faz parte do projeto de vida e do projeto profissional de grande parte dos docentes, pois estes têm a certeza de que sem isso não há como avançar e se compreender nos novos tempos. A formação contribui para a implementação do projeto pedagógico e a qualidade de ensino oferecida aos alunos.

A unidade procura garantir o acesso, o sucesso e a permanência do aluno na escola. É muito importante o desenvolvimento da criatividade do aluno, levando-o sempre a novas descobertas. Dessa forma, ao oferecer atividades diferenciadas e inovadoras, a permanência e o sucesso do aluno na escola se tornam mais fáceis.

Uma das melhorias implantadas foi à adesão voluntária ao Plano de Desenvolvimento da Escola PDE - escola. Por meio do PDE, foi possível avaliar o

Colégio em todas as suas ações e elaborar um Plano de Suporte Estratégico, com foco nas ações realizadas que buscam a melhoria da qualidade de ensino.

A partir desse Plano, foram organizadas turmas com monitoria em que os alunos com melhor desempenho formaram grupos de reforço escolar sob o auxílio de um professor, de forma a oferecer aulas mais dinâmicas e variadas.

Os resultados colhidos nessa atividade vem ao encontro do que Lück (2007) afirma quando ela fala que as escolas eficazes mantêm-se motivadas em função do trabalho colaborativo com objetivo comum.

A autora afirma que as escolas eficazes mantêm-se motivadas quando trabalham colaborativamente em prol de um mesmo objetivo:

Cabe destacar aqui a importância da colaboração da comunidade e dos pais nessa gestão, não apenas para superar eventuais limitações da escola nesses aspectos, mas também como uma condição de estreitar o relacionamento entre pessoa e a escola, condição que tem sido indicada, a partir de pesquisas internacionais, como sendo uma característica de escolas eficazes. (LÜCK, 2007, p. 211).

As ações do Plano de suporte Estratégico são monitoradas pela Coordenação Pedagógica por meio do desempenho dos alunos e da presença dos pais nas diversas reuniões e encontros realizados. Nessas reuniões são analisados os indicadores de desempenho e traçados planos para futuras intervenções pedagógicas na escola. Depois disso, a análise de resultados e o planejamento das intervenções futuras são socializadas em outras reuniões com representantes dos alunos e dos responsáveis.

Dentre as ações de melhorias implantadas, destacam-se: A Criação do Clube da Leitura, organizando a Sala Ambiente para Leitura Dinâmica.

Tabela 04: Título atividades diversificadas

	<b>Programação</b>	<b>Alunos atendidos</b>	<b>Período</b>
<b>Ensino fundamental (3º ao 9º ano)</b>	<input type="checkbox"/> Aulas de leitura <input type="checkbox"/> Narração de história <input type="checkbox"/> Contos <input type="checkbox"/> Poesia <input type="checkbox"/> Declamações	1020	<input type="checkbox"/> Manhã <input type="checkbox"/> Tarde
<b>Ensino médio (1º ao 3º ano)</b>	<input type="checkbox"/> Aulas de leitura <input type="checkbox"/> Pesquisa de autores <input type="checkbox"/> Apresentações artísticas <input type="checkbox"/> Produções Textuais	1443	<input type="checkbox"/> Manhã <input type="checkbox"/> Tarde

**Fonte:** Colégio Barão de Aiuruoca, 2009.

O programa tem como meta promover uma aprendizagem mais significativa, bem como melhorar os índices de aprendizagem. Este programa, como pode ser visualizado no quadro já apresentado, procura incentivar a leitura através de atividades diversificadas tendo como finalidade melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações. Ao observar a realidade, é possível inferir que, apesar de algumas lacunas, o programa pode ser avaliado como exitoso, merecendo futuros ajustes. Complementando o que foi exposto nesse capítulo, o próximo dá continuidade ao estudo, analisando os fatores de êxito na gestão educacional da unidade investigada.

## 2. ANÁLISE DOS FATORES DE ÊXITO NA GESTÃO EDUCACIONAL DO COLÉGIO ESTADUAL BARÃO DE AIURUOCA

Como foi dito anteriormente, o presente capítulo tem como principal objetivo a busca de entendimento dos fatores que têm determinado o bom desempenho, no IDEB da escola estudada, centrando-se especialmente no estilo de liderança adotado. Pretende-se, assim, encontrar possíveis respostas à questão central investigada que, como destacado na introdução, versa sobre de que forma a gestão democrática e participativa adotada no Colégio tem contribuído para os resultados verificados no IDEB.

As principais hipóteses adotadas, como relatado no capítulo 1, foram que o modelo de gestão estratégica, democrático e participativo e as parcerias implementadas seriam responsáveis pelo sucesso da unidade.

No capítulo 1, foram destacadas informações importantes sobre o Colégio Barão de Aiuruoca, enfocando-se, em especial, suas práticas pedagógicas e suas parcerias. Portanto, este capítulo se propõe a analisar como as parcerias com as instituições públicas e privadas alteraram os resultados educacionais do Colégio Estadual Barão de Aiuruoca- CEBA, além de investigar como funciona de forma efetiva a gestão, procurando entender de que maneira esses elementos corroboraram com os resultados alcançados pela unidade escolar estudada.

O eixo temático é uma análise sobre a relevância do modelo de gestão democrático-participativo no período de 2005 a 2009 no Colégio Barão de Aiuruoca com ênfase sobre a gestão pedagógica. Além disso, norteiam o trabalho os conceitos de gestão participativa e estratégica.

Ou seja, este capítulo analisa quais as mudanças implementadas a partir das parcerias efetivadas e dá ênfase sobre como o modelo democrático e participativo contribuiu para o sucesso desta instituição.

Segundo Libâneo:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.(LIBÂNEO, 2004, p 217).

Neste contexto, a preocupação com a gestão dos sistemas e organizações escolares é uma questão fundamental para a melhoria da qualidade de ensino. Nas palavras de Libâneo, “liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos” (LIBÂNEO, 2004, p.12)

O capítulo está organizado em seis seções. A primeira descreve os principais procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. A segunda aborda as parcerias com as instituições públicas e privadas. A terceira, a gestão democrática e participativa. Logo em seguida a análise do IDEB. A última seção é uma análise do que foi possível observar, destacando-se as possíveis bases para a construção do Plano de Ação Educacional, proposto no capítulo 3.

## **2.1 Metodologia**

A investigação, cujos resultados são apresentados nesta dissertação, foi desenvolvida com base em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Vale ressaltar, que para a pesquisa de campo, no que tange a amostragem não foi feita de todos os grupos, apenas dos alunos, professores, foi selecionada uma amostra calculada com base em um intervalo de confiança de dois desvios-padrões, o que corresponde a uma representatividade amostral de 95,5%. A margem de erro adotada foi de 5%. Responderam ao questionário 22 professores, 371 pais e 371 alunos.

A pesquisa bibliográfica teve como foco principal o estudo das teorias sobre modelos descentralizados de gestão e gerenciamento participativo, além de obras específicas sobre a gestão escolar, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de resultados educacionais, gestão de pessoas. O resultado está sintetizado na próxima seção, que apresenta o referencial teórico adotado.

Os principais documentos analisados foram: o projeto político pedagógico da escola estudada, o relatório do Prêmio Nacional de Referência em Gestão de 2010 menção 2009, as atas de reuniões e os resultados do IDEB do período 2005 a 2011.

Sabe-se que a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96) habilita os profissionais da educação a participar da elaboração do PPP, uma vez que este

documento estimula a autonomia da unidade escolar. Portanto, o seu estudo foi muito relevante para entendermos como funcionam os processos educacionais nesta unidade. O relatório do Prêmio Nacional de Referência em Gestão é um processo de avaliação da unidade onde foi possível identificar os principais processos da escola. Outro instrumento utilizado análise dos resultados históricos do IDEB para verificar o impacto das práticas pedagógicas e das parcerias. Através das atas de reuniões foi possível verificar a veracidade das informações.

A pesquisa de campo contou com entrevistas com a equipe gestora da escola e aplicação de questionário junto aos professores, funcionários, alunos, pais e representantes dos apoiadores. A entrevista com o Diretor foi do tipo semiestruturada, contando com um roteiro prévio de questões abertas (anexo 1), que são modificadas conforme o diálogo. Já o questionário com os pais, trabalhou com um conjunto de questões fechadas (anexo 2) , com opções de respostas pré-determinadas, utilizando-se assertivas às quais os entrevistados deveriam reagir discordando ou concordando, com base em uma escala ordinal. Para os professores e funcionários, foi aplicado um questionário (anexo 3), além disso, também foi aplicado um questionário com questões fechadas para os alunos que se encontra no anexo 4 deste trabalho

Como o trabalho foi realizado em uma única escola, descrevendo uma situação única, trata-se de um estudo de caso que, como Yin (2010, p. 32) afirma, “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, como método de pesquisa, “o estudo de caso pode contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p. 24), sem perder de vista a apresentação rigorosa dos dados empíricos.

Vale ainda lembrar que um estudo de caso deve apresentar não só cinco características gerais: significância, completude, perspectiva alternativa, evidências suficientes e abordagem atraente, assim como também fontes de evidências com o objetivo de dar confiabilidade e validade ao caso (YIN, 2010), tais como: documentação, registro em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e materiais físicos. Destas, apenas a observação participante não é possível, pois a pesquisadora não faz parte do corpo docente da escola, e essa

atividade exige não apenas a presença do pesquisador no ambiente do estudo de caso, mas também o envolvimento nos papéis sociais da escola. Assim, as fontes de evidências que foram utilizadas são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 02: Fontes de evidências para validar o estudo de caso

<b>Fonte de evidências (YIN, 2010, p.129)</b>	<b>Atividade a ser desenvolvida durante análise</b>
Documentação	PPP da escola, Manual do Prêmio nacional de Referência em Gestão Escolar -PNRGE Relatório do prêmio, Atas de reunião.
Registros em arquivos	Consulta ao IDEB (período 2005-2009), consulta a relatórios de notas da escola (período 2005-2009).
Entrevistas	Entrevista com o diretor da escola (anexo 1) Explicar a importância das parcerias e de que forma implementadas e seus resultados. Explicar como funciona a gestão democrática e participativa dentro da unidade De que maneira a unidade se apropria dos seus resultados.
Observações diretas	Observação direta do funcionamento da escola por 7 dias, sendo 4 dias em 2011 e 3 dias em 2012
Materiais	Fotos, artigos de jornal, materiais produzidos pelas escolas em 2011

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Percebe-se que, fazendo uso desta metodologia, foi possível fazer o levantamento e a análise de dados relevantes da realidade para um melhor diagnóstico. A partir do mesmo, foi possível identificar os passos e providências percorridos pelo gestor e sua equipe.

Após o cálculo da frequência de respostas em cada questão estruturada com base na escala ordinal, foi preparado um gráfico de barras que resume a avaliação obtida em uma escala de 0 a 100%. Tais gráficos encontram-se inseridos na seção 2.6 e foram calculados com base nos seguintes procedimentos:

Considerou-se que 100% representariam a situação hipotética, em que todos os respondentes assinalassem o grau máximo (muito boa) na escala. Essa situação caracterizaria a maior concordância possível. Na situação diametralmente oposta, 0% ocorreria se todos apontassem o grau mínimo (muito ruim). Partindo-se desses parâmetros, foram efetuados os seguintes cálculos para a determinação, em escala de 0 a 100% do grau de incidência das respostas em cada questão: primeiramente, foi efetuada a multiplicação das marcações obtidas em cada grau, seguindo-se a seguinte ponderação:

O somatório dos produtos obtidos com as multiplicações foi dividido pelo valor máximo que poderia ser alcançado (número total de respostas multiplicado pelo fator 3), achando-se, dessa forma, o resultado relativo, transformado em uma escala de 0 a 100, que é o exposto na tabela aqui. Utilizando-se essa metodologia, tem-se com mais clareza uma percepção do quanto os respondentes estão satisfeitos com cada fator avaliado. Por isso, as marcações “não sei” foram desconsideradas.

Tabela 5: Fatores de multiplicação das respostas

RESPOSTA	MULTIPLICA-SE POR:
Muito boa	3
Boa	2
Regular	1
Muito ruim	0

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

## 2.2 Referencial Teórico

Partindo da premissa de que a equipe gestora responsável pelos resultados alcançados pela escola, buscando entender a liderança exercida e suas competências profissionais exigidas.

Percebeu-se então que existem vários tipos de competências e várias maneiras de classificá-las, dependendo do estudioso ou autor, por isso seguiremos as taxonomias descritas por Lück (2009). São elas especificamente: gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica e administrativa, gestão do clima e cultura escolar, gestão do cotidiano escolar. Sobre a gestão de resultados educacionais Lück (2009) afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”.

Neste sentido, os gestores procuram criar um redesenho de suas práticas com o intuito de promover a melhoria da qualidade de ensino. A análise dos resultados educacionais possibilita o reconhecimento das práticas educacionais que são mais eficientes e a identificação de fatores que limitam o sucesso escolar. Esta análise possibilita otimização de esforços e o atingimento dos objetivos e metas.

A gestão democrática e participativa em conformidade com Lück (2009) é um modelo de gestão que busca incluir todos os atores do processo educacional. Isso fortalece os procedimentos de participação e tomada de decisão nos processos, tais como: decisões de caráter financeiro, pedagógico e administrativo. Busca-se através deste modelo assegurar o comprometimento com os resultados. Ou seja, “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos” (LÜCK , 2009, p. 69).

Outra dimensão extremamente relevante é a gestão de pessoas, quando esta atrai pessoas capacitadas, ou promove formações em serviços para manter a organização escolar produtiva, eficiente, eficaz a partir da mobilização de pessoas que dela participam. Nesse sentido, há uma preocupação com o estabelecimento de um comprometimento por meio do comprometimento e qualificação dos profissionais buscando alcançar as metas e objetivos da unidade escolar. Isso em consonância com (Lück, 2009 p 81) que mostra que “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”.

Sendo assim, gestão pedagógica é norteador pelo projeto político pedagógico que vai orientar as ações tendo como meta a aprendizagem do aluno, buscando assegurar o seu sucesso com permanência, conforme (Lück, 2009 p 23). “Boa

escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”.

Sobre a gestão administrativa (Lück, 2009 p 105) diz que: “zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade”.

Desta forma, cabe ao gestor com a participação da comunidade escolar, assegurar recursos, fazer parcerias. Ou seja, gerenciar administrativamente buscando assegurar o desenvolvimento pedagógico da unidade. Portanto, as ações pedagógicas e administrativas devem ter como meta assegurar o sucesso escolar. Vale ressaltar, as parcerias representam um esforço complementar para a melhoria da qualidade de ensino não podendo ser transferido a responsabilidade da qualidade da educação para relação com o setor privado.

Em relação à gestão do clima e cultura escolar (Lück, 2009 p115) afirma que “somos o que pensamos”, uma vez que, de acordo com o nosso pensamento, nos orientamos para sentir e agir de uma determinada forma, criando e reforçando as condições que nos rodeiam”. Portanto cabe ao gestor promover um ambiente que favoreça a instituição escolar atingir suas metas.

Sobre a gestão do cotidiano (Lück, 2009 p 127) diz que “o conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante da ação educacional”. De modo que as práticas diárias servem para promover a aprendizagem e assegurar a qualidade de ensino. Sendo assim, o conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade.

Vale ressaltar que neste capítulo será analisada a gestão democrática e participativa, já que, essas gestões são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento escolar. Ou seja, numa gestão democrática, o papel do gestor é de mediador, dentre toda a comunidade escolar delegando poderes, incentivando, amenizando os conflitos e integrando a comunidade interna e externa de forma coesa, para que ambos sejam sujeitos construtores e executores no processo de ensino e aprendizagem visando o crescimento individual e coletivo.

O gestor deve integrar os grupos criando uma cultura de valorização das capacidades desenvolvendo o respeito mútuo, visando uma melhoria contínua e

crescimento da escola, cuidando sempre dessa liderança na busca de uma escola ideal que nunca será definitiva, porque sempre terá novos atores, então tudo precisa ser orientado dia-a-dia, nada estará pronto, sempre terá arestas a aparar e conflitos a mediar, como orientador e mediador o gestor deve reger essa orquestra.

Entendendo as dimensões da gestão escolar proposta por Lück, um dos pioneiros do estudo da liderança, em uma perspectiva participativa, Likert (1971), entende que liderar é otimizar o potencial humano nas organizações, favorecendo a produtividade. Para o mesmo autor, o líder deve estimular o trabalho em grupo e o intercâmbio de ideias entre os liderados, enfatizando a busca dos objetivos da organização. Ainda de acordo com esse autor, existem vários estilos de liderança, baseados no grau de uso da autoridade pelo líder. Tais estilos seriam: O autoritário coercitivo, o autoritário benevolente, o consultivo e o participativo.

Em consonância com Likert (1971), o autoritário coercitivo apresenta uma centralização total do processo de tomada de decisão em suas mãos, uma precariedade de comunicações, uma desconfiança de contato interpessoal e redes informais além de uma ênfase em punições e medidas disciplinares. O autoritário benevolente, ao contrário do anterior, não centraliza todas as tarefas, delegando as mais simples e rotineiras aos liderados. Esse tipo de líder, mantém a precariedade das comunicações, tolera relações interpessoais e é menos arbitrário. Já o líder consultivo consulta níveis inferiores na hierarquia, delegando poder com mais facilidade. Demonstra um fluxo de comunicação facilitado, além de incentivar esporadicamente trabalhos em equipe, e enfatizar as recompensas muito mais que as punições. Por fim, o líder participativo descentraliza os processos decisórios, considera as comunicações vitais para o sucesso dos projetos, enfatiza o trabalho em grupo, tornando-o imprescindível, e enfatiza muito as recompensas sociais, delegando ao grupo a tarefa de punir comportamentos desviantes.

Lück (2000) ao falar da democratização no sistema de ensino, destaca as características de uma gestão participativa que demanda do gestor uma perspectiva coletiva, e exige a participação de toda comunidade escolar. Para isso, a autora apresenta casos ilustrativos, procurando sensibilizar o gestor à necessidade de uma nova prática, que insira a escola em seu contexto social mais amplo.

Libâneo apresenta três concepções de gestão:

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa. LIBÂNEO (2001, p. 01).

Segundo o autor a concepção técnico-científica baseia-se na racionalização do trabalho tendo a seguir os princípios e métodos da administração empresarial. A concepção autogestionária ocorre a ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual dos membros da instituição. A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por teóricos que compreendem a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável. Ao contrário ela depende das pessoas e de suas interações sociais.

De acordo com o autor essa forma de ver a organização não exclui a presença de elementos objetivos, tais como: as ferramentas de poder externa e interna, a estrutura organizacional e os próprios objetivos sociais e culturais.

Outro fator relevante são as discussões sobre a qualidade de ensino e a gestão educacional. Não são novas, porém foi a partir da década de 90 que esta preocupação assumiu definitivamente relevância nacional. Estudos diversos têm demonstrado que uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais envolvidos por problemas burocráticos e administrativos lentos e centralizados.

Segundo Xavier (1996) dentre os traços marcantes desse “novo padrão de gestão” destacam-se:

Participação dos agentes na gestão escolar com conteúdos e níveis mais definidos; mecanismos de avaliação que induzem à responsabilização das escolas por seus resultados; redefinição de papéis no nível central, visando à maior descentralização e desconcentração; e produtividade, eficiência e desempenho como ingredientes importantes do sucesso. (XAVIER, 1996, p. 8)

Nesse sentido, o autor diz, que os estudos que vêm sendo realizados apontam para as seguintes conclusões, quanto às características das escolas eficazes:

Forte liderança; clareza de objetivos; clima positivo de expectativa quanto ao sucesso; clareza quanto aos meios para atingir os objetivos; forte espírito de equipe; envolvimento dos dirigentes educacionais; capacitação dirigida; planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola; e foco no cliente principal da escola, o aluno. (XAVIER, 1996, p. 8-9)

Concluindo, Xavier (1996) afirma que:

Dos resultados dos estudos, tanto para o sistema educacional como para as escolas, sobressai a dimensão gerencial como crucial para um adequado desempenho escolar. A experiência tem demonstrado que quando a dimensão gerencial é reduzida unicamente à sua expressão política, os resultados são muito pobres. Tem-se mostrado essencial garantir aos profissionais da educação modernas habilidades gerenciais, centradas na qualidade, paralelamente ao conhecimento técnico específico para o desempenho de suas funções. (XAVIER, 1996, p. 9)

No entanto, não podemos negar a dimensão política da Educação que procura tornar o aluno protagonista da sua própria história. Portanto para Xavier, a qualidade em educação deve ser vista à luz dos critérios de qualidade .

Um dos fatores relevantes para assegurar a melhoria do ambiente escolar e do ensino é, justamente, o envolvimento de todos os atores e das parcerias firmadas, conforme a seguir é demonstrado.

### **2.3 Parceria com a Família**

O caminho encontrado pelo gestor é a parceria com a família. O gestor e sua equipe pedagógica incentivam a participação nas atividades educacionais. Segundo o gestor “ao buscar envolver a família nos processos educacionais é possível promover uma educação de qualidade. Portanto, a equipe do Barão é incansável em criar atividades que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação da família”. Neste sentido a gestão escolar busca assegurar as participações dos vários atores educacionais. Nesta ótica, a LDB afirma: “que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no

trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.397/96, art 1º). Como as atividades descritas a seguir.

Percebe-se que a escola busca estimular a participação da família e que as ações realizadas na unidade analisada contribuem para a realização dos princípios estabelecidos no artigo 206 da Constituição Federal. Ou seja, a constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino como um entre os sete princípios necessários para o sistema de ensino Brasileiro. Sendo esta a primeira parceria desenvolvida pelo gestor, ele em entrevista afirmou “nosso desafio como gestores é enorme, uma maneira eficiente de assegurar o sucesso de aprendizagem do aluno é efetivar a presença de seus responsáveis o mais próximo possível da unidade escolar”.

Em entrevista com o gestor, ele relata que “as parcerias com as mães representantes, escolhidas durante as reuniões de pais nos diversos momentos do processo, sob a coordenação pedagógica dentro do Projeto Família e Escola, são parcerias que vêm apresentando um resultado positivo”. Nessa ótica, a equipe pedagógica da unidade procura criar mecanismos que assegurem uma maior participação da família nos processos escolares. A integração foi feita com os alunos e seus responsáveis.

Essa integração ocorreu tanto nos aspectos formais, ou seja, nas aulas, reuniões, atividades interdisciplinares, eventos educativos e culturais, como entre outros projetos desenvolvidos pela equipe de gestão e pedagógica que apresentam participação efetiva de alunos, pais, professores e comunidade externa. Um exemplo é a parceria com o SESI que viabiliza cursos abertos a todos. Nota-se que toda a comunidade faz uso. A gestora responsável pela parte pedagógica ressalta que “o trabalho que a atual gestão desenvolveu articulado com a família, possibilitou a busca de soluções coletivas. Todas as atividades desenvolvidas têm como meta criar condições para que esta relação seja enriquecedora para todos os envolvidos”.

Quanto ao papel da família nesta parceria, alguns aspectos devem ser considerados. Primeiramente, consiste em acompanhar o processo de escolarização dos filhos através das reuniões pedagógicas, que acontecem pelo menos bimestralmente; em segundo lugar, ele vem colaborar com o processo de

aprendizagem de seus filhos, sob a orientação do professor e demais profissionais, durante o qual os pais devem enviá-los às aulas de monitoria e reforço escolar, além de serem estimulados pela equipe pedagógica a fazer o acompanhamento dos deveres de casa que são realizados através de questões que lhes são impostas sobre o andamento das matérias ministradas em sala de aula, tais como: O que você aprendeu hoje? Você está tendo dificuldade em alguma disciplina?

Segundo a orientadora, questões como essas podem melhorar em muito o processo ensino-aprendizagem. Este pensamento é corroborado pelo de Barbosa (2004), quando afirma manter a equipe informada sobre as particularidades que lhe sejam importantes conhecer como, por exemplo, o horário de medicação, a dosagem e os sinais de comunicação. Se os alunos necessitam de algum tipo de atenção especial, o responsável deve procurar a orientadora pedagógica para que a unidade possa promover ações que facilitem a inclusão dos mesmos.

A integração escola-família se faz através de atividades variadas, pois este é o diferencial apresentado pela unidade analisada. A partir das atividades descritas os pais começam a frequentar gradativamente mais a unidade. As principais atividades nessa direção são as seguintes:

a) Reunião de pais

As reuniões de pais ocorrem no início do ano letivo, especificamente no mês de fevereiro, e têm por objetivo fazer a integração entre a família e a escola (apresentação da direção e equipe técnica), bem como apresentar as normas da instituição e os códigos de conduta do corpo discente, que se encontram especificados no termo de compromisso (regimento escolar) que deve ser assinado pelos pais.

b) Apresentação do Projeto Disciplina

A apresentação desse projeto acontece em março. Ele representa um momento de reflexão sobre o respeito e a ordem que devem ser mantidos pelos professores, alunos e pais.

c) Palestra sobre Saúde Oral para pais e alunos.

No mês de abril, dentistas vêm à unidade escolar ensinar aos pais a importância da escovação. Tem-se por objetivo melhorar a saúde bucal dos pais e dos filhos.

d) Escolas de pais

Consiste em discussões com os pais (principalmente as mães<sup>2</sup>) sobre como eles podem ajudar com tarefas e hábitos de estudo de seus filhos. Além dessas discussões, uma atividade festiva é realizada no mês de maio com a Comemoração do dia das Mães, durante a qual ocorrem apresentações, sorteios de prêmios e distribuição de lembranças. Ela tem por objetivo criar laços de afinidade entre os participantes.

e) Semana do meio ambiente

No mês de junho, os alunos fazem a exposição de seus trabalhos que são visitados por seus familiares. Os pais e os alunos assistem juntos a palestras sobre a questão ambiental. No ano de 2009 a palestra “As águas do Rio Paraíba”, ministrada pelos professores de biologia, terminou com uma caminhada ecológica no bairro, buscando despertar e sensibilizar a comunidade sobre os problemas que a poluição do Rio Paraíba traz e trará para todos. No mesmo mês, ocorre a festa junina.

f) Festa da Vovó

Voltando ao objetivo de relacionamento com a comunidade e valorização do idoso e sua memória, no mês de julho, ocorre a Festa da Vovó. Nessa festa, as avós dos alunos relatam experiências engraçadas e expõem objetos antigos.

g) Reuniões de Pais e Mestres

Além das reuniões bimestrais entre pais e mestres, no mês de agosto, ocorre o encontro entre esses dois grupos, com o objetivo de valorizar a figura do responsável e do professor no processo de formação do aluno. No ano de 2009, uma palestra sobre a importância do limite como forma de amor foi proferida por representante do conselho tutelar. Neste mês, também se comemora o dia dos Pais.

h) Exposição de trabalhos realizados pelos alunos.

No mês de setembro, ocorre a exposição de trabalhos dos alunos cujo tema é o “Amor à Pátria”.

Como resultado de todas as ações desenvolvidas durante o ano letivo, segundo a equipe gestora da unidade, constatou-se um maior envolvimento da família na vida estudantil de seus filhos; professores estreitaram laços de

---

<sup>2</sup>Silva e Hasenbalg (2000) destacam a importância da escolaridade das mães como fator fundamental para a melhoria do sistema educacional brasileiro. (*apud* BARBOSA, e RANDALL, 2004).

convivência com a família; e os alunos demonstraram maior interesse pelo trabalho pedagógico valorizando o Colégio como parte de sua vida. Além de contribuírem para a realização do princípio do artigo 206 VI gestão democrática do ensino público na forma da lei, as ações descritas permitem incrementar a gestão democrática, possibilitando à sociedade colaborar com a gestão escolar. As informações aqui descritas foram obtidas por meio de consulta a ata de reunião onde comprovou-se a adesão da família e a documentos como o Projeto Político Pedagógico e o Prêmio de Referência em Gestão.

Acreditando-se que a parceria é um caminho que viabiliza melhores condições de ensino por meio da unidade escolar e comunidade ao entorno, o gestor da unidade em análise procurou realizar convênios visando à captação de melhorias para a unidade, focando na melhoria da qualidade de ensino, na preparação para o trabalho e na inserção e co-responsabilização da comunidade nas atividades escolares. Nesse sentido deve-se destacar que “A família e a escola emergem como duas instituições fundamentais para desencadear os processos evolutivos das pessoas, atuando como propulsores ou inibidores do seu crescimento físico, intelectual e social” (POLÔNIA e DESSEN, 2005, p. 304).

Outra parceria muito relevante foram as parcerias com o sistema Firjan Sesi-RJ e APAE que proporcionam o alargamento do currículo, como será mostrado a seguir.

#### **2.4 As Parcerias com as Instituições Públicas e Privadas**

O Sistema FIRJAN / SESI-RJ e a Escola Estadual Barão de Aiuruoca firmaram parceria em Cursos de Formação Continuada, com ênfase em Atualização em Língua Portuguesa, Informática e Libras.

Para garantir o sucesso no empreendimento que a escola estava se dispondo a enfrentar, a direção e o colegiado da unidade buscaram outras organizações procurando auxílio na melhoria da qualidade de ensino. Sobre este assunto Lück (2000, p. 16) afirma que se trata de um “esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados com forte e abrangente visão de futuro”.

Dentre elas destacam-se as parcerias com a Universidade de Barra Mansa (UBM) e a Universidade Di Biase para aulas de monitoria e reforço escolar. Esta parceria elevou o rendimento dos alunos.

A unidade analisada recebe estagiários de várias instituições educacionais da Região como, por exemplo, o Curso Normal do Colégio Estadual Barão de Aiuruoca, o Centro Universitário de Barra Mansa e o Centro Universitário Geraldo Di Biase. Eles são orientados e estimulados à participação efetiva junto aos professores e alunos. Os estudantes de graduação nas diferentes disciplinas auxiliam a Escola fazendo uma oficina com os professores regentes.

Durante a oficina realizada pelos universitários, acontecem as aulas de monitoria promovidas entre alunos com melhor desempenho e com baixo desempenho. Dentro desse quadro, pode-se observar que os estudantes com melhor desempenho dão assessoria aos que apresentam um menor rendimento, considerando-se que um aprendiz, ao interagir com o outro, possibilitará o que La Taille considera como diminuição da “assimetria que caracteriza a relação adulto-criança” (GROPPI AQUINO, 1997, p. 41), o que promove não apenas uma interação social, mas também diferentes possibilidades de aprendizagem.

Em entrevista, a pedagoga responsável pela parceria SESI- RJ relatou que o sistema SESI-RJ faz parcerias com vários segmentos da comunidade em todo estado do Rio de Janeiro com a finalidade de promover a cidadania e garantir o bem estar da população, através de iniciativas de responsabilidade social, que atingem a população como um todo. Exemplificando, O sistema SESI-RJ faz alianças valorativas com as associações de Moradores e as unidades de ensino público. Em Barra Mansa o sistema escolheu o colégio estudado.

Os cursos oferecidos são gratuitos. Tendo como público-alvo pessoas a partir de 14 anos de idade. A pedagoga faz visitas à unidade e reuniões de alinhamento da parceria. Não existe uma contrapartida por parte da unidade nesta parceria. Os cursos oferecidos, no momento em que a unidade foi agraciada com o prêmio, eram respectivamente: informática e atualização em Língua Portuguesa, atualmente, além destes cursos a parceria avançou sendo oferecidos cursos de Idiomas e Pré-Enem.

Segundo o Diretor da escola, a única contrapartida na parceria do SESI é a utilização do espaço físico por outras pessoas da comunidade, uma vez que os

cursos ministrados atendem a toda a comunidade e não especificamente os estudantes do Barão. O critério de escolha para montar as turmas é a renda. Os alunos não devem possuir recursos financeiros para custear o curso, de modo que as vagas são preenchidas primeiramente pelos educandos da unidade que atendam ao requisito e depois pelos demais membros da comunidade escolar.

A efetivação da parceria é realizada pela Coordenação Pedagógica, após análise dos professores da Escola sobre os benefícios para o processo de aprendizagem dos alunos. Primeiramente foi feito um reconhecimento dos possíveis parceiros. Ou seja, identificaram na comunidade prováveis parcerias. Portanto, é preciso buscar compartes que possam contribuir para as atividades escolares.

A direção faz contato com os aliados, pessoalmente, por telefone ou por e-mail, objetivando o estreitamento de relacionamento e melhoria no processo. A equipe gestora usa algumas estratégias para estimular a participação da comunidade como desenvolver projetos voltados para a comunidade em geral. Dessa forma vale ressaltar a importância dos parceiros neste processo abrindo espaço para novas formas de fazer educação, além de criar espaços democráticos para a integração destes pares. Segundo o diretor, “a equipe gestora é responsável por buscar novas possibilidades no seu entorno e articulá-las ao projeto político pedagógico”. Ao avaliar as parcerias o gestor afirma que “a participação dos parceiros enriquece atividades escolares que contribuem para melhoria da qualidade de ensino.”(Diretor)

Essas parcerias enriquecem o currículo escolar, tornam a escola mais interessante, prazerosa e ao mesmo tempo favorecem o acesso e a permanência. O grande esforço empreendido para a realização de parcerias e ações compartilhadas reflete em atividades pedagógicas e sociais.

Todas as ações realizadas pela equipe gestora, como reuniões com os parceiros e busca de alianças valorativas dependem tempo da equipe e capacidade de negociação, além de aumentar a demanda de atividades. A rotina diária de um gestor é bastante árdua como relatada pelo diretor da unidade em entrevista. Ele avalia que estas parcerias implementadas em sua administração apontam melhoria na aprendizagem dos alunos. Segundo ele:

As sociedades celebradas ente o Barão e instituição variadas demonstram a nossa preocupação em democratizar os processos de

gestão e pedagógico. Esta prática possibilita a unidade integrar-se a sua comunidade, com responsabilidade, compromisso social e autonomia e fazer a diferença, mudando hábitos. (diretor do Colégio em entrevista para a pesquisadora)

Além dessas parcerias a equipe gestora busca estreitar relacionamento com todas as entidades na comunidade local. Segundo a administração pedagógica da unidade. “Quanto maior a participação da comunidade, maior a possibilidade de desenvolver de forma efetiva uma gestão que provoque mudanças sociais.”

Existem, no Colégio estudado, algumas Instituições que colaboram pontualmente com a gestão. A Secretaria de Saúde Municipal, com palestras e orientação sobre doenças e doação de sangue. Profissionais da Secretaria vão à instituição em momentos a convite da equipe pedagógica. O conteúdo das palestras surge da necessidade que a unidade está enfrentando no momento.

A questão cultural permeia todo processo educativo. Portanto há parcerias com a empresa de Teatro Gacems e Figorelli onde os alunos assistem filmes e peças de teatro. O objetivo do grupo Gacems com essa iniciativa é formar o hábito nos alunos de irem ao cinema e ao teatro.

Visita ao Parque Nacional de Itatiaia, onde os alunos visitam o museu conhecem a fauna e a flora da região e assistem palestras com profissionais do parque. O parque ainda fornece transporte e pessoal qualificado para as palestras. O objetivo dos profissionais que desenvolveram esse projeto é que esses alunos tornem-se multiplicadores da necessidade de preservação da biodiversidade.

As parcerias desenvolvidas foram identificadas pela pesquisadora no relatório que a unidade preparou para o prêmio nacional de referência em gestão (PNRG) e através de entrevistas realizadas com os gestores da unidade.

## **2.5 Gestão Participativa e Gestão Democrática**

Ao estabelecer a gestão democrática e participativa, o gestor e sua equipe operacionalizam o princípio da gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição Federal Brasileira que é regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n 9.394/96).

Lück (2009) afirma a importância do gestor escolar neste processo, quando diz:

Como que a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LÜCK 2009, p. 95).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) do colégio foi construído em 2000 com a participação da comunidade escolar, devido à necessidade de se estabelecer parâmetros para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, embasado nas seguintes dimensões: Pedagógica, Administrativa, Financeira e Jurídica. Deve-se destacar que esse projeto é revisitado, revisado e reformulado periodicamente desde 2005, principalmente no que se refere às ações de planejamento anual, desenvolvidas pela Unidade Escolar.

Essa concepção de gestão considera fundamental o envolvimento de diferentes segmentos da comunidade. Conforme afirma Lopes e Gomes (2000, p. 6) “a visão compartilhada é vital para as organizações, pois é ela quem fornece o foco e a energia para aprendizagem coletiva, pois esta só se dá quando as pessoas fazem algo que realmente integre seus objetivos comuns.” Neste sentido, para o exercício desse modelo de gestão é necessário o planejamento coletivo das ações.

A equipe gestora utiliza para isso, a Semana de Integração, onde é realizada a seleção dos conteúdos programáticos, eventos, estratégias de melhoria de aprendizagem baseados na análise de aproveitamento do ano anterior, tudo isso definida pela Secretaria de Estado de Educação em calendário escolar.

Sobre o PPP Lück (2009) afirma:

O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por conseqüência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar (Gadotti e Romão, 1994). Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica (LÜCK, 2009, p 38).

Considerando-se que o processo ensino-aprendizagem é o maior objetivo, a Equipe Gestora adota os seguintes princípios expressos no Projeto Político Pedagógico da Unidade:

- 1- Gestão Democrática
- 2 - Valorização do Profissional
- 3 - Organização Curricular
- 4 - Integração Escola Comunidade
- 5 - Garantia do acesso, sucesso e permanência do aluno no Colégio Estadual Barão de Aiuruoca.

Em consequência dessas ações, elabora-se o plano anual de ação para o colégio, em consonância com a missão, visão e valores que são elaborados pelos coordenadores junto com a equipe de trabalho. Daí resulta os projetos a serem desenvolvidos que são afixados no mural localizado no pátio da unidade para a ciência e o acompanhamento de todos os interessados. Ou seja, o PPP construído coletivamente é capaz de explorar condições favoráveis e de sinalizar caminhos para alcançar os objetivos da unidade. Essa análise possibilita que a unidade desenvolva um planejamento estratégico.

A equipe gestora conta com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar para a validação do Projeto Pedagógico e expressa também as metas e as estratégias propostas como marco orientador da educação oferecida pelo Colégio.

Após o estudo e discussão da realidade, a comunidade escolar foi dividida em grupos para a elaboração de documentos de acordo com a dimensão e princípios acima observados obedecendo aos seguintes critérios - A escola que temos: nossa realidade; A escola que queremos: nossa finalidade; Como aproximar as duas. Para obtenção de respostas a essas questões, a equipe gestora realizou uma pesquisa na comunidade escolar, que foi tabulada e utilizada na elaboração do PPP.

Após o processo de construção coletiva do PPP, a equipe pedagógica encarregou-se de elaborar um documento final contendo as informações a partir dos documentos elaborados durante a construção do PPP a comunidade e dividida em grupo buscando a convergência dos interesses dos vários atores. Buscando estimular um processo consensual baseado na discussão coletiva através de um processo coletivo que tenha como meta à melhoria da qualidade de ensino. Apesar

de a lei nº 9.394/96 atribuir aos estabelecimentos de ensino a elaboração do projeto pedagógico, foi necessário grande comprometimento da equipe gestora para tornar esta prática uma realidade. Nesse sentido, o gestor afirma “o gestor escolar tem que ser um articulador, um negociador gerindo equipes para que estes atinjam as metas.”

Uma cópia do PPP foi entregue a todos os setores, e anualmente, na reunião de Integração é validado de acordo com os avanços da instituição e as necessidades da sociedade, por meio de informações coletadas nos documentos enviados ao CEBA pela SEEDUC e registros realizados em atas nas reuniões de professores, funcionários, pais e alunos representantes.

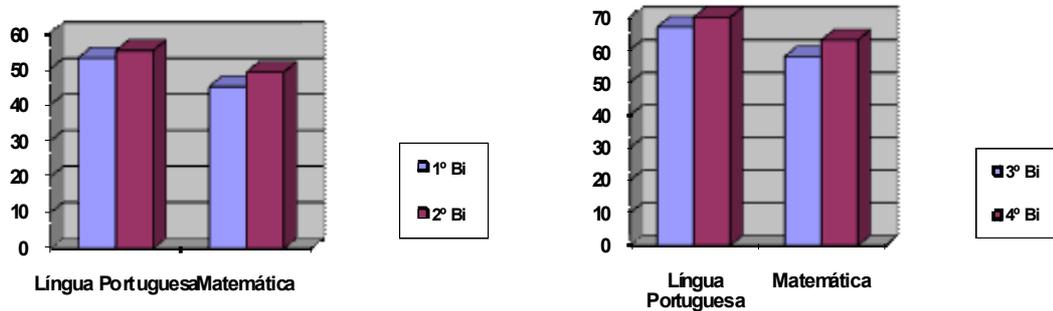
Nas reuniões de realimentação pedagógica mensais com os coordenadores o plano de ação é monitorado bimestralmente nos conselhos e reuniões, ele é avaliado junto aos alunos, professores e funcionários.

A equipe gestora do CEBA utiliza os seguintes documentos para acompanhar o Plano de Ação e as práticas pedagógicas: ficha de acompanhamento escolar; frequência dos profissionais, pais e alunos nas atividades propostas e índice de produtividade das turmas por disciplina e avaliação dos projetos desenvolvidos.

## **2.6 Apresentação e Análise dos Dados Obtidos no Campo**

A figura abaixo apresenta os gráficos de desempenho dos alunos antes e depois da monitoria, ou seja, depois das intervenções pedagógicas de reforço escolar, realizada pelos parceiros.

Figura 5: Desempenho dos alunos



**Fonte:** Prêmio Nacional de Referência

Comparando os dois gráficos, é possível observar o aumento do rendimento dos alunos, o que pode estar relacionado às atividades desenvolvidas pelos estagiários das faculdades parceiras.

Conforme exposto na seção que tratou da metodologia, foram feitos levantamentos com pais de alunos, professores, funcionários e com o Diretor da escola estudada.

Outro processo de resgate ocorre quando os estagiários do Centro Universitário de Barra Mansa (UBM) realizam o trabalho de reforço escolar. Ele acontece no contraturno, ou seja, no horário oposto ao das aulas que os alunos frequentam, visando auxiliar a superação das dificuldades dos alunos que ficaram de dependência. Com esta ação, observou-se uma melhoria de 17% nos índices de aprovação na prova de dependência.

Os resultados obtidos junto a cada um desses públicos estão expostos a seguir.

### 2.6.1 A visão dos professores sobre o papel da escola

Aos professores, foram apresentadas oito questões estruturadas, sendo sete delas com base em uma Escala Likert com quatro graus, onde o “1” representa discordância da assertiva apresentada, o “4” concordância total e o 2 e o 3 posições intermediárias.

O critério para a seleção dos professores foi a acessibilidade. Foram selecionados 22 professores dos três turnos da unidade, que estavam disponíveis no dia em que a pesquisadora foi à unidade, considerando-se um total de 157.

A primeira questão apresentada aos professores através do questionário versava sobre como eles avaliavam a proposta pedagógica da unidade. De maneira geral, 95% dos entrevistados avaliaram como boa ou muita boa a proposta pedagógica. Essa constatação reflete o compromisso da unidade com a parte pedagógica.

Na segunda questão, foi indagado aos professores como eles avaliam a sua participação e da comunidade escolar nas atividades escolares. Os dados coletados mostram claramente um elevado nível de satisfação, o que é revelado na figura a seguir.

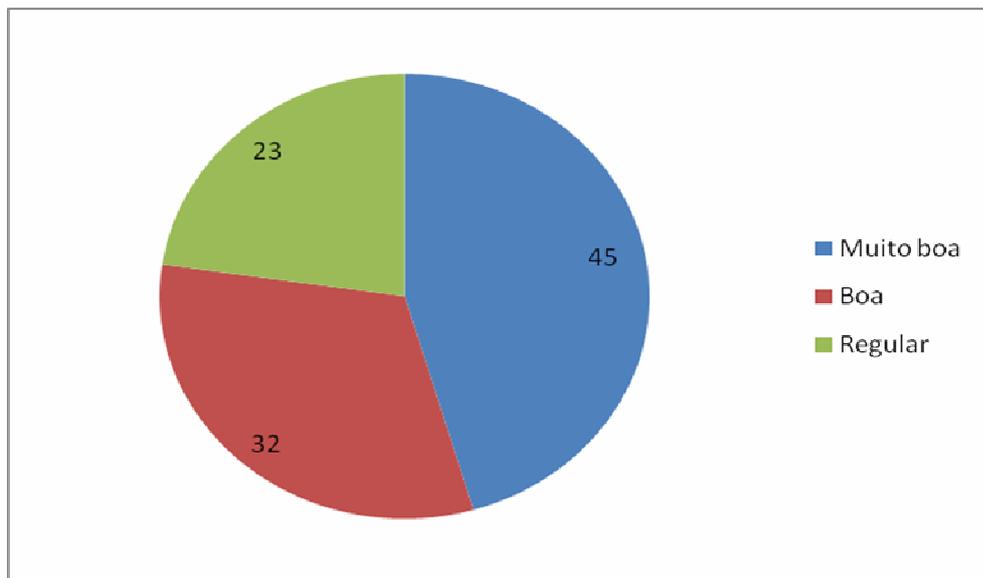


Figura 6: Participação da comunidade na percepção dos professores.  
Fonte: Elaborada pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Conforme percebe-se a expressiva maioria dos respondentes está satisfeita com o grau de envolvimento da comunidade, pois, somando-se as respostas “muito boa” e “boa”, chega-se a 77% de marcações e os demais marcaram “regular”, não tendo nenhum inquirido optado por “muito ruim”.

Um dos fatores que podem explicar esse elevado índice de satisfação está relacionado ao modelo participativo de gestão adotado pela escola, o qual favorece a aproximação com a comunidade.

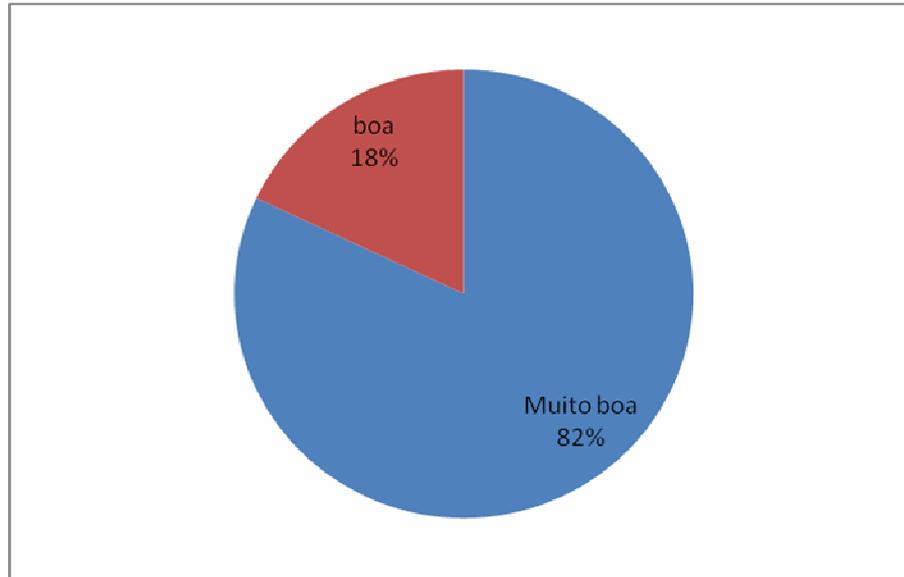


Figura 7.: avalia as reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola para avaliar a aprendizagem.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

A terceira questão avalia as reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola para avaliar a aprendizagem. Verificou-se que 82% consideram muito boas e 18% avaliaram como boa, demonstrando que não existe grande diferença de opinião. Ela fornece uma visão de que as oportunidades de melhoria são resolvidas nesta unidade através do diálogo com um claro compromisso com a aprendizagem dos alunos. A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei número 9.394/96), ao fixar as diretrizes para organização da educação nacional, deixa transparecer que sua principal característica é a flexibilidade. Neste sentido, a lei possibilita a cada unidade à adoção de alternativas de organização. Porém, todas devem favorecer o processo de aprendizagem através da análise feita pela observação direta. É possível inferir que as parcerias com as universidades, por contar com estagiários que auxiliem os professores, caracterizam uma organização diferente que tem o apoio dos docentes e da equipe pedagógica da unidade.

A quarta questão versa sobre o apoio prestado aos alunos com dificuldade. Nota-se que dos respondentes 96% avaliaram que este apoio ocorre de modo bem satisfatório. Percebe-se assim uma clara preocupação com os resultados dos alunos. Esta preocupação foi confirmada durante o período em que a pesquisadora observou a unidade. A equipe pedagógica da unidade usa várias ações para promover o apoio dos alunos com dificuldades, tais como: apoio das famílias quanto à explicação das metas de aprendizagem da instituição e o acompanhamento e

análise dos estudantes. Após este estudo, são realizados planos de ação buscando-se reverter o quadro.

Dessa maneira, procura-se trocar informações entre os professores sobre boas práticas que colaborem para minimizar o problema. Além disso, promove-se uma recuperação paralela, com base na preparação de um material com a colaboração dos parceiros para as aulas de reforço. Durante o período de observação uma professora da unidade afirmou:

A preocupação com o rendimento é grande. Ao mesmo tempo em que não se perde de vista a qualidade de ensino, de desenvolver hábitos de estudo e motivar o aluno a estudar, sei que este processo nem sempre é fácil de ser conseguido, embora muito necessário para formação dos alunos. As parcerias celebradas foram umas das formas de facilitar este percurso.(professora do CEBA entrevistada)

A quinta questão versa sobre a divulgação das informações relacionadas às atividades da escola. 86% dos entrevistados têm um excelente conhecimento das atividades que acontecem na unidade e 14% têm um bom conhecimento. Percebe-se que a unidade utiliza vários canais de comunicação, e a escolha desse canal, segundo o gestor, depende do conteúdo da informação. Os e-mails diretos e os cartazes costumam ser os mais utilizados. Durante o período de observação percebe-se que todas as atividades e projetos desenvolvidos na unidade foram amplamente divulgados.

Para realizar com mais eficiência esta tarefa, a unidade utilizou algumas ferramentas de comunicação, como: boletins informativos comentando todos os eventos, atividades realizadas pela escola, informes orais e escritos e telefone. Todas as formas de comunicação têm como objetivo informar, mas principalmente dar transparência ao processo de gestão participativa, possibilitando que todos tomem conhecimento de atividades, decisões, prestação de contas realizadas na instituição.

A sexta questão aborda o conhecimento do professor sobre as metas de aprendizagem da escola. Observa-se que 91% têm um ótimo conhecimento das metas e 9% um bom conhecimento. Podemos concluir que todos os professores conhecem as metas. Nota-se, na entrada da unidade escolar, um quadro com todos os dados e segundo a gestora pedagógica da unidade “os professores conhecem as metas e estão engajados com o processo ensino aprendizagem”. Aliadas a este

pensamento, a unidade desenvolve diversos projetos interdisciplinares. Alguns com a ajuda dos parceiros como o grupo Gacems e Figorelli. Os alunos assistem a uma peça ou a um filme e depois apresentam uma releitura dos mesmos. Ou seja, este projeto está atrelado a aspectos curriculares e promove a diversificação da prática pedagógica.

A sétima indaga se os professores conhecem as parcerias firmadas. 100% dos entrevistados assinalaram conhecer. A oitava questão analisada informa que 95% avaliam que são muito boas as associações para a instituição e 5% avaliaram que são boas. As sociedades firmadas são reconhecidas pela comunidade como oportunidades de melhoria, o que explica este índice bem satisfatório. Elas têm sido um elemento central para o fortalecimento da autonomia escolar. Percebe-se que todas as ligações são de responsabilidade da equipe de gestão cujo papel é de conduzir e manter a participação de todos os atores no processo de gestão escolar. Ou seja, a equipe gestora tem clareza quanto aos objetivos e usa a coesão como meio para atingi-las. Segundo o gestor da unidade “com as parcerias e a gestão democrática e participativa contribuiu para obter o comprometimento da equipe.”

Resumindo-se o que foi coletado no questionário em tela, observa-se a seguinte distribuição do grau de concordância com a adequação de cada fator levantado:

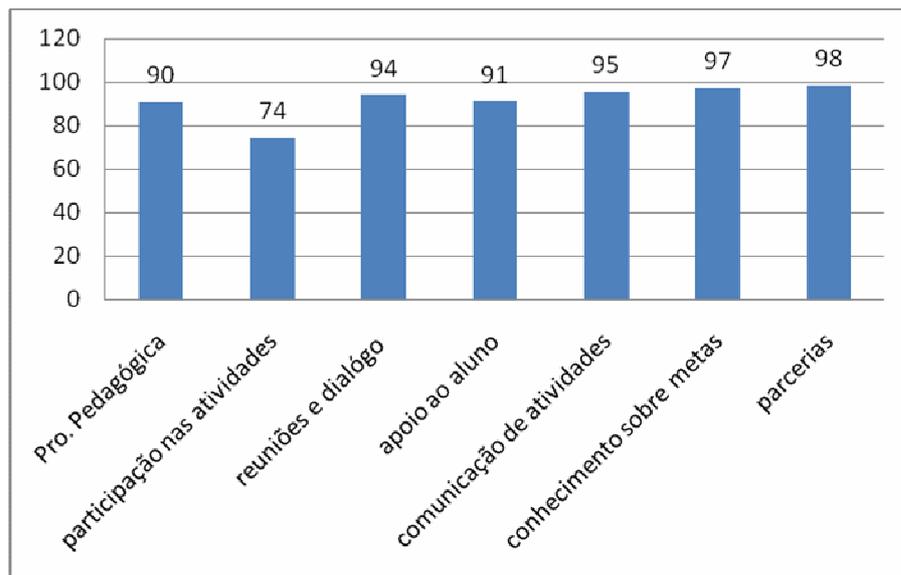


Figura 8: Percentual de satisfação com cada questão  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Nota-se claramente ser muito significativa essa satisfação. Como se vê, que quase todas as indagações estão com quase 100% de concordância. Apenas a 2ª questão, que abordou “a sua participação e da comunidade escolar nas atividades escolares” é que teve um grau mais reduzido, o qual, mesmo não sendo excelente como as demais, pode ser considerado bom. Dado o alto grau de satisfação, percebe-se que a equipe gestora estimula a participação e o comprometimento de todos os atores envolvidos nos processos educacionais na busca de metas claramente compartilhadas.

Após análises dos questionários, análise documental e as observações é possível concluir que um estilo democrático da equipe gestora incentiva e cria oportunidades para participação ativa, além de facilitar o conhecimento por parte de todas as ações realizadas pela unidade escolar e dos objetivos. Este tipo de estilo motiva as pessoas a serem proativas e a buscarem soluções.

#### 2.6.2 A visão dos alunos sobre o papel da escola

Aos alunos foram apresentadas 5 questões estruturadas, sendo 4 delas com base em uma Escala Likert com quatro graus, no qual o “1” representa discordância da assertiva apresentada, o “4” concordância total e o 2 e o 3 são posições intermediárias.

O critério para seleção dos alunos foi a acessibilidade. Foram entrevistados 317 alunos dos três turnos da unidade, que estavam disponíveis no dia em que a pesquisadora foi à unidade, considerando-se um total de 2.297 alunos. A primeira questão versa sobre o desempenho dos professores em sala de aula. 94% dos alunos consideram muita boa ou boa a atuação dos docentes.

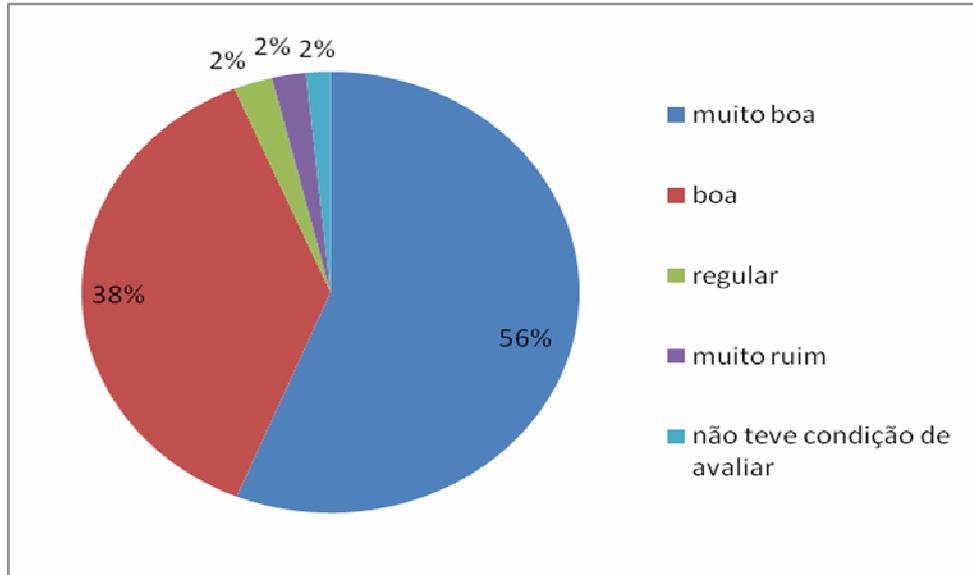


Figura 9: O desempenho dos professores em sala de aula, na percepção dos alunos.  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Percebe-se que os alunos valorizam as práticas pedagógicas diferenciadas, tais como: sarau e as monitorias. Normalmente as aulas ocorrem neste espaço pedagógico. Mas o pátio da unidade é constantemente usado. Destaca-se ainda que as atividades extra-classe, que são realizadas no decorrer do ano letivo, estão sempre em consonância com as atividades desenvolvidas em sala, seguindo-se os valores, as metas, os objetivos da escola e dos plano de ensino de cada disciplina.

As salas de aulas na unidade são espaços amplos, climatizados e com móveis e equipamentos apropriados. Percebe-se que esta relação na sala é favorecida por um contrato pedagógico que é discutido no primeira semana de aula e seguido durante o ano letivo. A equipe pedagógica, junto com professores e alunos investem neste acordo como uma forma de minimizar a indisciplina, uma vez que elas foram consensuais.

A segunda questão versa sobre o apoio prestado aos alunos com dificuldades, conforme nos mostra a figura 9.

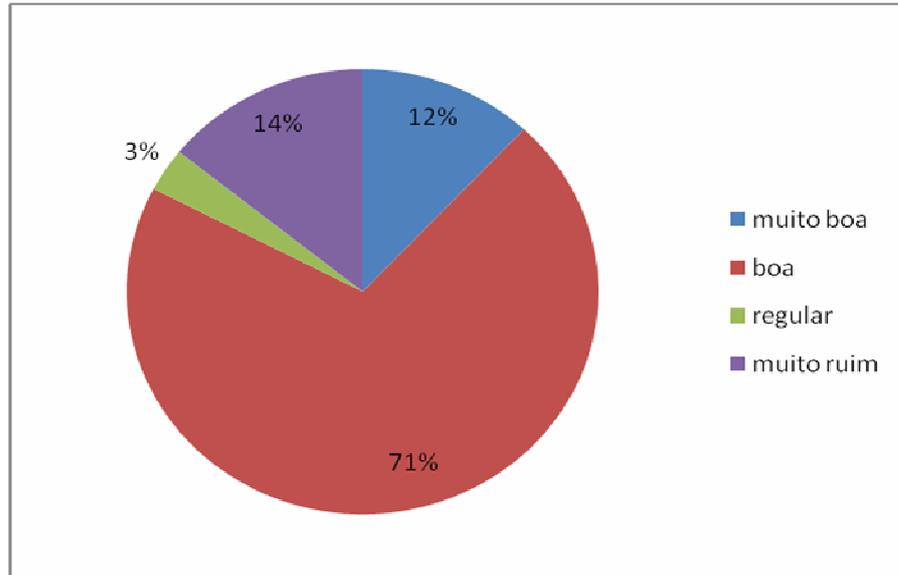


Figura 10: Apoio prestado aos alunos com dificuldade.  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Esta foi uma questão que também apresentou um índice satisfatório com um total de 83% dos respondentes considerando-a boa ou muita boa. Porém, como 14% consideram muito ruins e 3% regular percebemos nesta questão analisada uma oportunidade de melhoria destas práticas pedagógicas. O corpo docente modifica constantemente o planejamento e encontra meios para o resgate dos estudantes com dificuldade. Muitas vezes diminui o conteúdo, para um melhor entendimento do conteúdo.

Apesar de todas estas práticas, os ajustes são necessários, como se pode comprovar com a pesquisa. A unidade analisada possui ferramentas de acompanhamento do rendimento escolar como as analisadas através da observação e entrevista com a equipe gestora. Ou seja, é de responsabilidade da equipe pedagógica: acompanhar o desempenho dos discentes (priorizando aqueles com baixo rendimento); levantar dados a partir da avaliação feita por professores e alunos; divulgar, por meio de reuniões de pais ou convocações, o resultado das avaliações, a frequência e a análise de rendimento do aprendiz, além de dar suporte à equipe diretiva.

Após o levantamento de dados e análise de desempenho dos alunos, a equipe pedagógica direciona aqueles que necessitam melhorar para a monitoria e ao acervo da biblioteca, incentivando sempre a leitura para que este aluno seja recuperado. Lembra, ainda, ao corpo docente da necessidade de readequação de

conteúdo, ajustando-o ao perfil e às necessidades da turma. O Serviço de Orientação Pedagógica se reúne uma vez por semana para traçar metas e ações, em cima de resultados obtidos. Bimestralmente, essas reuniões têm mais dados e estratégias a serem trabalhadas.

Após o Conselho de Classe, o Serviço de Orientação Educacional reúne os alunos representantes para repasse das informações e análise dos indicadores, com vista à busca de melhorias na turma com o auxílio do Professor Conselheiro, ou seja, é um docente escolhido pelos alunos para acompanhar o processo de ensino-aprendizagem e ajudar na rotina escolar.

A terceira questão versa sobre as metas de aprendizagem, o que pode ser observado na figura abaixo.

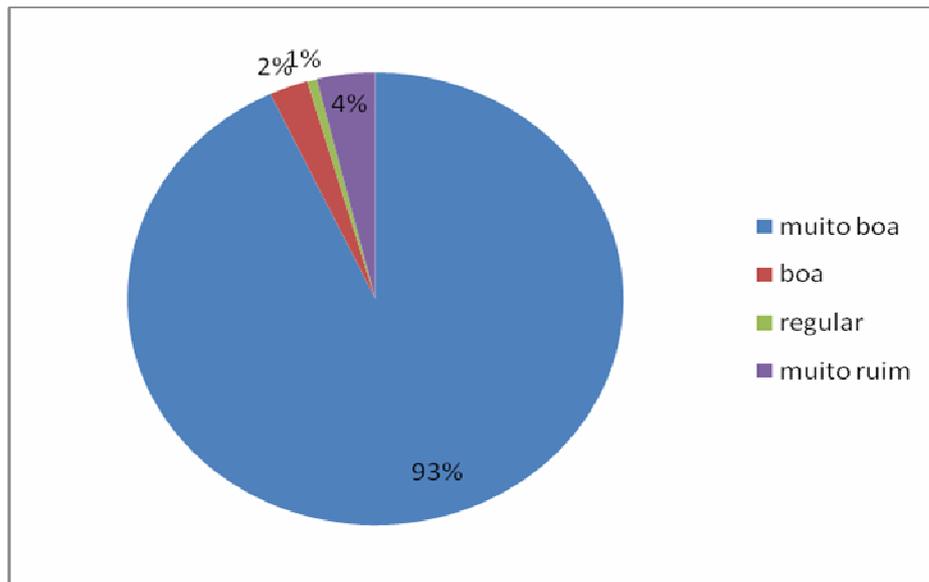


Figura 11: As metas de aprendizagem, na percepção dos alunos.  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Percebe-se que 93% dos respondentes têm clareza sobre as metas de aprendizagem da unidade escolar. Esta clareza de informação pode estar relacionada ao acompanhamento desta meta pela equipe pedagógica junto aos alunos e ou murais informativos sobre estas metas.

A quarta questão versa sobre o conhecimento dos alunos em relação as parcerias firmadas pela unidade.

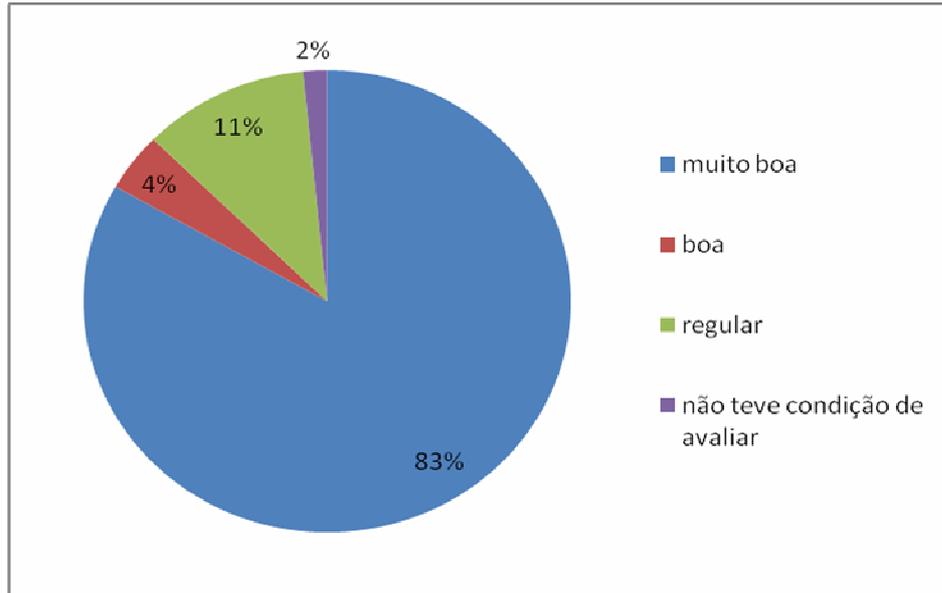


Figura 12: A avaliação dos alunos sobre as parcerias na percepção dos alunos.  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

O que se percebeu é que 100% dos respondentes responderam ter ciência desta parceria. Porém, quando indagados sobre como eles avaliam esta parceria, 87% avaliaram muito boa e boa, 11% regular e 2% alegaram não terem condição de avaliar. O número de discentes insatisfeitos justifica-se pela ineficiência de algumas intervenções realizadas pelos professores e ou parceiros que não são compatíveis com o grau de dificuldade que os alunos possuem.

Mesmo assim percebe-se uma clara satisfação dos alunos com as parcerias, o que justifica o elevado grau de satisfação. Essas parcerias, aliado a práticas pedagógicas, que são norteadas pela contextualização e interdisciplinaridade, demonstram um compromisso com práticas pedagógicas inovadoras.

Os projetos interdisciplinares e as metodologias ativas de aprendizagem, atrelados aos incentivos oferecidos pelos parceiros, têm motivado os alunos da unidade analisada.

Isso pode ser comprovado com o gráfico a seguir, que apresenta a relação do grau de satisfação. Ele apresenta um resumo das respostas obtidas nas questões preparadas utilizando-se a escala de ordinal. O cálculo contou com a utilização da metodologia a seguir descrita 2.1.

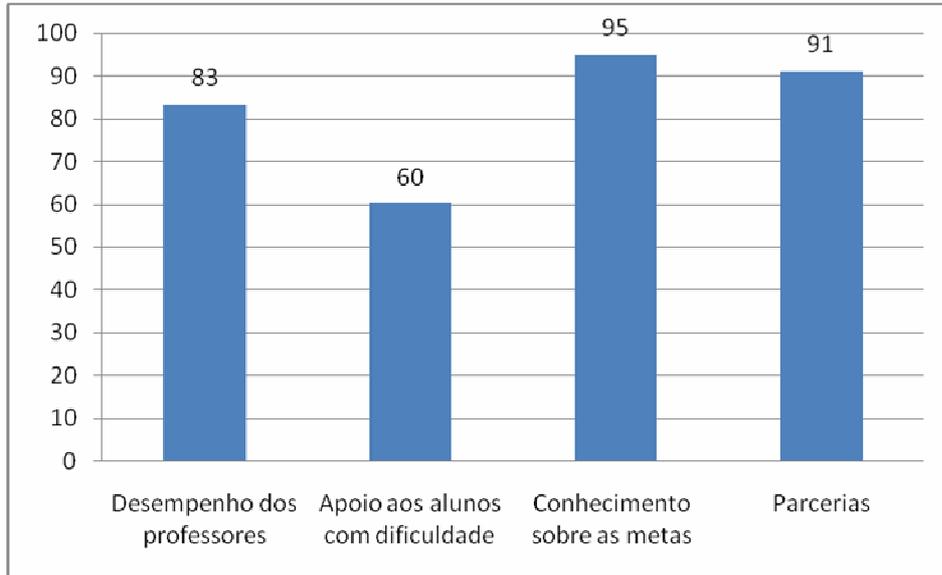


Figura 13: Percentual de satisfação com cada questão  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

O somatório dos produtos obtidos com as multiplicações foi dividido pelo valor máximo que poderia ser alcançado (número total de respostas multiplicado pelo fator 3), achando-se, dessa forma, o resultado relativo, transformado em uma escala de 0 a 100, que é o exposto no gráfico. Utilizando-se os indicadores gráficos, tem-se com mais clareza uma percepção do quanto os respondentes estão satisfeitos com cada fator avaliado. Dessa forma, as marcações “não sei” foram desconsideradas.

Nota-se claramente ser muito significativa essa satisfação. Como se vê, estão quase todas as questões com quase 100% de concordância. Apenas a 2ª questão, que abordou “o apoio prestado aos alunos com dificuldade” é que teve um grau mais reduzido e teve também uma avaliação negativa na perspectiva dos professores. O qual, mesmo não sendo excelente como as demais, pode ser considerado bom. Percebe-se que a unidade tem uma série de ações pedagógicas que buscam atingir a todos os alunos cujo aproveitamento escolar for considerado insatisfatório. São oferecidas oportunidades diversificadas para estes discentes.

### 2.6.3 A visão dos pais sobre o papel da escola

Aos pais foram apresentadas 8 questões estruturadas, sendo 7 delas com base em uma Escala Ordinal com quatro graus, sendo o “1” discordância da assertiva apresentada, o “4” concordância total e o 2 e o 3 posições intermediárias.

O critério para a seleção dos pais foi à acessibilidade, foram entrevistados 317 pais dos três turnos.

A primeira questão versa sobre o atendimento da escola aos pais.

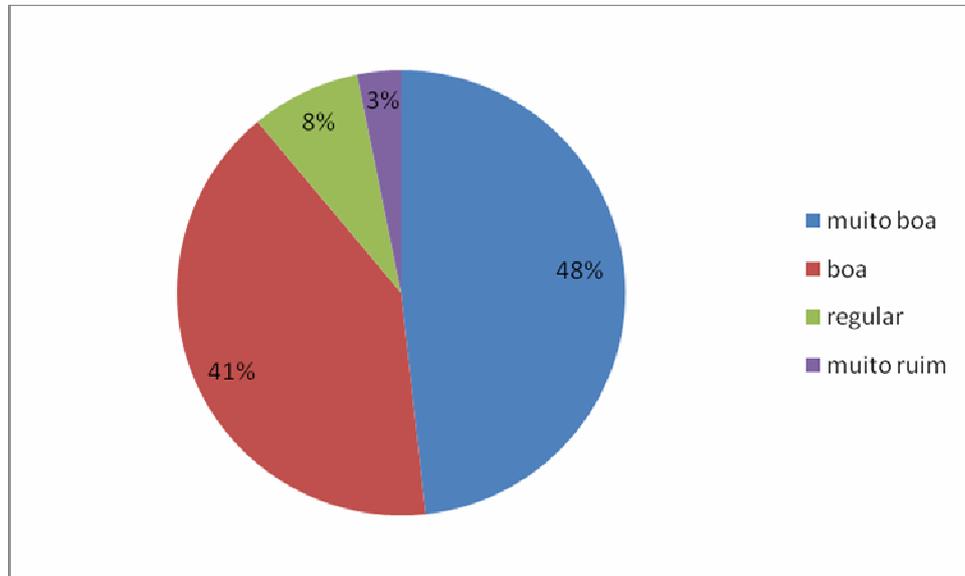


Figura 14: O atendimento da escola aos pais, na percepção dos pais.  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Como foi observado 89% dos respondentes avaliaram como muito boa ou boa. Percebe-se, através do alto grau de satisfação dos pais com esta prática, que os esforços da equipe pedagógica em manter uma relação de proximidade tem sido bem recebida pelos pais e responsáveis. Ou seja, é possível concluir que a unidade analisada tem conseguido atender às expectativas dos pais ou responsáveis, embora exista algo a aprimorar, visto que 11% dos pais ou responsáveis avaliaram muito boa ou boa. Segundo o relato da diretora pedagógica, “quando os pais frequentam as reuniões, participam dos eventos promovidos pela unidade conseqüentemente, os filhos apresentam melhor desempenho escolar.” Durante o período de observação, foi possível identificar alguns espaços como: reuniões para informar os pais ou responsáveis sobre a frequência e rendimento. Eventos para comemorar datas especiais e encontros individuais para discutir o desempenho dos filhos.

A segunda questão versa sobre a participação dos pais no planejamento da proposta pedagógica da escola.

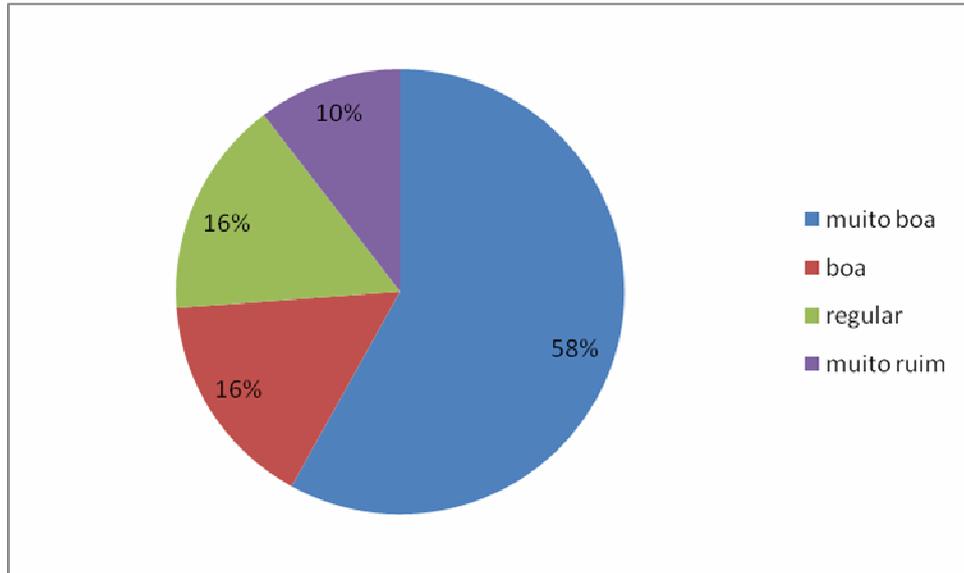


Figura 15: A participação dos pais no planejamento da proposta pedagógica da escola, na percepção dos pais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

De acordo com a figura acima, 74% dos entrevistados avaliaram como boa ou muito boa. Porém, 26% avaliaram regular ou ruim. A LDB atribui à escola a incumbência de “informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica”. Segundo o relato da diretora pedagógica, “a unidade realiza duas reuniões para discutir a proposta pedagógica da unidade: uma no início do ano letivo e outra no encerramento. Estas reuniões são extremamente relevantes para que os pais possam entender a dinâmica do trabalho da unidade e com ele contribuir”. Ou seja, a equipe pedagógica procura que a proposta pedagógica seja uma incumbência de todos, porém sofre algumas resistências, como se pode notar no gráfico.

Sobre as reuniões promovidas com os pais pode-se observar os resultados na figura 16.

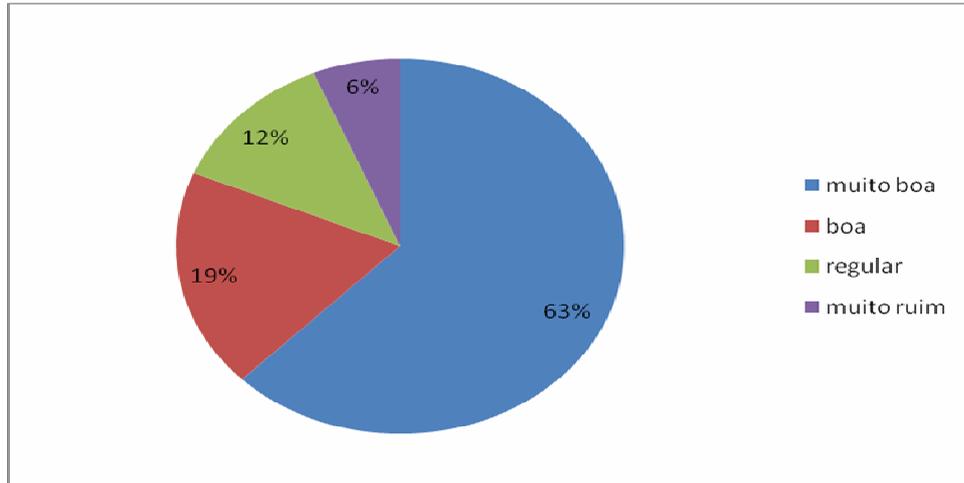


Figura 16: As reuniões promovidas com os pais, na percepção dos pais.  
pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Fonte: Elaborado

Ou seja, 82% dos respondentes avaliaram muito boa ou boa. 18% avaliaram regular ou muito ruim. A unidade realiza várias reuniões buscando assegurar uma articulação com os pais. Como afirma a Diretora pedagógica da unidade,

Dentre todas as reuniões realizadas pela unidade, a reunião cuja finalidade é discutir rendimento e frequência tem sido fundamental, e sido essencial como forma de buscar soluções em conjunto para a melhoria da qualidade de ensino.

A quarta questão versa sobre a divulgação relacionadas às atividades da escola.

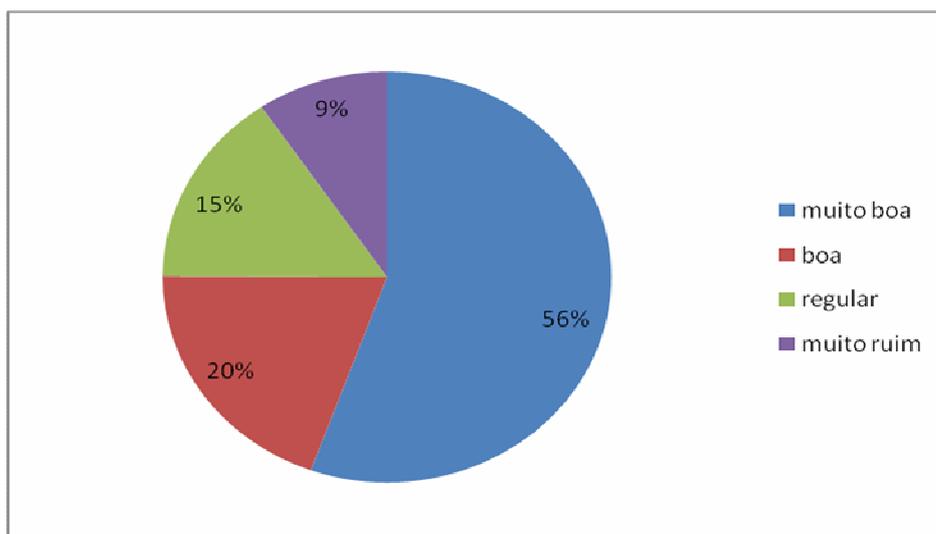


Figura 17: O apoio prestado aos alunos com dificuldade, na percepção dos pais.  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

De forma que 76% dos respondentes avaliaram como muito bom ou bom, 15% regular e 5% muito ruim, o apoio prestado aos alunos com dificuldades de aprendizagem. Com este resultado, pode-se concluir que os pais ou os responsáveis reconhecem as várias ações promovidas pela unidade que tem como meta promover o desenvolvimento dos alunos. Durante o período de observação direta, para se resgatar os alunos com resultado insatisfatório os professores utilizam uma atividade teatral, realizada pelos parceiros do grupo Gacems e Figorelli, com a intenção de retomar algum aspecto prático e teórico relevante.

Outra ação que busca contribuir para que os alunos se apropriem e construam seu próprio saber são os alunos de monitoria e de reforço escolar recebem ajuda dos estagiários da Universidade de Barra Mansa (UBM). Ou seja, os pais reconhecem a qualidade e a importância das intervenções pedagógicas realizadas pela unidade e seus parceiros.

A quarta questão versa sobre o apoio prestado aos alunos com dificuldades conforme a figura abaixo.

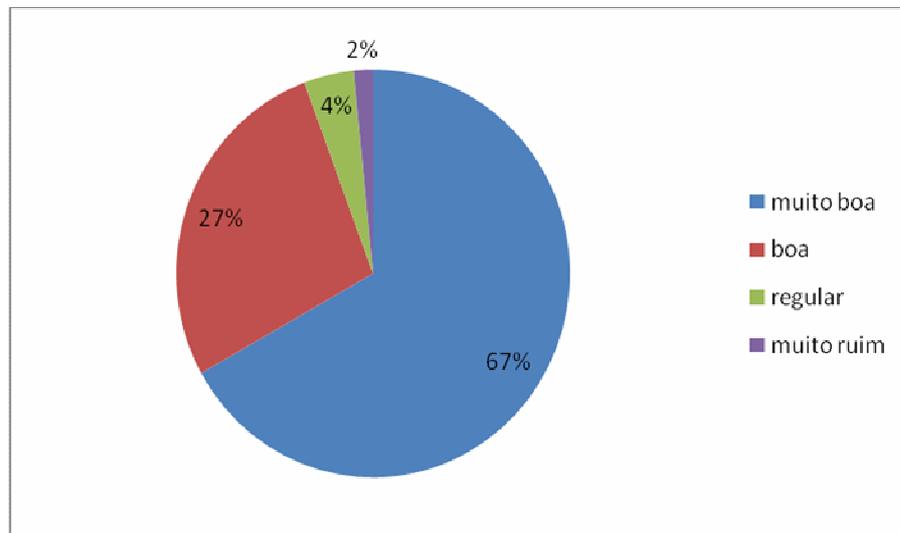


Figura 18: A divulgação das informações relacionadas às atividades da escola, na percepção dos pais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Sendo assim, 94% dos pais avaliaram muito boa ou boa a qualidade de informações recebidas pela unidade. O alto grau de satisfação sinaliza que as ferramentas de comunicação utilizadas pela organização estão atingindo o objetivo de forma eficaz e eficiente.

A sexta questão versa sobre o conhecimento dos pais sobre as metas de aprendizagem da escola.

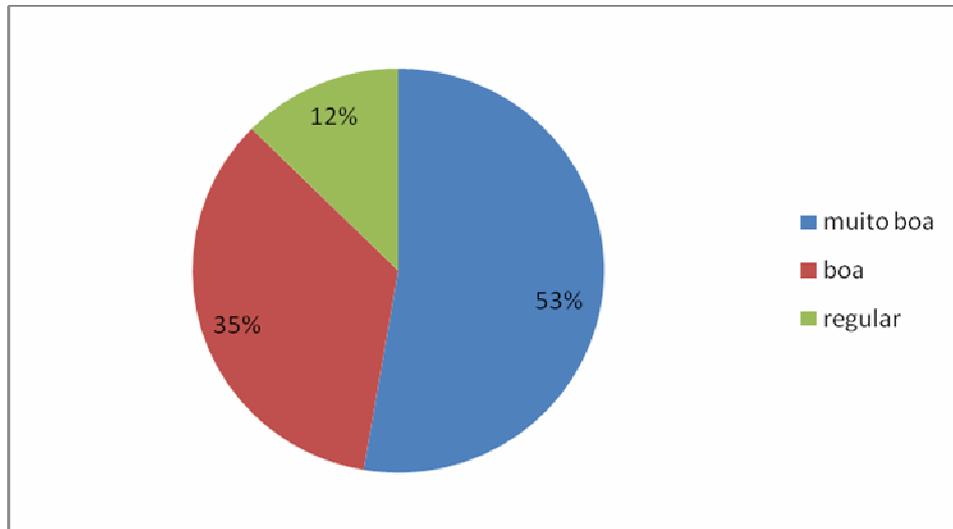


Figura 19: O conhecimento dos pais sobre as metas de aprendizagem, na percepção dos pais.  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Interpretando-se os resultados totais da tabela, verifica-se que a maioria dos pais, ou seja, 88% deles, consideram muita boa ou boa a divulgação das metas de aprendizagem. É importante, porém, destacar que 12% dos pais ou responsáveis desconhecem as metas de aprendizagem. Já a sétima questão avaliou “as parcerias que a unidade possui”.

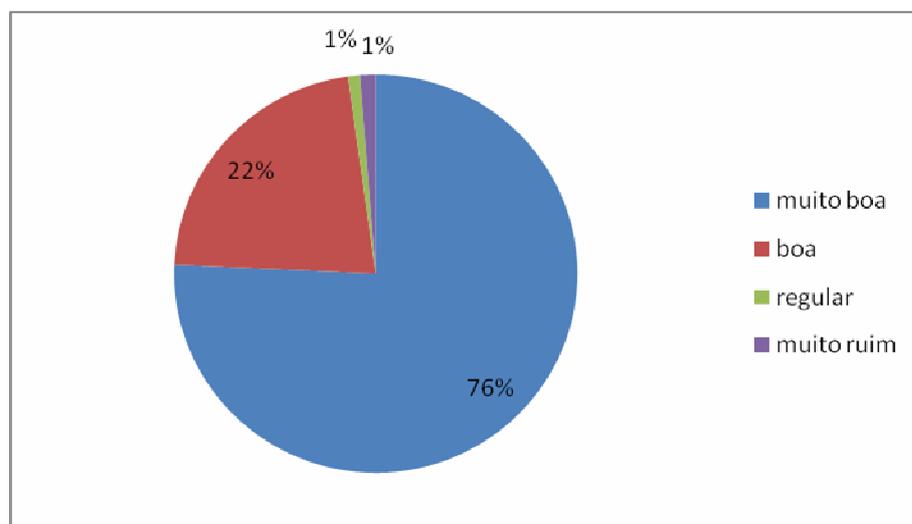


Figura 20: Avaliação das parcerias que a unidade possui, na percepção dos pais. Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Interpretando-se os dados do gráfico, é possível notar o alto grau de satisfação dos 98% dos pais ou responsáveis.

O próximo gráfico apresenta um resumo das respostas obtidas nas questões preparadas utilizando-se a escala ordinal. O cálculo contou com a utilização da metodologia a seguir descrita.

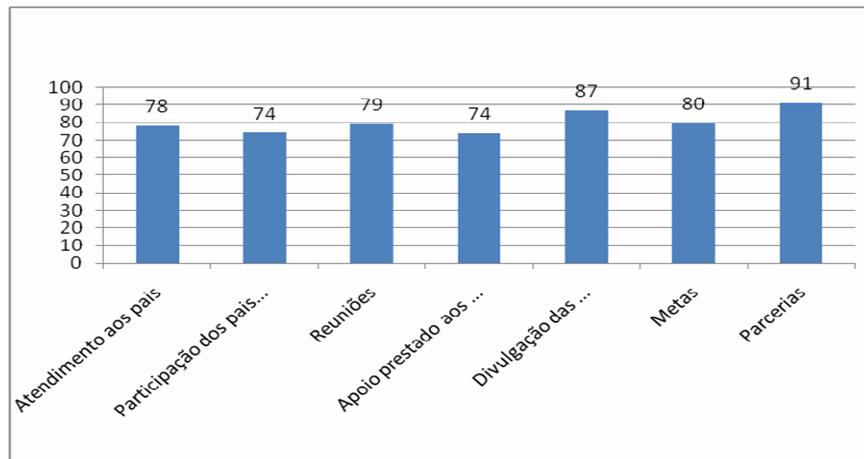


Figura 21: Percentual de satisfação com cada questão  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir da pesquisa de campo

Nota-se claramente ser muito significativa essa satisfação. Como se vê, estão quase todas as questões com um grau elevado de concordância. Apenas as 2ª e 4ª questões, que abordaram respectivamente: “a participação dos pais no planejamento” e “o apoio prestado aos alunos com dificuldade” é que tiveram um grau mais reduzido, os quais, mesmo não sendo excelentes como as demais, podem ser considerados bons.

Os resultados dos questionários foram satisfatórios. Por sua vez, os resultados negativos apontam para as necessidades de melhoria da instituição. Esses fatores têm que ser estudados, evitando-se assim, a frustração dos pais, o que pode vir a prejudicar o processo ensino-aprendizagem. Identificar as causas e os fatores que fizeram os pais assinalarem regular ou muito ruim é fundamental para que, com base nestes dados, a unidade possa em conjunto propor um plano de ação para superar e atenuar as dificuldades que ainda persistem. Os bons resultados são igualmente importantes porque representam intervenções de sucesso dentro da unidade e que precisam ser divulgados dentro e fora da unidade analisada.

Embora os resultados dos questionários apresentem dados satisfatórios, para confirmar os bons resultados obtidos da unidade estudada é necessário fazer uma comparação do desenvolvimento da escola através do IDEB, para analisar o êxito ou o fracasso da unidade em questão. E é isso que será tratado no próximo tópico.

## **2.7 O IDEB da Instituição em comparação com o Brasil e o Estado**

O resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica IDEB permite que a unidade verifique as necessidades de ajuste ou manutenção de suas práticas educacionais. Portanto, far-se-á uma comparação entre o país e o estado da Federação onde a escola está inserida. A análise do mesmo serve para subsidiar os processos de tomada de decisão, promovendo o aprimoramento das ações e o monitoramento de processos e a avaliação dos projetos. Percebe-se que, através desta análise aumentam-se as possibilidades de mobilização dos atores educacionais, uma vez que o IDEB expressa em valores os resultados educacionais mais relevantes, ou seja, a aprendizagem e fluxo.

O IDEB é um dos indicadores mais utilizados para medir a qualidade da educação Pública, como se lê aqui:

O IDEB foi criado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira), em 2007 e representa iniciativa pioneira de reunir num só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados facilmente assimiláveis e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do INEP, o Saeb-para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil-para os municípios. (INEP, 2012).

O IDEB expressa em valores os resultados educacionais mais relevantes, ou seja, a tabela a seguir mostra esses resultados e as metas.

	Anos Iniciais do Ensino Fundamental						Anos Finais do Ensino Fundamental						Ensino Médio					
	IDEB Observado			Metas			IDEB Observado			Metas			IDEB Observado			Metas		
	2005	2007	2009	2007	2009	2021	2005	2007	2009	2007	2009	2021	2005	2007	2009	2007	2009	2021
TOTAL	3,8	4,2	4,6	3,9	4,2	6,0	3,5	3,8	4,0	3,5	3,7	5,5	3,4	3,5	3,6	3,4	3,5	5,2
Dependência Administrativa																		
Pública	3,6	4,0	4,4	3,6	4,0	5,8	3,2	3,5	3,7	3,3	3,4	5,2	3,1	3,2	3,4	3,1	3,2	4,9
Estadual	3,9	4,3	4,9	4,0	4,3	6,1	3,3	3,6	3,8	3,3	3,5	5,3	3,0	3,2	3,4	3,1	3,2	4,9
Municipal	3,4	4,0	4,4	3,5	3,8	5,7	3,1	3,4	3,6	3,1	3,3	5,1	2,9	3,2	-	3,0	3,1	4,8
Privada	5,9	6,0	6,4	6,0	6,3	7,5	5,8	5,8	5,9	5,8	6,0	7,3	5,6	5,6	5,6	5,6	5,7	7,0

Tabela 6 - IDEB 2005, 2007, 2009 e Projeções para o **BRASIL**  
**Fonte:** Saeb e Censo Escolar. IDEB de 2005, 2007 e 2009

De modo que, a tabela acima mostra que existe um objetivo preestabelecido, um prazo a ser cumprido. Isso mostra que o acompanhamento está sendo realizado em prazos regulares. A análise possibilita verificar os pontos fortes e fracos da unidade escolar

Sobre a importância das avaliações externas Lück (2007) afirma que

Esses indicadores oficiais são produzidos mediante a realização de testes padronizados, que permitem a comparabilidade dos resultados, de modo que a escola possa entender como se apresenta em relação às demais escolas e, dessa forma, estabelecer metas de melhoria. Como a comparação também pode ser feita de ano para ano, a escola pode acompanhar o progresso que promove. (LÜCK, 2007, p. 65).

A tabela em seguida apresenta os dados do Estado do Rio de Janeiro em relação aos resultados do IDEB de 2005, 2007 e 2009.

Tabela 7: 4ª série / 5º ano

Estado	Ideb Observado			Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Rio de Janeiro	3.7	3.8	4.0	3.8	4.1	4.5	4.8	5.1	5.4	5.7	5.9

**Fonte:** Saeb e Censo Escolar. IDEB de 2005, 2007 e 2009

Nota-se que mesmo no estado do Rio de Janeiro, um dos mais desenvolvidos do país, os índices alcançados estão abaixo da média, o que indica um descompromisso histórico com a educação do estado.

Os resultados do CEBA apresentados na tabela a seguir demonstram a evolução do colégio e que a unidade ultrapassou as metas projetadas.

Tabela 8: 4ª série / 5ºano

Escola	Ideb Observado			Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
C E BARÃO DE AIURUOCA	5.3	5.6	6.4	5.4	5.7	6.1	6.3	6.5	6.7	7.0	7.2

**Fonte:** Saeb e Censo Escolar. IDEB de 2005, 2007 e 2009

Isso representa que as ações pedagógicas estão produzindo resultados positivos e as parcerias estão conseguindo melhorar o desempenho escolar. A média alcançada pela unidade é muito significativa. Uma vez que a escola alcançou em 2009, um índice projetado para o nosso país em 2021. Ou seja, este indicador retrata exatamente a dimensão do sucesso da unidade analisada. Percebe-se que as boas e criativas práticas pedagógicas e boas parcerias promovem melhoria na aprendizagem dos alunos.

Tabela 9: 8ª série / 9º ano

Estado	Ideb Observado			Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Rio de Janeiro	2.9	2.9	3.1	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6	4.9

Fonte: Saeb e Censo Escolar. IDEB de 2005, 2007 e 2009

Verifica-se que o estado do Rio de Janeiro está abaixo do resultado nacional, apresentando um sofrível resultado. Embora tenha atingido a meta em 2007 e 2009. O quadro mostra que a qualidade da educação no país, e especificamente no Estado do Rio, apresenta sérias deficiências.

Tabela 10: 8ª série / 9º ano

Estado	Ideb Observado			Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
C E BARÃO DE AIURUOCA	4.0	3.8	4.2	4.0	4.2	4.5	4.9	5.2	5.5	5.7	6.0

Fonte: Saeb e Censo Escolar. IDEB de 2005, 2007 e 2009.

Analisando nas tabelas os resultados do IDEB de 2005 e 2007, verifica-se que houve maior incremento dos resultados no Ensino Fundamental primeiro segmento do que no Ensino Fundamental segundo segmento. O gestor e sua equipe usam os resultados para corrigir os problemas identificados.

Percebe-se, após analisar o resultado, o segundo segmento do ensino fundamental merece atenção da equipe pedagógica. Como afirma Lück(2009) :

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de

condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho. LÜCK (2009, p. 32).

Os planos pedagógicos são desenvolvidos a partir da análise dos resultados acima descritos. Segundo o diretor da unidade analisada, refletir sobre os resultados e usá-los na reformulação de ação foram relevantes para assegurar o sucesso da unidade.

## **2.8 Considerações para o Plano de Intervenção para outras escolas**

Nas pesquisas realizadas (bibliográfica, documental e de campo) foi possível constatar a fundamental importância do estilo de liderança adotado pelos gestores escolares, em especial os diretores. Verificou-se que o estilo participativo é o mais adequado para o favorecimento do envolvimento da comunidade escolar com as diretrizes emanadas do projeto político pedagógico. O diferencial se faz com a integração dos diversos segmentos da sociedade regional através de parcerias com a família, o sistema Firjan, a APAE e as universidades.

Também ficou claro ser fundamental o oferecimento de oportunidades diversas através das parcerias que proporcionaram aos alunos opções de complementação de sua formação humana e cidadã.

Outro importante aspecto que precisa ser considerado pelos gestores é a conveniência da disseminação eficaz das informações, o que acarreta obter o máximo de retorno sobre o objetivo idealizado. Ou seja, utilizar um *mix* de comunicação para que a mensagem seja compreendida exatamente como o gestor gostaria, portanto, o gestor deve usar jornal interno, cartazes, datas festivas, correio eletrônico entre outros.

Fica evidente a importância do gestor em repensar, recriar e reconstruir os rumos de suas práticas. Ou seja, uma liderança com uma competência gerencial capaz de identificar e mobilizar recursos. Trata-se de criar, implementar e sustentar

no sistema escolar uma metodologia que permita uma contínua melhoria dos processos.

Percebe-se a necessidade de uma prática gestora capaz de reinventar a educação, analisando a situação atual e vislumbrando as mudanças através de práticas inovadoras com as parcerias analisadas neste capítulo onde os princípios da democracia e autonomia são priorizados. O próprio processo de democratização da educação, ampliação do acesso à escola formam seres mais autônomos. Do processo de democratização e da autonomia surge à necessidade de reconstruir a concepção de gestão.

Com base nessas constatações, pode ser formulada uma proposta visando o fortalecimento da gestão escolar não apenas na escola estudada, mas em outras que desejem elevar a eficácia de sua gestão. O próximo capítulo apresenta as bases do Plano de Ação Educacional (PAE), cuja proposição é o foco central de atenção da presente dissertação, ou seja, identificar quais mudanças implementadas pela equipe de gestão podem servir de diretrizes para outros gestores e unidades escolares.

### **3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES DOS COLÉGIOS ESTADUAIS DO MÉDIO PARAÍBA - RIO DE JANEIRO**

No capítulo 1 foram descritos os resultados de desempenhos internos e externos da unidade, e as diversas dimensões que compõem a gestão escolar a saber: gestão democrática, gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas e de serviços, e as alianças valorativas. Foram apresentados os principais indicadores que hipoteticamente poderiam justificar o bom desempenho da unidade escolar.

No segundo capítulo foi feita uma análise dos indicadores que apontam para o bom desempenho da escola. Para tal foi feita uma pesquisa de campo visando a entender como se davam as parcerias firmadas pela escola e qual o papel da gestão escolar diante de uma proposta de gestão democrática. Essas parcerias foram desenvolvidas pela gestão com o apoio da comunidade e envolvem o setor privado.

Na pesquisa, procurou-se identificar que mudanças implementadas pela equipe gestora da escola em questão, no período de 2005 a 2009, contribuíram para unidade ser escolhida como referência em gestão escolar no estado do Rio de Janeiro. A escola foi agraciada pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão ,em 2010, sendo analisadas, pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar,sendo este uma iniciativa conjunta do Consed, da Unesco, da Undime e da Fundação Roberto Marinho , às ações realizadas em 2009, dessa forma pretende-se verificar quais dentre elas podem ser apontadas como práticas exitosas, que possam servir de parâmetros para outras unidades escolares

A pesquisa foi realizada após estudos de campo e pesquisa documental, na unidade a partir de agosto 2011 até maio de 2012, com o objetivo de confirmar se o modelo de gestão adotado e as alianças firmadas foram fatores que asseguraram o sucesso da unidade. Após as análises dos documentos e o estudo de campo, foi possível comprovar a hipótese anteriormente descrita.

Portanto, este plano de ação foi elaborado a partir desta premissa. O que se propõe, em decorrência da pesquisa realizada, é a ministração de mini-cursos para gestores escolares como mecanismos de divulgação dessas práticas pesquisadas na escola.

Sendo assim, o objetivo deste capítulo é uma proposta de intervenção que sirva para divulgar as práticas exitosas desenvolvidas pela equipe gestora da unidade pesquisada de maneira a poder contribuir para que outras escolas da rede possam se tornar mais eficazes.

Para tanto, o capítulo será dividido em seis seções: Proposta de intervenção, A Dinâmica de Implementação da Proposta, Estratégia para Disseminação da experiência, Recursos Financeiros para Capacitação, Desenvolvimento, Avaliação e Considerações Finais.

### **3.1 Proposta de intervenção**

Verificou-se a confirmação das hipóteses de que o modelo de gestão democrático e participativo adotado e as parcerias firmadas pela escola foram preponderantes para a obtenção dos bons resultados avaliativos alcançados. Essa constatação está também respaldada pelos referenciais teóricos estudados. A proposta do projeto de intervenção ora apresentado é levar o conhecimento adquirido nesta unidade de sucesso para outras instituições através do oferecimento de mini-cursos. Durante a realização deste mini-cursos pretende-se propor ações para outras escolas, como sugestão de boas práticas escolares no que se refere à gestão democrática e participativa e às parcerias.

Portanto, a partir do que se observou nesta instituição propõe-se um plano de ação para que outras escolas também possam conseguir parcerias, descrevendo o percurso completo até o ponto em que a unidade se tornou referência em gestão. Após este estudo, espera-se que o gestor escolar fundamentado pelo conhecimento adquirido, possa tomar decisões mais consistentes, com base em informações fundamentadas.

Desta forma, o projeto de intervenção abrange um mapeamento de ações, que poderá ser seguido pelos gestores escolares que buscam a qualidade de ensino. Neste sentido, o trabalho inclui mini-curso que tem com o objetivo de assessorar os gestores na montagem de seus PPPs, inclusive ajudando-os na constituição de uma parceria público privada, possibilitando assim o *benchmarking*. Vale ressaltar que essa é uma ferramenta de gestão utilizada para realizar comparações de processos e práticas entre organizações escolares e os gestores. Será utilizada neste plano apresentar as boas práticas adotadas pela unidade

pesquisada, com o objetivo de fornecer exemplos e inspiração para implementar processos educacionais mais eficazes.

Lück (2000, p.12) afirma existir uma mudança de paradigma, estando numa transição entre o modelo estático para um modelo dinâmico de sociedade e, conseqüentemente, de educação e de escola. As transformações na sociedade exigem que se abandone o "autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo, [...] para prática interativas, participativas e democráticas, [...] estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas". E nessas circunstâncias, a escola, não está alheia, nem dissociada da realidade, e também necessita de mudanças.

As novas competências requeridas para a escola exigem também o desenvolvimento de novas competências aos gestores escolares. No entanto, Lück, afirma que:

No contexto das instituições de ensino superior, portanto, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Recae, portanto, sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. LÜCK (2000, p. 29).

Desta forma, este projeto de intervenção visa concretizar o processo de formação de gestores que procuram consolidar o princípio da gestão democrática e participativa. Além de indicar novos caminhos através de parcerias como forma de contribuir para a autonomia da unidade escolar. Conforme destaca Lück ( 2009), é necessário que os sistemas de ensino contribuam de forma efetiva para a formação dos gestores, como ocorrerá no mini-curso proposto.

### 3.1.1 A estrutura do curso

Nesse sentido, o curso será teórico-prático, buscando a construção de conhecimentos sobre gestão a partir da comparação da experiência dos gestores participantes do curso, utilizando estudos de caso deste (PAE) e os referenciais teóricos para validar as práticas já desenvolvidas. Divididos em 03 (três) módulos, o curso abordará os seguintes temas: Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar; Gestão democrática, participativa e autonomia escolar; Gestão estratégica e a construção da autonomia escolar. O primeiro módulo pretende discutir o modelo de gestão. O segundo módulo será a elaboração da Missão, Visão e Valores: elaboração e ou / revisão alinhados à proposta pedagógica e ao contexto social ao entorno. O terceiro como fazer alianças valorativas.

O curso está estruturado para ser oferecido na modalidade semipresencial. A parte a distância acontecerá pelo meio do ambiente de aprendizagem denominado *Moodle*. segundo Barreto, Lück e Villardi (2010)

o termo Moodle se refere á expressão inglesa Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment em português, ambiente de aprendizagem dinâmico modular orientado por objetos. O Moodle um dos mais famosos software de apoio à aprendizagem. De uso livre , é uma plataforma adotada por grandes instituições de ensino, públicas e privadas, nacionais e internacionais. (BARRETO, LÜCK e VILLARDI, 2010, p. 19).

Neste sentido, a coordenadoria através da sua Diretoria Regional Pedagógico poderia buscar ampliação de uma parceria já existente entre Universidade Federal Fluminense e o SESI, na qual já faz uso deste ambiente virtual de aprendizagem desde 2010.

Os momentos presenciais ocorrerão mensalmente, com duração de 04 (quatro) horas cada e acontecerão no segundo semestre de 2013. A intenção é preparar os gestores, nesse período, para o planejamento das atividades de início do ano letivo, capacitando-os para a acolhida dos professores e alunos, avaliação do ano anterior e planejamento o para ano letivo que se inicia. Esses encontros presenciais acontecerão na Diretoria Regional Pedagógica. O mini-curso terá um total de 30 horas, E estará distribuído em quatro meses.

### 3.2 A Dinâmica de Implementação da Proposta

A dinâmica de implementação da proposta está apresentada a seguir.

O público-alvo serão os gestores do Médio Paraíba. Para tal, o mini-curso será denominado **Estratégia: favorecer a autonomia e a proatividade dos gestores do Médio Paraíba, incentivando a formação continuada.**

**Quadro 3:** Módulos de formação

Módulo	Horário	Assuntos
Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	08h às 12h Carga horária: 4h (presencial) 6 horas EAD	A Transição de um modelo mecanicista de gestão para um modelo Participativo: descentralização, desconcentração, democratização e autonomia.
A Gestão estratégica e a construção da autonomia escolar	08h às 12h Carga horária: 4h 6 horas EAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica</li> <li>• Pensamento estratégico</li> <li>• Planejamento estratégico</li> </ul>
Gestão democrática, participativa e autonomia escolar	08h às 12h Carga horária: 4h 6 horas EAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas colegiadas de gestão democrática</li> <li>• Interação escola- família- comunidade</li> <li>• Alianças e parcerias</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela própria pesquisadora

Segue, no quadro 4, o detalhamento do que deverá ser abordado em cada módulo.

#### Quadro 4: Ementa dos módulos

##### Módulo I- Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

Ementa: Estudo dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar. Reflete sobre os conceitos de equidade e educabilidade. Analisa a transição do modelo mecanicista de gestão para o modelo participativo. Além de Identificar, diferenciar e discutir os conceitos de descentralização, desconcentração, democratização e autonomia.

##### Módulo II – A Gestão estratégia e a construção da autonomia escolar

Ementa: Planejamento educacional: conceito, tipos de planejamento. Visão sistêmica e pensamento estratégico: conceitos e perspectivas. Planejamento estratégico da unidade escolar: conceito e etapas. Elaboração coletiva de um plano estratégico da unidade escolar. Aplicação. Relatório. Plano de Direção.

##### Módulo III – Gestão democrática, participativa e autonomia escolar

Ementa: A gestão democrática da Educação. A escolha do Diretor escolar e a constituição das equipes pedagógicas: a gestão participativa. A estrutura organizacional de uma escola. Formas colegiadas de gestão democrática: grêmios escolares, conselhos escolares, associação de pais, clube de mães, etc. A importância dos conselhos escolares na melhoria da qualidade da educação. A interação escola- família-comunidade, alianças e parcerias. Atribuições dos atores sociais da comunidade escolar na aprendizagem dos alunos.

**Fonte:** Elaborado pela própria pesquisadora

O projeto de intervenção que será construído para cada escola durante o mini-curso ajudará o gestor a captar parceiros públicos e privados que colaborem com a sua proposta pedagógica, visando à melhoria dos processos educacionais.

Além disso, diante do processo de autonomia, cabe à unidade buscar fontes alternativas que assegurem melhores condições de ensino, pois as parcerias representam uma forma de colocar uma proposta pedagógica, que seja fruto de uma vontade coletiva como afirmam os artigos 12 e 15 da LDB. Torna-se necessário enfatizar que elas não diminuem o papel do estado em assegurar uma educação de

qualidade. Neste sentido, o mini-curso apresentará um caminho para a construção de projetos que podem elevar a efetivação de parcerias como descritos a seguir.

A princípio, é necessário identificar não somente as necessidades que justifiquem a elaboração do projeto de intervenção, e também a oportunidade de parceria. Depois, deve ser buscada a identificação e a característica do público-alvo e especificar o tipo de serviço que os parceiros em potencial podem vir a oferecer. Em seguida deve-se fazer uma análise de ambiente externo e interno no intuito de observar como seriam verificadas as oportunidades e as ameaças, as forças e as fraquezas da instituição.

Esta análise das forças e fraquezas do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo é muito importante para estruturar o projeto de intervenção, sendo indispensável na etapa do planejamento e análise da unidade. O objetivo principal desta etapa é identificar as variáveis que afetam a implementação do Plano de intervenção da unidade escolar e ao elaborar a análise SWOT (sigla derivada das palavras: *strengths*-força, *weakness*-fraqueza, *opportunities*-oportunidades, *threats*-ameaça).

A equipe gestora e a comunidade começarão pela análise do ambiente externo a partir da identificação de ameaças e oportunidade no entorno da unidade escolar. Vale ressaltar que entende-se como oportunidades as situações que acontecem no ambiente externo como as parcerias que propiciam condições favoráveis para unidade escolar. A ameaça: são situações que ocorrem no ambiente externo e que podem criar condições desfavoráveis para a unidade escolar. A análise do ambiente interno será realizada através das forças e fraquezas.

Sendo força: os pontos fortes da unidade escolar aqueles que corroboram para o alcance de resultados positivos tais como possuir uma equipe comprometida e fraqueza: são aqueles que dificultam o bom andamento dos projetos.

- Em seguida, o gestor fará o contato com os futuros parceiros. É importante que se tenha clareza de que forma este parceiro pode contribuir e qual será a contrapartida da unidade escolar. Nesta fase, o gestor e sua equipe precisam já ter elaborado um projeto para ser apresentado. Nele, deverá conter todas as justificativas para colocar o projeto em prática. Este documento deve ser enviado aos seus superiores.

.Após a realização desse momento de formação, espera-se que a equipe gestora esteja apta a iniciar a execução de seu plano de ação em conjunto com sua comunidade.

O cronograma proposto é de quatro meses começando em fevereiro e terminado em maio. Após o período de formação pretende-se que as ações que serão relatadas a seguir sejam implementadas.

### **3.3 Estratégia para Disseminação da experiência**

A estratégia para disseminação das Práticas desta escola estudada será o oferecimento de mini-cursos, que terão como objetivo a troca de experiência entre pesquisadora e os demais gestores do Médio Paraíba.

A divulgação do projeto será realizada pela Diretoria Regional Pedagógica, que usará o mini-curso como estratégia para atingir as metas da regional, de forma que com isso, ela pode vir contribuir com as metas do estado do Rio de Janeiro. Para isso, a Regional disponibilizará os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT's) para o acompanhamento e a execução do plano de intervenção elaborado pela unidade durante o processo de formação. Vale ressaltar, que no atual desenho da secretaria há um IGT para cada seis unidades escolares.

### **3.4 Recursos Financeiros para Capacitação e Desenvolvimento**

Partindo do princípio que toda formação envolve custo, esta seção do plano tem a finalidade de mostrar que o plano de intervenção é viável do ponto de vista econômico. De forma detalhada, apresentaremos informações com os gastos operacionais e investimentos iniciais necessários.

A Diretoria Regional Médio Paraíba através da nova política de gestão incentiva ações que buscam colaborar com melhorias da qualidade da educação nas unidades escolares. Nesse sentido, este projeto será encaminhado para Diretoria Regional Pedagógica (DRP) após ser analisado seguirá para Superintendência de Gestão Educacional (SUPGE), na SEEDUC/RJ o órgão responsável pela análise e

aprovação dos projetos que são transformados em processos pela Diretoria Regional Pedagógica.

Dessa forma, ele deve despachar em forma de ofício, o pedido de solicitação de verba para implementação do plano de ação juntamente com o projeto completo com as proposições pretendidas. Após análise pela Superintendência de Gestão Educacional-SUPGE, o plano caso seja aprovado, terá recursos do Plano de Ação disponibilizados para execução para DRP que encaminha para a conta institucional das unidades em que os gestores que farão parte do projeto estão lotados. Essa verba será referente às despesas do gestor e demais recursos que serão destinados à Diretoria Regional do Médio Paraíba. De modo que os recursos orçamentários sejam planejados, atendendo as exigências legais, conforme tabela apresentada a seguir. Caso a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro não possua recursos orçamentários para desenvolver este projeto de intervenção. Uma alternativa possível seria desenvolvida uma parceria com a iniciativa privada para obtenção dos recursos financeiros necessários .

Quadro 5: Custo do curso de formação e material

O QUÊ?	COMO?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?
Promover formação	Promovendo mini-cursos para gestores	Gestores qualificados tendem a desenvolver suas funções com mais qualidade possibilitará o desenvolvimento de um atitudes de autonomia e pro-atividade.	Ao longo de 4 meses do primeiro semestre de 2013	Equipe de gestão	Diretoria Regional Pedagógica	300,00 por mês gestores participantes como ajuda de transporte . Total 117.600,00
O QUÊ?	COMO?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?
Material impresso	Através de um livro	Para os gestores possuírem material didático	A partir do primeiro semestre de 2013	O gestor da unidade escolar	O material será distribuído no mini-curso	3,00curso unitário.total de 294,00

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

Após a formação pretende-se que os gestores qualificados sejam capazes de firmar alianças valorativas. Portanto, cada gestor do Médio Paraíba que participar do

processo de formação receberá uma verba conforme é descrito a seguir com a finalidade de assegurar o sucesso efetivo do projeto.

Quadro 6: Recursos financeiros para instituir as parcerias

O QUÊ?	COMO?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?
Promover parcerias com Universidades próximas, empresas, ONG	Através de ofícios, contatos diretos e telefônicos	As parcerias auxiliam no desenvolvimento integral dos alunos. Melhorando a qualidade de ensino	A partir do primeiro semestre de 2013	O gestor da unidade escolar	Universidade, empresas, ONG	R\$ 500,00 por gestor Total : 49.000,00 para atender às 98 unidades

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

Somando-se os valores referentes aos recursos necessários para a formação e o trabalho de divulgação será de 166.894,00 (cento e sessenta e seis mil reais oitocentos e noventa e quatro reais) que serão gastos como ajuda de custo com os gestores, material didático do mini-curso e divulgação do projeto a ser feita pelos gestores após o curso. Os gastos referentes à ajuda de custo deverão ser mensais, os demais gastos são ações pontuais que acontecerão uma única vez.

Neste sentido, os recursos necessários à implementação desta proposta, constarão no plano de ação da Diretoria Pedagógica Regional do Médio.

### 3.5 Avaliação

Para garantir o êxito do projeto, serão realizadas reuniões bimestrais entre as escolas, os parceiros e a equipe pedagógica (comissão) para o refinamento da ação.

Para finalizar, deve-se destacar que qualquer plano de ação tem que ser monitorado. Neste sentido, apresentaremos alguns indicadores que serão monitorados e acompanhados no processo de intervenção: IDEB, desempenho (taxas de aprovação, reprovação), permanência (taxas de evasão), participação dos pais. Estes indicadores já são acompanhados pelo IGT das unidades e deverá ser efetuado um estudo dos indicadores após formação das unidades que fizeram parte do Programa de Formação de Gestores do Médio Paraíba.

Ou seja, a comparação entre as metas organizacionais e as melhorias no período pós formação tais como: aumento das parcerias. Além disso, a participação dos gestores no curso será avaliado através do PPP da escola reformulado e o projeto de parceria.

### **3.6 Considerações Finais**

Concluindo, cabe destacar a importância da participação de todos os atores no desenvolvimento deste plano de ação, seja no estabelecimento de novas oportunidades, vinda das parcerias pública e privada e na condução de um sistema de gestão estratégico que permitirão a concretização da tão sonhada, qualidade de ensino.

Neste sentido, a gestão deve buscar junto ao corpo docente, apoio à iniciativa, bem como de toda a comunidade, apresentando em reunião os resultados da unidade e como eles podem ser melhorados com estes parceiros.

Como já ressaltado, o programa de formação visa propor um modelo de gestão democrático e participativo. Além disso, elaborar um plano de ação compartilhado, que descreva as possibilidades de alianças valorativas que favoreçam o resultado da aprendizagem.

Por fim, os gestores, após o processo de formação e com base na legitimidade das suas competências, devem ser capazes exercer suas competências e fazer intervenção pedagógicas de maneira democrática e participativa e com a colaboração de todos os atores internos e externos. Deve-se delegar ao gestor a atribuição de descobrir e criar novos caminhos buscando assegurar a democratização e da autonomia no cenário escolar. Ou seja, construindo novas práticas gestoras. O programa de formação vincula-se à necessidade de formar atores que tenham condição de participar de forma efetiva, propondo ações que sejam capazes de modificar positivamente as condições locais adversas ou no aproveitamento das oportunidades. Ou seja, abrir-se a parcerias com os diversos atores sociais. Através de uma nova forma de fazer educação busca-se encontrar na sociedade parceiros que colaborarão para melhoria dos processos educacionais.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, RANDALL **Desigualdades sociais e a formação de expectativa familiares e de professores**. Caderno CRH, Salvador v 17 maio/ agosto de 2004.

BARRETO, C., LÜCK, E.H. e VILLARDI, R. **Introdução à Educação a Distância**. Rio de Janeiro: SESI/UFF, 2010.

BRASIL. **LDB** – Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional 9.394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. MEC **Diretrizes Curriculares Nacionais** disponível em [portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) acessado em outubro de 2011

\_\_\_\_\_ **Parâmetro Curriculares Nacional** disponível em [portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) acessado em outubro de 2011.

\_\_\_\_\_ **O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE** disponível em [portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br)

CASTRO, Joel; ROCHA, Saulo Barroso. **MBA gestão empreendedora**. SESI –UFF, 2010 (Coleção Gestão Empreendedora – Educação 7).Disponível em:[http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar\\_01.pdf](http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar_01.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

CONSED, UNESCO, UNDIME e da FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO **MANUAL DE ORIENTAÇÕES** do Prêmio Nacional de Referência em Gestão, 2008, Disponível em <http://www.consed.org.br> Acessado em julho de 2011

GOMES, Carmenísia Jacobina Aires; LOPES, Ruth Gonçalves de Faria. **Gestão compartilhada na educação à distância**. (trabalho realizado por solicitação da SEED- MEC). Brasília DF, 2000.

GROPPIA AQUINO, J. (org.) **Erro e fracasso na escola: alternativas teóricas e práticas**. 4.ed. São Paulo: Summus, 1997. Disponível em: <http://portalideb.inep.gov.br>. Acesso em 22 de abr. 2012.

GROSSI, Ester Pilar. **LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

INEP. Disponível em: <http://portalideb.inep.gov.br>. Acesso em 12 de nov.2012

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítica social dos conteúdos**. São Paulo, SP: Loyola, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK, Heloisa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**. Nº 19. abr. 2000, p. 8-16.

\_\_\_\_\_. **Evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança Paradigmática**. 2001. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/grandes-temas/gestão-escolar/gestao.doc>>. Acesso em: 12 set. 2011.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Atlas, 1971

MOREIRA, Rogério. Estrutura: Ensino Fundamental e Médio no Brasil. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi(org). **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

POLÔNIA, A. C. e DESSEN, M.A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. **Psicologia Escolar e Educacional**. São Paulo. 2005.

PRÊMIO Nacional de referência em Gestão Colégio Barão de Aiuruoca, 2009

Projeto Político Pedagógico do Colégio Barão de Aiuruoca, 2005 ,2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

SATHLER, Alessandro **Gestão Estratégica e Participativa: A Política Pública De Gestão Escolar Fluminense no prelo.**

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEEDUC\_ RJ Acesso em outubro de 2011 em [www.rj.gov.br](http://www.rj.gov.br)

Rio de janeiro. Decreto nº. 42.838, de 06 de Janeiro de 2011. Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado De Educação- SEEDUC 30(trinta) coordenadoria regionais em 14´(quatorze) regionais pedagógica e 14(quatorze) regionais Administrativa, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 07 jan. de 2011.

Rio de janeiro.Decreto nº. 3433 de 08/12/1948. Decreto com ato de criação do Colégio Barão de Aiuruoca. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 08 de dezembro de1948.

Rio de janeiro.Decreto nº 6494 de 06/01/1983. Tem como finalidade ministrar os cursos do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico de Contabilidade Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 06 de janeiro de1983.

Rio de janeiro. Resolução nº 3129/ 2006- Resolução facilita a adaptação dos alunos ao sistema educacional. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, de 2006.

Rio de janeiro. Portaria nº 174/2011 que define os critérios de avaliação do Rio de Janeiro. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, de 2011.

SERRA, Fernando, Torres, Maria Cândida, Torres, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro práticos e casos** & Affonso Editores, 2003

SOARES, Carlos Alberto Lidizia. Gestão da qualidade. Volume 12. Rio de Janeiro: UFU, 2011

VALLE, Ione Ribeiro e RUSCHEL, Elizete. A meritocracia na política educacional brasileira (1930-2000). **Rev. Port. de Educação.** [online]. 2009, vol.22, no.1 [citado

28 Dezembro 2011], p.179-206. Disponível na World Wide Web: [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0871-91872009000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0871-91872009000100008&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0871-9187.

XAVIER, Antonio Carlos da R. A. **Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais**: Custo e Benefício de sua implantação, 1996. Disponível em: <http://www.ipeia.gov.br/pub/td/td-408.pdf>. Acesso em 23/05/2012.

YIN, Robert **Estudo de caso planejamento e método**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXOS

Anexo 01 - Entrevista realizada com o Diretor Escolar

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação  
Pública – PPGP  
PlaNO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE

ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira  
TUTORA: Patrícia Maia do Vale Horta  
MESTRANDO(A): Tânia Regina Borges e Silva

- 1) Como é o desempenho desta escola nas avaliações do IDEB?
- 2) A que você atribui este resultado?
- 3) Como é o envolvimento da comunidade escolar no cotidiano da escola?
- 4) Explique a importância das parcerias e de que forma elas foram implementadas.  
Qual é o resultado prático dessas parcerias?
- 5).Como se dá a divisão de tarefas pela divisão de tarefas pela equipe gestora?
- 6) Como é o envolvimento da comunidade escolar no cotidiano da escola?
- 7) Há participações dos pais nas atividades cotidianas? Como ela ocorre?

## Anexo 2

## QUESTIONÁRIO DOS PAIS E/OU RESPONSÁVEIS

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública promovido pelo Centro de Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Estou desenvolvendo um trabalho acadêmico com o objetivo de identificar quais mudanças implementadas pela equipe de gestão do Colégio Estadual Barão de Aiurioca , contribuíram para unidade ser escolhida como referência em gestão escolar no estado do Rio de Janeiro. Solicito sua colaboração neste trabalho, lembrando que os dados produzidos a partir desse questionário são sigilosos. Muito obrigada!

Como você avalia? ( marque apenas uma alternativa)

1)O atendimento da escola aos pais?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

2- A participação dos pais no planejamento da proposta pedagógica da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

3) As reuniões promovidas com os pais

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

4) O apoio prestado aos alunos com dificuldades

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.

- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

5) A divulgação das informações relacionadas às atividades da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

6) O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

7) Você conhece as parcerias firmadas entre a escola e empresas privadas além de órgãos públicos?

- a( ) Sim.
- b( ) não

8) Caso tenha respondido sim na questão 7, você deve responder à questão 8. 8) como Você avalia as parcerias que a unidade possui?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

## Anexo 3

## QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública promovido pelo Centro de Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Estou desenvolvendo um trabalho acadêmico com o objetivo de identificar quais mudanças implementadas pela equipe de gestão do Colégio Estadual Barão de Aiurioca , contribuíram para unidade ser escolhida como referência em gestão escolar no estado do Rio de Janeiro. Solicito sua colaboração neste trabalho, lembrando que os dados produzidos a partir desse questionário são sigilosos. Muito obrigada!

Como você avalia? ( marque apenas uma alternativa)

A proposta pedagógica da unidade

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

2) Sua participação e da comunidade (diretor, coordenador pedagógico, professores, pais ,alunos os, funcionários) nas atividades escolares.

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

3) As reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola para avaliar aprendizagem

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

4) O apoio prestado aos alunos com dificuldades

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

5) A divulgação das informações relacionadas às atividades da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

6) O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

7) Você conhece as parcerias firmadas entre a escola e empresas privadas além de órgãos públicos?

- a( ) Sim.
- b( ) não

8- Caso tenha respondido sim na questão 7, você deve responder à questão 8. 8) como Você avalia as parcerias que a unidade possui?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

Anexo 06 - Entrevista a ser realizada com o Diretor Escolar

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
 Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação  
 Pública – PPGP  
 PlaNO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE  
 ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira  
 TUTORIA: Patrícia Maia do Vale Horta  
 MESTRANDO(A): Tânia Regina Borges e Silva

Como você avalia a relação entre a escola e a comunidade escolar(alunos/funcionários/professores)?

Como você avalia a presença da família na escola? Como isso se dá?

Como funciona o conselho escolar dessa instituição?

Quando você decidiu trazer empresas parceiras para a escola? Relate-nos como foi o processo inicial dessas parcerias. Como se deu todo o processo?

Como forma escolhidos os parceiros?

Se existe contrapartida por parte da unidade?

O que a comunidade escolar pensa dessas parcerias?

Como você avalia hoje essas parcerias?

Para os parceiros

1- Como se deu o convite para tornar-se parceiro da escola Colégio Estadual Barão Aiurioca?

2 - Explique a importância das parcerias e de que forma elas foram implementadas. Qual é o resultado prático dessas parcerias?

3 - Na prática, quais os benefícios a empresa tem obtido com a parceria com a unidade escola?

2 - Como você percebe que a comunidade está envolvida com esta escola?

## Tabulação

Tabulação dos dados da pesquisa com os pais	Muito boa	Boa	Regular	Muito ruim
1) O atendimento da escola aos pais?	153	129	25	10
2) A participação dos pais no planejamento da proposta pedagógica da escola?	184	50	50	33
3) As reuniões promovidas com os pais	198	60	39	20
4) O apoio prestado aos alunos com dificuldades	176	62	49	30
5) A divulgação das informações relacionadas às atividades da escola?	212	87	13	5
6) O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola?	167	110	40	
7) Como Você avalia as parcerias que a unidade possui?	240	70	3	4

Como você avalia?	Muito boa	Boa	Regular	Muito Ruim	Não sei
1) A proposta pedagógica da unidade	15	6			1
2) A sua participação e da comunidade escolar nas atividades escolares	10	7	5		
3) As reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola para avaliar aprendizagem	18	4			
4) O apoio prestado aos alunos com dificuldade	17	4	1		
5) A divulgação das informações relacionadas às atividades da escola	19	3			
6) O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola?	20	2			
7) Você conhece as parcerias firmadas entre a escola e empresas privadas além de órgãos públicos a( ) Sim. b( ) Não	Sim (22)	não			
8) Como você avalia as parcerias	21	1			

	Muita boa	Boa	Regular	Muito ruim	Não tenho condição de avaliar
O desempenho dos professores em sala de aula:	178	119	8	7	5
O apoio prestado aos alunos com dificuldades	38	224	10	45	
O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola	295	8	2	12	
Você conhece as parcerias firmadas entre a escola e empresas privadas além de órgãos públicos	Sim 317	não			
Caso tenha respondido sim na questão 4, você deve responder à questão ( 5) como Você avalia as parcerias que a unidade possui	264	13	35		5

## Anexo 4

## QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública promovido pelo Centro de Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Estou desenvolvendo um trabalho acadêmico com o objetivo de identificar quais mudanças implementadas pela equipe de gestão do Colégio Estadual Barão de Aiurioca , contribuíram para unidade ser escolhida como referência em gestão escolar no estado do Rio de Janeiro. Solicito sua colaboração neste trabalho, lembrando que os dados produzidos a partir desse questionário são sigilosos. Muito obrigada!

Como você avalia? (marque apenas uma alternativa)

O desempenho dos professores em sala de aula:

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

2) O apoio prestado aos alunos com dificuldades?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

3)O seu conhecimento sobre as metas de aprendizagem da escola?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não sei

4)Você conhece as parcerias firmadas entre a escola e empresas privadas além de órgãos públicos?

- a( ) Sim.
- b( ) não

5- Caso tenha respondido sim na questão 4, você deve responder à questão ( 5) como Você avalia as parcerias que a unidade possui?

- a( ) muito boa.
- b( ) boa.
- c( ) regular.
- d( ) muito ruim
- e( ) não tenho condição de avaliar todas as questões

## Anexo 5

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
 Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação  
 Pública – PPGP  
 Plano DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE

ORIENTADOR: Victor Cláudio Paradela Ferreira  
 TUTORA: Patrícia Maia do Vale Horta  
 MESTRANDO(A): Tânia Regina Borges e Silva

Como você avalia a relação entre a escola e a comunidade escolar  
 (alunos/funcionários/professores)?

Como você avalia a presença da família na escola? Como isso se dá?

Como funciona o conselho escolar dessa instituição?

Quando você decidiu trazer empresas parceiras para a escola? Relate-nos como foi  
 o processo inicial dessas parcerias. Como se deu todo o processo?

Como foram escolhidos os parceiros?

Se existe contrapartida por parte da unidade?

O que a comunidade escolar pensa dessas parcerias?

Como você avalia hoje essas parcerias?

Para os parceiros

1- Como se deu o convite para tornar-se parceiro da escola colégio Estadual Barão  
 de Aiurioca?

2 - Explique a importância das parcerias e de que forma elas foram implementadas.  
 Qual é o resultado prático dessas parcerias?

3 - Na prática, quais os benefícios a empresa tem obtido com a parceria com a  
 unidade escola?

4 - Como você percebe que a comunidade está envolvida com esta escola?