

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

BEATRIZ DE OLIVEIRA BOECHAT

**A GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE) COMO O CAMINHO PARA AS  
MUDANÇAS DE GESTÃO E DO DESEMPENHO DAS UNIDADES ESCOLARES  
NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O Caso do Colégio  
Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**

JUIZ DE FORA

2015

BEATRIZ DE OLIVEIRA BOECHAT

**A GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE) COMO O CAMINHO PARA AS  
MUDANÇAS DE GESTÃO E DO DESEMPENHO DAS UNIDADES ESCOLARES  
NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O Caso do Colégio  
Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**

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

Orientadora: Prof.(a) Dr(a). Márcia  
Cristina da Silva Machado

JUIZ DE FORA

2015

BEATRIZ DE OLIVEIRA BOECHAT

**A GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE) COMO O CAMINHO PARA AS  
MUDANÇAS DE GESTÃO E DO DESEMPENHO DAS UNIDADES ESCOLARES  
NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O Caso do Colégio  
Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: 01 de dezembro de 2015.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina da Silva Machado (Orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Lúcia de Almeida

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius David  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

À minha filha, Thaís, pelo carinho, incentivo e atenção, que neste período muito contribuiu para fortalecer minha caminhada.

À minha irmã, Maria Olívia, pelo apoio e carinho.

Ao Jefferson, meu companheiro e incentivador de todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus acima de tudo e de todos, que me deu esta oportunidade, me iluminando desde o início, a cada momento de dúvida.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e seu corpo docente, pela acolhida e dedicação.

À professora Márcia Cristina da Silva Machado, pela atenção e inestimáveis conselhos na orientação dessa dissertação.

Ao professor Marcos Tanure Sanábio pelo incentivo durante todo o período do mestrado.

Aos assistentes de orientação acadêmica Daniel e Helena pelo carinho, incentivo, colaboração e paciência.

Ao professor André Bocchetti, pelas “construções” e “desconstruções” no momento da qualificação.

Aos colegas do mestrado, pelos momentos de companhia e amizade, em especial ao amigo Luiz Paulo pelo aprendizado, apoio e carinho.

A Secretaria Estadual de Educação do estado do Rio de Janeiro pela oportunidade de ter realizado um sonho.

Aos diretores, equipe técnico-pedagógica, professores e alunos do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho que participaram e contribuíram para que este estudo fosse possível.

À minha família querida que, nas lutas e conquistas diárias, dá provas constantes de que a maior riqueza que temos é a nossa união.

Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha, e não nos deixa só, porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.

(Charles Chaplin)

## RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão da Avaliação da Educação Pública da Universidade de Juiz de Fora, tem por objetivo analisar como a metodologia da Gestão Integrada da Escola (GIDE) do estado do Rio de Janeiro gerou mudanças na gestão e desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, do município de Porciúncula. Para isso, leva-se em consideração a tríade da gestão educacional: integrada, estratégica e participativa, segundo Machado (2014) e as dimensões da gestão escolar – gestão de resultados educacionais, participativa, pedagógica e planejamento – propostas por Heloísa Lück (2009). A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise dos referenciais teóricos, análise dos documentos relativos ao referido programa, entrevistas semiestruturadas (com Gestores e Professores) e ainda observação do cotidiano escolar por meio de visitas *in loco*, na qual foram levantados dados e informações sobre a relação da ação de gestão escolar com desempenho dos alunos e da escola. A pesquisa na escola permitiu evidenciar que a GIDE favoreceu a melhora no ambiente escolar, propiciando uma gestão escolar mais eficiente e baseada em um modelo educativo que tem como foco o desempenho escolar e as competências a serem desenvolvidas pelos alunos. Com a autonomia da gestão escolar e as novas diretrizes implementadas pela GIDE na escola, constatou-se um maior interesse em relação ao diagnóstico dos problemas escolares e a implantação dos planos de ação. Evidenciou-se ainda, que com relação à aplicação do Sistema de Gestão Integrada da Escola, a prática de avaliações de proficiência na educação dos alunos se constitui em um importante instrumento para identificar os níveis de desempenho dos alunos e da gestão escolar. Dessa forma, a pesquisa demonstra que os entrevistados consideraram a implantação da GIDE na escola como um auxílio no direcionamento dos planos de intervenção e na elaboração de ações de contramedida, permitindo aos mesmos se apropriarem dos resultados das avaliações externas e internas. Apesar de todos os progressos e melhorias apontados, foram ainda encontradas algumas fragilidades no planejamento estratégico já executado pelo colégio e que serão exploradas no plano de intervenção proposto no terceiro capítulo. Essas fragilidades seguem principalmente dois sentidos: incentivo à participação dos pais na vida escolar dos alunos e iniciativas para um trabalho diferenciado para os alunos do terceiro turno. Assim, o plano de ação educacional (PAE) teve como principal objetivo a institucionalização de uma rotina de planejamento estratégico próprio da escola, independente da GIDE, bem como desenvolver e propor ações de melhorias para as fragilidades encontradas: alunos com distorção idade-série e pouca participação dos pais e/ou responsáveis na vida escolar de seus filhos.

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

## ABSTRACT

This dissertation, developed in the Professional Graduate Program in Management Evaluation of Public Education at the University of Juiz de Fora, aims to examine how the methodology of Integrated School (GIDE) of the state of Rio de Janeiro has generated changes in management and performance of the State College Mr. Carlos Pinto Filho, of municipality of Porciúncula. For this, it takes into account the triad of education management: integrated, strategic and participatory, according to Machado (2014) and the dimensions of school management – management of educational outcomes, participatory, pedagogical and planning – proposed by Heloísa Lück (2009). The research methodology used was the analysis of the theoretical references, analysis of documents relating to that program, semi-structured interviews (with Managers and Teachers) and even observation of daily school through *in locus* visits, in which was collected data and information about the relation of school management action and performance of students and school. The research at the school has highlighted that the GIDE favored the improvement in the school environment, providing a more efficient school management and based on an educative model that focuses on school performance and skills to be developed by the students. With the autonomy of school management and new guidelines implemented by GIDE in school, there was a greater interest in the diagnosis of school problems and implementation of action plans. It became evident in with respect to the application of the Integrated Management System of School, the practical of proficiency assessments in the education of students constitutes an important tool to identify levels of performance students and school management. In this way, the survey shows that the interviewees considered the deployment of GIDE in school as an assistance in the guidance of the contingency plans and developing countermeasure actions, allowing them to take ownership of the results of external and internal evaluations. Despite all the progress and indicated improvements, were still found some weaknesses in strategic planning already run by the college and will be explored in the proposed intervention plan in the third chapter. These weaknesses mainly follow two directions: incentive the participation of parents in school life of students and initiatives to a differentiated work for students of the third shift. Thus, the educational action plan (SAP) had as main objective the institutionalization of a routine of strategic planning proper to the school, regardless of GIDE, as well as develop and propose improvement actions for the weaknesses found: students with distorted age-grade and little participation of parents and / or guardians in the school life of their children.

**Keywords:** Integrated Management System of School (GIDE); Institutional evaluation; Strategic and Participative Management.



## LISTA DE ABREVIATURAS

AAGE – Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar  
CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CE – Colégio Estadual  
CF – Constituição Federal  
DEGASE – Departamento Geral de Ações Socioeducativas  
DIESP – Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas  
EFII – Ensino Fundamental II  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
EM – Ensino Médio  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
GIDE – Gestão Integrada da Escola  
GSA – Gestor de Segurança Alimentar  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
IDERJ – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro  
IFC/RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social  
IGT – Integrante do Grupo de Trabalho  
INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
NSE – Nível Socioeconômico  
PCN – Parâmetro Curricular Nacional  
PAR – Plano de Ações Articuladas  
PDE – Plano de desenvolvimento da Escola  
PEE – Programa de Educação do Estado  
PPP – Projeto Político Pedagógico  
PSI – Processo de Seleção Interna  
RIAP – Relatório de Implementação das Ações do Plano  
SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica  
SAERJ – Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro  
SEEDUC/RJ – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Árvore dos Problemas da Rede Estadual de Ensino .....	25
Figura 2 – Instâncias Organizacionais da SEEDUC .....	29
Figura 3 – Hierarquia das Coordenadorias Regionais .....	30
Figura 4 – Organograma da SEEDUC .....	31
Figura 5 – Organograma das Regionais .....	36
Figura 6 – Método do PDCA .....	42
Figura 7 – IFC/RS: Fluxo da GIDE.....	44
Figura 8 – Dimensões Estruturantes do IFC/RS .....	46
Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico .....	70
Figura 10 – Dimensões e Variáveis que compõem o IFC/RS .....	83
Figura 11 – Árvore IFC/RS do CE Deputado Carlos Pinto Filho – 2010 .....	85
Figura 12 – Modelo Plano de Ação da Dimensão Ensino-Aprendizagem .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – IDEB comparativo entre a Rede Estadual Estado do Rio de Janeiro e o CE. Deputado Carlos Pinto Filho .....	57
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de Soluções da SEEDUC/RJ .....	28
Quadro 2 – Atribuições das Diretorias Regionais Pedagógicas e Administrativas .....	37
Quadro 3 – Quadro de Pessoal do CE Deputado Carlos Pinto Filho em 2014 .....	52
Quadro 4 – Instrumentos da GIDE .....	80
Quadro 5 – Detalhamento do Sistema GIDE .....	81
Quadro 6 – Aspectos abordados na Entrevista semiestruturada .....	89
Quadro 7 – Perfil dos Entrevistados .....	89
Quadro 8 – Análise da Variável Presença de pais em reunião de Resultados .....	93
Quadro 9 – Análise das Variáveis ligadas a Gestão Pedagógica .....	96
Quadro 10 – Análise dos Faróis da Árvore IFC/RS nas Avaliações Externas.....	99
Quadro 11 – Primeira Linha de Ação .....	107
Quadro 12 – Segunda Linha de Ação .....	109
Quadro 13 – Terceira Linha de Ação .....	111
Quadro 14 – Plano de Ação Educacional .....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do IDEB no Estado do Rio de Janeiro em 2009 .....	23
Tabela 2 – Número de Escolas por Regional .....	32
Tabela 3 – Percentual de Metas para Bonificação das Unidades Escolares	34
Tabela 4 – Resultados da SAERJ da rede estadual do Rio de Janeiro .....	39
Tabela 5 – Perfil da equipe gestora do CE Deputado Carlos Pinto Filho nos mandatos de 1994 a 2014 .....	49
Tabela 6 – Número de Matrículas por modalidades de ensino – 2014 .....	53
Tabela 7 – IDEB – Anos Finais do Ensino Fundamental .....	56
Tabela 8 – Resultado SAERJ - CE Deputado Carlos Pinto Filho .....	58
Tabela 9 – Proficiência SAERJ - CE Deputado Carlos Pinto Filho .....	58
Tabela 10 – Resultado de IDERJ – CE Deputado Carlos Pinto Filho .....	59
Tabela 11 – Taxas de aprovação, reprovação e abandono nos anos de 2009 a 2013 .....	60

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS NA SEEDUC/RJ, A CRIAÇÃO DA GIDE E O CASO DO COLÉGIO ESTADUAL DEPUTADO CARLOS PINTO FILHO</b> .....	<b>21</b>
1.1 O contexto de mudanças na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro .....	22
1.2 A Estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e da Regional Noroeste Fluminense .....	29
1.2.1 A reestruturação de cargos na SEEDUC/RJ .....	33
1.2.2 A estrutura da Regional Noroeste Fluminense .....	35
1.3 As avaliações em larga escala e a gestão dos resultados na SEEDUC/RJ .....	38
1.4 O Sistema de Gestão Integrada (GIDE) .....	41
1.5 O Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho .....	47
1.5.1 A equipe gestora do Colégio .....	48
1.5.2 A infraestrutura e o quadro de Recursos Humanos do Colégio .....	50
1.5.3 Modalidades de ensino, perfil do aluno e projetos pedagógicos .....	53
1.5.4 O desempenho do Colégio nas avaliações externas .....	56
1.5.5 A implementação do Sistema GIDE no Colégio .....	61
1.5.6 Considerações sobre as mudanças realizadas no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho .....	64
<b>2 A GESTÃO DO COLÉGIO ESTADUAL DEPUTADO CARLOS PINTO FILHO</b> .....	<b>66</b>
2.1 Referencial Teórico .....	66
2.1.1 A gestão Integrada, Estratégica e Participativa no Sistema Educacional .....	67
2.1.2 O Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio à Gestão .....	69
2.1.3 Avaliação, Desempenho e Qualidade da escola .....	72
2.1.4 Os Desafios da Gestão Escolar .....	75
2.1.5 As Exigências da GIDE para Gestão Escolar .....	79
2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa .....	87

<b>2.3 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa .....</b>	<b>90</b>
2.3.1 A Gestão Estratégica e Participativa .....	91
2.3.2 A Gestão Pedagógica .....	94
2.3.3 A Gestão de Resultados .....	98
2.3.4 Considerações sobre a pesquisa e o plano de ação .....	103
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>104</b>
<b>3.1 Primeira Ação: Institucionalizar a prática do planejamento pautado em ações de Gestão Estratégica e Participativa .....</b>	<b>105</b>
<b>3.2 Segunda Ação: Criar um Grupo de Mediação Pedagógica .....</b>	<b>107</b>
<b>3.3 Terceira Ação: Implementar o Projeto “Café com Pais e/ou Responsáveis .....</b>	<b>110</b>
<b>3.4 Avaliação da Proposta .....</b>	<b>111</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A – Modelo de Entrevista Semiestruturada – Gestores .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo de Entrevista Semiestruturada – Professores ....</b>	<b>121</b>

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a educação pública no Brasil vem passando por diversas mudanças, que visam garantir a democratização e a melhoria da qualidade do ensino e a modernização da gestão do sistema educacional. Os princípios explicitados na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 elucidaram a discussão sobre a necessidade de instauração da gestão democrática nas escolas brasileiras, em busca da autonomia<sup>1</sup> pedagógica, administrativa e financeira.

No entanto, cabe salientar, que a busca da autonomia nas três esferas citadas não implica na independência em relação às diretrizes/determinações elaboradas nas instâncias macro do sistema educacional. Na visão de Machado e Miranda (2012) a autonomia na gestão ainda se apresenta como questão controversa, uma vez que ela se faz pelo exercício de articulação da comunidade escolar, juntamente com a clareza das relações de interdependência que se estabelecem entre a escola e as suas instâncias superiores.

Neste sentido, a noção de gestão integrada torna-se importante para todas as redes de ensino, uma vez que agrega vários sistemas de gestão com o intuito de implementar novas políticas e atingir os objetivos propostos de forma mais eficaz<sup>2</sup>. Mudanças de políticas, de diretrizes e gestão devem estar alinhadas desde os níveis mais altos do sistema educacional (instância federal, secretarias estaduais e municipais) até a escola, vista como o nível micro do sistema. Com o objetivo de efetivar a gestão democrática, os órgãos administrativos e pedagógicos dos sistemas macro até o sistema micro devem agir dentro dos princípios de coerência e equidade, incentivando a corresponsabilidade de seus membros na organização escolar e na prestação de serviços educacionais.

No atual contexto da educação brasileira tem-se o desafio da promoção da melhoria contínua das escolas e do desempenho escolar dos alunos. A rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, em particular, vem passando por mudanças deste tipo desde 2010. Os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação

---

<sup>1</sup> Segundo Lück (2000, p. 21) autonomia no contexto da educação, pode ser definida como ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objeto a melhoria da qualidade de ensino.

<sup>2</sup> O termo eficaz, aplicado à gestão proposto por Mintzberg, é voltado para o enfrentamento de desafios e superação dos mesmos (MACHADO, 2014).



Básica (IDEB) de 2009 apontaram para o baixo desempenho das escolas da rede, o que desencadeou mudanças de todas as ordens: de estrutura, de políticas e de gestão.

Uma das propostas de modernização da gestão desta rede ocorreu através da elaboração e implementação de um sistema de gestão denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE). O sistema GIDE contempla aspectos estratégicos, políticos e gerenciais da área educacional com foco em resultados. Tem como objetivo melhorar os indicadores educacionais, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação. No entanto, o sistema deve ser pensado como uma ferramenta de apoio à gestão integrada na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, em particular às escolas. Significa que o sistema não apresenta resultados por si só; para que ele funcione e contribua para a melhoria do desempenho e dos indicadores educacionais, são necessárias a compreensão, o envolvimento e o uso adequado do sistema por todos os gestores de escola.

Tendo em vista o acima exposto, o objeto de estudo desta dissertação é o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, localizado no distrito de Santa Clara, município de Porciúncula, interior do estado do Rio de Janeiro. De acordo com a estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), o Colégio faz parte da Regional Noroeste Fluminense. A razão desta escolha se deve, principalmente, aos resultados de melhoria que o Colégio vem apresentando nas avaliações externas.

É importante observar que esta escola encontra-se em uma região que tem sua economia na cultura do café e na pecuária leiteira, a maioria dos alunos que estudam no 3.º turno são trabalhadores rurais, visto que não há outra oportunidade de emprego para os jovens no distrito.

Até o ano de 2011, o Colégio enfrentava problemas de infraestrutura, carência de professores e pessoal extraclasse, apresentava uma taxa alta de distorção idade-série, baixa taxa de rendimento escolar e um índice de evasão preocupante. Após o ano de 2011, com o novo Programa de Educação do Estado (PEE) o Colégio tem sido alvo de melhorias, tanto na sua estrutura física quanto no quadro de pessoal (professores e de apoio).

Quanto às avaliações externas, chama a atenção o crescimento obtido pelo Colégio ao longo últimos anos. Houve um crescimento de 66% nos Anos Finais Ensino Fundamental (EFII) e 55% no Ensino Médio (EM), nos resultados das

avaliações externas do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) no ano de 2012, comparadas as do ano de 2011 e 2010. No que se refere ao crescimento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de 2009 para 2013, o Colégio apresenta um percentual de aumento de 25%, alcançando 91% da meta proposta pelo MEC para a escola.

Observa-se que esses resultados foram alcançados após a implementação do Sistema GIDE nas escolas estaduais, que ocorreu em 2011. Essas informações poderiam levar à seguinte suposição: a metodologia GIDE pode ter contribuído para a melhoria do desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho nas avaliações externas. Tal suposição leva a seguinte questão-problema: até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola?

Tendo em vista essa questão, o objetivo geral da dissertação é analisar como a metodologia GIDE gerou mudanças na gestão e desempenho do CE Deputado Carlos Pinto Filho. Este objetivo se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto de mudanças e criação da GIDE na SEEDUC/RJ;
- Descrever as principais mudanças implementadas no CE Deputado Carlos Pinto Filho no período de 2011 a 2014;
- Identificar e analisar as ações de mudança implementadas pela escola tanto no que refere das exigências da GIDE quanto na gestão.
- Propor um plano de ação que contribua para a melhoria contínua do desempenho da escola.

É importante observar que a proposta de estudo apresentada decorre do trabalho realizado pela autora<sup>3</sup> da dissertação na função de Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE), na SEEDUC/RJ, cujas atribuições

---

<sup>3</sup> A autora desta dissertação é docente, servidora pública da rede estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Iniciou sua trajetória profissional aos 18 anos de idade como professora do Ensino Fundamental I (antigo 1.º Grau) em uma escola estadual de zona rural. Foi efetivada no ano de 1981 e no ano de 1984 realizou outro concurso e obteve sua segunda matrícula na rede. Em 1985, através de concurso de remoção foi atuar com as duas matrículas, em uma escola de zona urbana, onde teve várias funções, durante os 25 anos que ficou lotada na escola: professora alfabetizadora, professora do Ensino Fundamental I, Curso Normal e Ensino Médio, coordenadora pedagógica, diretora adjunta e dinamizadora de Tecnologia Educacional com a função de capacitar professores para o uso pedagógico de mídias. Graduada em Pedagogia, pós-graduada em Docência do Ensino Superior, pós-graduada em Educação Fiscal, Gestão Social e Desenvolvimento de Projetos, pós-graduada em Educação Especial com ênfase em Doenças Mentais, Pós-graduada em Planejamento, Implementação e Gestão em EAD. Em 2010 foi remanejada para outra unidade escolar, em outro município, para atender a demanda do Polo de Tecnologia Educacional em 2011 foi aprovada através de processo seletivo interno para atuar como AAGE e implementar a GIDE em cinco escolas da rede estadual.

são: a) criar um clima de cooperação entre as pessoas levando a escola a interagir na busca de metas e resultados; b) realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental; c) dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades; d) orientar o gestor e a comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados; e) verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas e orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/disseminação das práticas bem sucedidas.

Foi através deste trabalho que a autora teve a oportunidade de observar e acompanhar o crescimento do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, cujo destaque tem se dado entre as escolas que estão sob o acompanhamento desta autora.

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa utiliza-se da técnica qualitativa e tem como elemento o estudo de caso. Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados são: pesquisa bibliográfica, observação participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

O capítulo 1 apresenta o caso do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho. Para uma melhor contextualização do caso, este capítulo se subdivide em cinco seções. A primeira apresenta o contexto de mudanças na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro. A segunda seção apresenta a Estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e da Regional Noroeste Fluminense descrita em duas subseções: a reestruturação dos cargos e a estrutura da Regional Noroeste Fluminense. A terceira seção descreve as avaliações em larga escala e a gestão dos resultados na SEEDUC/RJ. A quarta seção apresenta o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE). A quinta seção descreve o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho em cinco subseções: sua equipe gestora, a infraestrutura e o quadro de recursos humanos, as modalidades de ensino, perfil do aluno e projetos pedagógicos, analisa o desempenho do Colégio nas avaliações externas e a implementação da GIDE no Colégio, tecendo ao final considerações sobre as mudanças realizadas no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

O capítulo 2, por sua vez, encontra-se estruturado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico. A segunda seção apresenta as exigências

da GIDE para a gestão escolar. A terceira seção apresenta a metodologia da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados a serem aplicadas. A quarta seção faz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, abordando a percepção dos atores da Escola sobre as mudanças decorrentes da GIDE.

O capítulo 3 propõe as ações que constituem o Plano de Ação Educacional (PAE) para a gestão do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho e tem por objetivo a institucionalização de uma rotina de planejamento estratégico próprio da escola, independente da GIDE, e propor ainda ações de melhorias para as fragilidades encontradas: alunos em distorção idade-série e pouca participação dos pais na vida escolar dos filhos.

## **1 O CONTEXTO DE MUDANÇAS NA SEEDUC/RJ, A CRIAÇÃO DA GIDE E O CASO DO COLÉGIO ESTADUAL DEPUTADO CARLOS PINTO FILHO**

A gestão da escola pública vem passando por um processo significativo de mudanças desde a Constituição Federal de 1988 na educação brasileira. Tais transformações chegaram a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) e aconteceram tanto na concepção da qualidade de ensino até a nova forma de se pensar a gestão escolar tanto no nível macro (SEEDUC), quanto no nível micro (escola) de forma a garantir políticas educacionais e sua operacionalização no contexto da escola.

A escola é uma instituição que aprende, pois se constitui em um ambiente, um momento e uma totalidade de ocasiões de aprendizagens e aperfeiçoamentos. Desta forma, é preciso que seja empreendido esforço para trazer para o interior do ambiente escolar modelos de gestão que, sob a ponto de vista crítico, possibilitem uma ação racional na organização, estrutura e funcionamento e viabilizem também a aplicação de ferramentas de gestão para a promoção da eficiência e eficácia do processo pedagógico (CAMPOS, 2010). Na percepção da instituição que aprende, o gestor é capaz de pensar a realidade de compreender os relacionamentos intra e interpessoal<sup>4</sup>, de definir os objetivos e as estratégias da organização de desdobrá-los em metas e em plano de ação (MACHADO, 2014a).

Em 2007, com a criação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) se tornou um instrumento para aferir a qualidade da educação nas escolas e redes de ensino. Após a divulgação do IDEB de 2009, a rede estadual de ensino do estado do Rio de Janeiro ocupou a 26.<sup>a</sup> posição no ranking nacional. Assim, foi necessário repensar a educação oferecida e em 2010 um novo secretário assumiu a pasta da educação e propôs o Programa de Educação do Estado (PEE) que entre um contexto geral de mudanças houve ênfase para novas demandas para a gestão das escolas da rede.

Nas próximas seções, o presente capítulo irá abordar as seguintes temáticas: o contexto de mudanças na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro; a

---

<sup>4</sup> O relacionamento intrapessoal diz respeito à capacidade das pessoas relacionarem-se com suas próprias emoções e sentimentos e o interpessoal é a relação entre duas ou mais pessoas e na forma como se estabelece a comunicação entre elas.

reestruturação da SEEDUC/RJ, o sistema GIDE e a descrição do caso do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

### **1.1 O contexto de mudanças na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro**

A Constituição Federal de 1988 oportunizou a garantia da educação como direito social e o acesso de todos à educação e estabeleceu ainda como princípio a gestão escolar democrática e participativa no ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n.º 9.394/1996 trouxe em seu texto um novo paradigma da administração escolar, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Destaca-se o artigo 14 da LDB, que apresenta a seguinte determinação:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A qualidade da educação, como assinala a LDB, é de interesse da comunidade escolar e sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com sua comunidade. A escola de qualidade tem um enfoque que integra as aspirações e valores de sua equipe (professores, alunos, funcionários e pais) e a comunidade escolar.

Com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, há uma alteração na avaliação da educação básica, que estabelece conexões entre avaliação, financiamento e gestão e invoca conceitos como a responsabilização e a mobilização nacional. A partir da criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), calculado por escola, por rede e para o próprio País, foi possível fixar metas de desenvolvimento educacional de médio prazo para cada uma dessas instâncias, com metas intermediárias de curto prazo que possibilitam visualização e acompanhamento da reforma qualitativa dos sistemas educacionais.

A educação pública em todo o Brasil é avaliada com base no IDEB desde 2007. O indicador combina dois componentes: a proficiência (desempenho) dos

alunos (IN - Nota Padronizada) e a taxa de fluxo (IP - Indicador de Rendimento). A proficiência em português e matemática é aferida por exames nacionais padronizados, aplicados a cada dois anos: a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Essas avaliações são realizadas no final do ano pelos alunos concluintes da etapa de ensino (5º ano, 9º ano, 3ª série). Com isso, tem-se um retrato do nível de desempenho na saída dos segmentos. O segundo componente que forma o IDEB é a média das taxas de fluxo (aprovação) em cada série/ano que compõe a etapa de ensino. Esse componente nos oferece uma ideia sobre o fluxo, isto é, sobre o tempo médio gasto para completar o segmento (SEEDUC/RJ, 2013a).

Pode-se considerar como o marco das mudanças na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, a avaliação externa que resultou no IDEB<sup>5</sup> de 2009, cujos resultados são mostrados na tabela 1. Este resultado posicionou o Ensino Médio dessa rede em penúltimo lugar, ocupando a 26ª posição no ranking nacional. Este fato demonstrou que a rede necessitava de mudanças de perspectiva quanto à qualidade da educação, de políticas, de estrutura e de processos de gestão, dentre outras (INEP, 2014)<sup>6</sup>.

**Tabela 1 – Resultado do IDEB no Estado do Rio de Janeiro em 2009**

Modalidade	Nota	IDEB Ranking Nacional	Indicador de Fluxo (aprovação)	Nota média Padronizada (aprendizagem)
Anos Iniciais EF	3,98	17. <sup>o</sup>	0,81	4,93
Anos Finais EF	3,08	20. <sup>o</sup>	0,67	4,57
Ensino Médio	2,78	26. <sup>o</sup>	0,68	4,11

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SEEDUC/RJ, 2012a.

Os indicadores apresentados na tabela 1 mostram que, em 2009, nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, o Rio de Janeiro ocupava a 17ª posição no ranking de IDEB e a principal dificuldade estava no indicador de fluxo: a cada 100 alunos, 19 não foram aprovados. A posição do estado em taxa média de aprovação era 21ª, e

<sup>5</sup> O IDEB é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação) e médias de desempenho nos exames padronizados aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente pelo Inep. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil (para IDEBs de escolas e municípios) e do Saeb (no caso dos IDEBs dos estados e nacional). (INEP, 2015)

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP – Nota sobre ranking nacional de IDEB 2009. Disponível em <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>> Acesso em 21 de agosto de 2014.

em proficiência, era 14<sup>a</sup>. Já o IDEB em 2009 para os Anos Finais do Ensino Fundamental, rendeu ao estado a 20<sup>a</sup> posição. Em ambas as dimensões, de fluxo (para cada 100 alunos, 33 não eram aprovados) e proficiência, a rede estadual do Rio de Janeiro apresentou desempenho esperado (22<sup>a</sup> e 20<sup>a</sup> posição, respectivamente). Para o Ensino Médio, a situação fluminense foi ainda mais preocupante: 26<sup>a</sup> colocação e, nesse caso, o principal problema estava no fluxo (para cada 100 alunos 32 não foram aprovados), uma vez que a taxa média de aprovação coloca o estado na última posição. Em termos de proficiência, ocupou o 16<sup>o</sup> lugar (QEdu<sup>7</sup>, 2014).

Para alcançar melhores resultados de desempenho foi necessário rever as políticas públicas voltadas para educação do Estado do Rio de Janeiro. A SEEDUC/RJ buscando o progresso no desempenho educacional contratou por dois anos um instituto para assessoria na gestão, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), com o objetivo de auxiliar na melhoria dos resultados educacionais por meio do trabalho de gestão focado nos indicadores fins (indicadores como: aprovação, abandono, IDEB, que são indicadores acompanhados pelo Ministério da Educação).

O estudo realizado após o diagnóstico de desempenho da rede estadual resultou na elaboração do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ em 2010 e o IDEB passou a ser o indicador central na aferição do sucesso deste Planejamento. O macro objetivo de tornar o Estado do Rio de Janeiro uma referência nacional de qualidade na educação pública se traduz na meta de estar entre os cinco melhores estados da federação no ranking do IDEB do Ensino Médio de 2013.

Em 2011 foi implantado o Programa de Educação do Estado (PEE) com a proposta de mudanças na estrutura, no ensino e na prática pedagógica da sala de aula. Para tanto, o estado inicia sua atuação sobre limitações e problemas históricos da rede, considerando quatro linhas estratégicas ou pilares de atuação: (1) tornar mais atrativa a carreira de magistério, (2) intensificar o processo de ensino-aprendizagem, (3) melhorar a qualidade da gestão na unidade escolar e na sede e (4) prover infraestrutura adequada (SEEDUC/RJ, 2011a).

---

<sup>7</sup> Dados sobre o IDEB 2009 do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/estado/119-rio-de-janeiro/ideb?dependence=2&grade=1>> . Acesso em: 12 set. 2014.



O desenho da política pública que direcionou as ações estratégicas da SEEDUC/RJ e toda estrutura foi impactada pela mudança: no 1.º nível (sede) com a reestruturação das subsecretarias e equipe, no 2.º nível (regional) com a extinção das Coordenadorias Regionais e a criação das Regionais Administrativas e Pedagógicas e em 3.º nível (escola) com uma nova visão de gestão educacional para diretores, professores e demais membros da comunidade escolar.

Dentro desta nova estrutura iniciou-se um movimento que buscou: a atualização e a valorização dos professores através do Programa de Formação de Professores e o Sistema de Bonificação por Resultados; a construção de novas escolas e a melhoria na infraestrutura das unidades escolares já existentes; um currículo mínimo para cada disciplina; o processo seletivo para funções estratégicas da área pedagógica, a criação das carreiras de Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) - antigo Integrante do Grupo de Estudo (IGT) -, a criação de um Índice de Desempenho Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) e a implantação Gestão Integrada da Escola (GIDE), um sistema de gestão que contempla aspectos estratégicos, políticos e gerenciais da área educacional, com foco em resultados.

Estudos realizados pelo INDG e Equipe da SEEDUC/RJ diagnosticaram os principais problemas da baixa qualidade da educação na rede pública estadual, conforme identificados na Figura 1:

**Figura 1 – Árvore de Problemas da Rede Estadual de Ensino**



Fonte: SEEDUC/RJ, 2014.

O diagnóstico apontou que para “baixo rendimento e falta de interesse dos alunos”, as seguintes causas: falta de instrumentos diagnósticos, aulas pouco atrativas, falta de alinhamento do currículo, alunos com dificuldade de aprendizagem e elevado índice de distorção idade-série. Para “docentes e servidores desestimulados” aponta a baixa remuneração e ausência de benefícios, ausência de política de qualificação e ainda a falta de reconhecimento da profissão docente. Para “gestão escolar pouco profissionalizada”, reconhece que havia a falta de critérios de seleção de gestores escolares, a inexistência de sistema de estímulos, a ausência de metas a serem cumpridas e ainda a ausência de uma metodologia de gestão. Já para o “baixo investimento e ineficiência dos gastos”, relata dificuldade no cumprimento do índice constitucional<sup>8</sup>, baixo aproveitamento dos recursos federais, escolas com infraestrutura deterioradas, baixo investimento na alimentação do aluno. Para os “ruídos de comunicação e pouca transparência”, as causas apontadas são a falta de informação, falta de diálogo com o cidadão, baixa integração das instâncias da rede e ausência de gestão do fluxo informacional (SEEDUC/RJ, 2014).

É importante ressaltar que a distorção idade-série, já apontada como causa do baixo rendimento e falta de interesse dos alunos em 2009 - era no Ensino Fundamental Anos Finais de 36%, o que significa que a cada 100 alunos, 36 estavam com mais de 2 anos de atraso escolar. No Ensino Médio a distorção idade série era de 49% (SEEDUC/RJ, 2014). Quando o aluno reprova ou abandona os estudos por dois anos ou mais, durante a trajetória de escolarização, ele acaba repetindo a mesma série. Nesta situação, ele dá continuidade aos estudos, mas com defasagem em relação à idade considerada adequada para cada ano de estudo, de acordo com o que propõe a legislação educacional do país.

Nos desafios para seguir as demandas dos novos tempos na educação e solucionar os problemas apontados acima, a SEEDUC/RJ voltou sua atenção à gestão da escola. Superar a fragmentação do trabalho docente implica num movimento de compartilhamento da estrutura de escola e dos processos escolares. Desse modo, fez-se necessário que o desenvolvimento de uma abordagem sobre o

---

<sup>8</sup> Na Educação, a União deve empregar nunca menos que 18% daquela receita; os Estados, o Distrito Federal e os Municípios precisam despendar taxa maior; no mínimo, 25% da aludida base de cálculo (art. 212 da CF/1988).

processo didático considerando o planejamento do pedagógico – o ensino e aprendizagem, mediante a avaliação.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar deve realizar a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Nesse novo modelo de gestão, a SEEDUC/RJ trabalha com o objetivo da melhoria do IDEB do estado, através da implantação de uma política baseada no método da GIDE. Torna-se importante a análise da prática de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro com ênfase na gestão estratégica e participativa.

Alguns pontos relevantes foram destacados pela SEEDUC/RJ para a realização da mudança, a saber: melhoria do rendimento dos alunos e aumento de interesse pela escola; docentes e servidores estimulados, gestão escolar profissionalizada; maior investimento e eficácia do gasto com recursos financeiros; aumento da responsabilização, transparência e melhoria na comunicação. A partir destes pontos foram traçadas estratégias e políticas de melhoria implementadas na rede a partir de 2011 e detalhadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Quadro de Soluções da SEEDUC/RJ

Pontos relevantes	Estratégias	Políticas de Melhoria
<b>Melhoria do rendimento dos alunos e aumento de interesse pela escola</b>	Implantação de avaliações diagnósticas e incentivo à participação	- Fortalecimento do SAERJ - Implantação do Saerjinho e premiações
	Modernização da metodologia e inclusão da tecnologia em sala de aula	- Novos modelos educacionais (Dupla Escola) - Programa de Leitura Estadual - Programa de tecnologia educacional
	Alinhamento de currículo e organização do conteúdo pedagógico	- Currículo Mínimo
	Novas oportunidades de aprendizagem	- Sistema de Reforço Escolar
	Queda da distorção idade série	- Projeto Autonomia e Nova EJA
<b>Docentes e servidores estimulados</b>	Reajustes anuais e implantação de benefícios	- Aumento real do vencimento-base, auxílio alimentação, transporte, etc..
	Política de Formação Continuada de Docentes	- Programa de Formação de Professores
	Implantação de sistema de estímulos	- Sistema de bonificação
<b>Gestão Escolar Profissionalizada</b>	Meritocracia na seleção de diretores escolares	- Processo Seletivo Interno (PSI)
	Sistema de reconhecimento por resultados	- Sistema de Bonificação
	Definição de Metas (rede, regional e escola)	- Sistema de Metas
	Implantação de metodologia de Gestão	- Gestão Integrada da Escola (GIDE)
<b>Mais investimento e eficiência do gasto</b>	Aumento do investimento e da taxa do índice constitucional	- Gestão orçamentário-financeira e implantação do núcleo especializado em orçamento
	Aumento do investimento na merenda escolar	- GSA e aumento da verba de alimentação por aluno
	Melhor aproveitamento dos recursos federais	- Plano de Ações Articuladas (PAR)
	Reforma, construção e equipagem das escolas	- Expansão e recuperação da rede física, compra de mobiliário e equipamentos
<b>Aumento da responsabilização, transparência e melhoria na comunicação</b>	Diversidade de canais abertos ao cidadão	- Criação da Central de Relacionamento (CEREL)
	Maior integração da rede	- Café com diretores - Café com Professores
	Produção da Informação	- Diversidade de meios e produtos de divulgação
	Gestão do fluxo informacional	- Sistema de gerenciamento de demandas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SEEDUC/RJ, 2014.

Além da criação da função de AAGE e a criação do Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ), a SEEDUC/RJ teve também como estratégia a adoção do sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), como parte do Programa Estratégico para melhorar a educação nas escolas da rede.

As mudanças ocorridas no final do ano de 2010 incidiram tanto na área pedagógica como na própria estrutura organizacional da SEEDUC/RJ, e serão apresentadas na próxima seção.

## 1.2 A Estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e da Regional Noroeste Fluminense

A rede estadual organiza-se em três instâncias que compõem a sua “engrenagem”, demonstrada na figura 2. A sede, SEEDUC/RJ, está situada no município do Rio de Janeiro e é responsável pela elaboração de políticas públicas; pela instituição de portarias e decretos (atos administrativos) com a finalidade de regulamentar a aplicação das leis educacionais em seu território; pela administração de toda a rede de ensino estadual no que tange aos seus recursos humanos, rede física, recursos financeiros e orçamentários; e pela fiscalização e monitoramento de todas as suas escolas.

**Figura 2 – Instâncias organizacionais da SEEDUC**



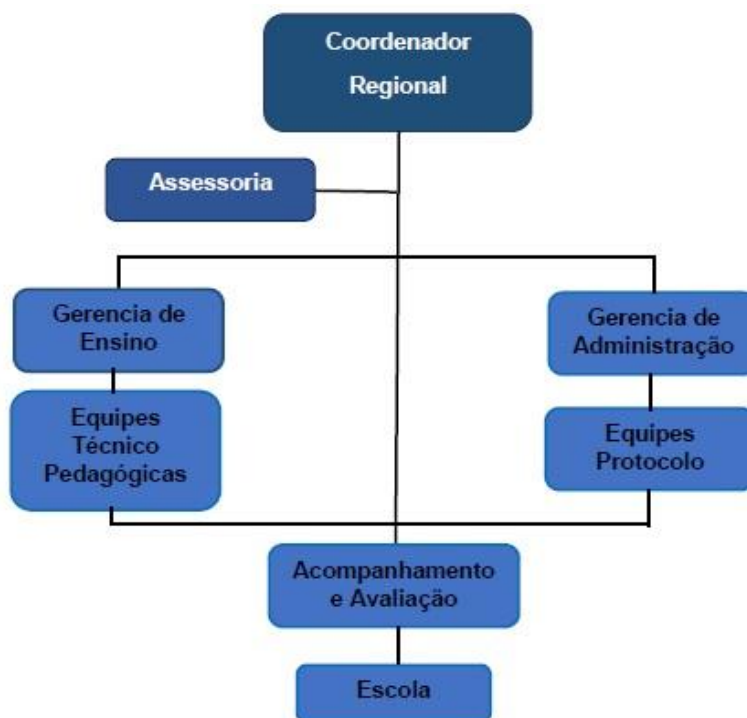
Fonte: SEEDUC/RJ, 2014.

A Secretaria de Educação do Rio de Janeiro teve sua estrutura modificada pelo Decreto 42.838 de 04 de fevereiro de 2011, passando a ter 14 Regionais Administrativas e 14 Regionais Pedagógicas e a Diretoria Especial de Unidades Prisionais e Socioeducativas (DIESP). O referido Decreto que passou a vigorar em 30 de abril de 2011, extinguiu 30 Coordenadorias Regionais criadas pelo Decreto 25.956 de 07 de janeiro de 2000, que em seu Artigo 3.º definia as atribuições das mesmas:

I - implantar e implementar a política de educação da Secretaria de Estado de Educação, nos órgãos educacionais da área de abrangência da Coordenadoria Regional; II - promover a interação entre órgãos públicos e privados no contexto regional; III - atender as necessidades de informações pedagógicas e administrativas a nível local e a nível central; IV - coordenar, orientar, acompanhar e avaliar as ações das unidades escolares da área de sua abrangência.

As antigas Coordenadorias Regionais se mantiveram por 11 anos e tinham a hierarquia demonstrada na figura 3. Na região em que se encontra a escola, objeto de estudo desta dissertação, a Coordenadoria Regional de Ensino Fluminense I teve o mesmo coordenador durante sua existência.

**Figura 3 – Hierarquia das Coordenadorias Regionais**

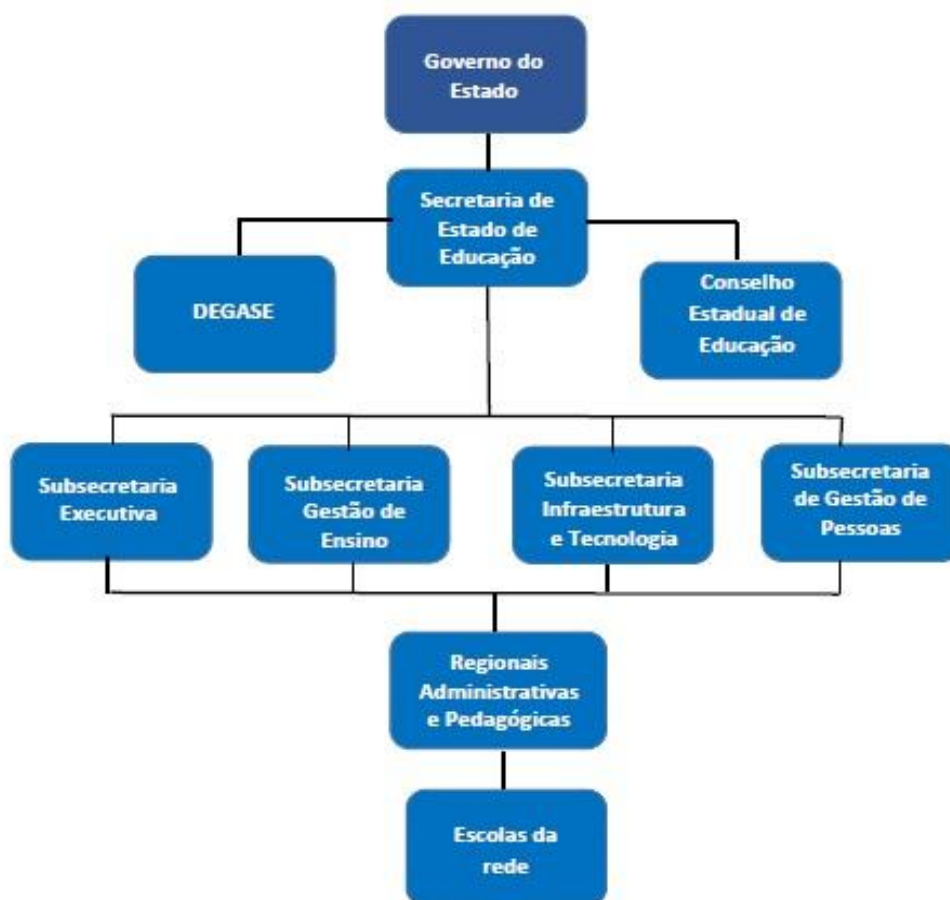


Fonte: Elaborado pela autora a partir de SEEDUC/RJ, 2000a.

Nessa estrutura, a gestão das escolas era uma prerrogativa do Coordenador Regional, que designava e exonerava diretores das escolas da rede, havendo em muitos casos a intervenção de políticos locais na escolha dos gestores; não havia, na maioria das vezes, a preocupação com perfil ou modelo de gestão adotado.

A Secretaria Estadual de Educação, após o Decreto nº 42.838/11, teve sua estrutura subdividida, conforme organograma demonstrado na figura 4.

Figura 4 - Organograma da SEEDUC/RJ



Fonte: SEEDUC/RJ, 2012<sup>a</sup>.

Com base no exposto no organograma, a SEEDUC/RJ está vinculada ao Conselho Estadual de Educação e ao Departamento Geral de Ações Socioeducativas (DEGASE). Numa escala abaixo estão as seguintes Subsecretarias: Executiva, Gestão de Ensino, Infraestrutura e Tecnologia e a de Gestão a de Pessoas com suas superintendências vinculadas. Essas por sua vez prestam assistências às regionais Administrativas e Pedagógicas, que são responsáveis por auxiliar a gestão administrativa e pedagógica das Unidades Escolares.

A SEEDUC/RJ tem hoje um quadro com 1.290<sup>9</sup> unidades de ensino, sendo 51 unidades que oferecem apenas a Educação de Jovens e Adultos (EJA), 821 unidades que oferecem o Ensino Regular e 361 unidades que oferecem o Ensino Regular e a EJA. Ainda compõem o quadro 36 Centros de Educação de Jovens e Adultos Semipresencial (CEJAS) e 21 unidades de Duplas Escolas (integram o

<sup>9</sup> Dados relativos ao ano de 2014.

currículo a propostas inovadoras nos eixos profissional, vocacional e intercultural). As unidades escolares da rede estadual estão divididas entre as Regionais conforme a tabela 2.

**Tabela 2 – Número de Escolas por Regional**

<b>Regionais</b>	<b>Número de Escolas</b>
Baixada Litorânea	98
Centro Sul	98
DIESP	20
Médio Paraíba	94
Metropolitana I	105
Metropolitana II	78
Metropolitana III	97
Metropolitana IV	107
Metropolitana V	84
Metropolitana VI	84
Metropolitana VII	105
Noroeste Fluminense	61
Norte Fluminense	104
Serrana I	66
Serrana II	86
<b>TOTAL</b>	<b>1.287</b>

Fonte: SEEDUC/RJ, 2014b.

O quadro administrativo da rede<sup>10</sup> é composto por 90.657 professores ativos, 20.136 servidores Administrativos Educacionais, 1.637 funcionários Extraquadro (cargo em Comissão), 13.363 funcionários terceirizados. Atualmente, na rede estadual, há 884.041 alunos matriculados, sendo 274.379 alunos no Ensino Fundamental II, 442.716 alunos no Ensino Médio (contabiliza-se aqui alunos do Curso Normal), 144.687 alunos na Educação de Jovens e Adultos, 21.102 alunos na Educação Profissional e 1.157 alunos na Educação Especial (RIO DE JANEIRO, 2013a).

Após o panorama descrito, fez-se necessário reestruturar os cargos da SEEDUC/RJ para tornar viável o Programa de Educação do Estado.

<sup>10</sup> Dados relativos a servidores ao ano de 2012.



### 1.2.1 A reestruturação de cargos na SEEDUC/RJ

As mudanças na Estrutura da SEEDUC/RJ levaram à reestruturação de alguns cargos tanto na secretaria, quanto nas escolas.

Na Secretaria foram criados cargos estratégicos, como Diretor de Regional, Coordenadores de Regionais (pedagógicos e administrativos), AAGE entre outros, alguns cargos já existentes foram reestruturados, como diretor de escola, superintendentes, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais. Os Superintendentes, a partir dessa nova visão, precisam ser aprovados por processo seletivo interno, com este procedimento, a SEEDUC acaba com as indicações políticas que ocorriam até então, oportunizando a qualquer profissional da rede a ocupação de tais cargos.

Nessa nova visão, para atuar nos novos cargos, a Secretaria lança o primeiro Processo Seletivo Interno (PSI) para Diretores Regionais Pedagógicos e Diretores Regionais Administrativos, criado pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, que institui o Programa de Recrutamento e Seleção para o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da SEEDUC/RJ. O processo de seleção interna consta de quatro etapas: análise de currículo, prova de conhecimentos específicos, avaliação de perfil e programa de formação

O Decreto nº 42.793 estabeleceu ainda um programa de aprimoramento e valorização dos servidores públicos do magistério, instituindo o Programa de Bonificação por Resultado aos servidores efetivos da rede estadual de ensino. Este decreto foi regulamentado pela Resolução SEEDUC n.º 4.669 de 04 de fevereiro de 2011, visando à melhoria e a qualidade do ensino da rede estadual e valorizando o trabalho de servidores através de uma remuneração específica e variável.

O programa de aprimoramento e valorização tem por objetivos: aumentar o grau de comprometimento dos servidores com o processo de ensino e aprendizagem; recompensar os servidores pelos resultados; estimular a parceria e o trabalho em equipe dos servidores a partir da busca do alcance de melhores resultados (foco em resultados); contribuir para uma maior profissionalização quando o bom desempenho é medido, reconhecido e recompensado e estimular a produtividade.

De acordo com o Decreto supracitado, para que os servidores recebam a bonificação, deverão estar lotados nas Diretorias Regionais e em unidades

escolares que atingirem ou superarem as metas definidas. As metas são calculadas por escola, observando-se os resultados de cada uma. Os critérios de elegibilidade definidos deverão ser respeitados, a saber: cumprir 100% o currículo mínimo; ter participação em todas as avaliações internas e externas; ter, pelo menos, 70% de frequência presencial no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo; efetuar o lançamento de notas dos alunos no sistema de gestão, observando o período estipulado pela SEEDUC/RJ.

Além dos critérios mencionados acima, os diretores gerais de unidade escolar não poderão ter em sua escola professores regentes com carga horária livre por mais de 72 (setenta e duas) horas, devendo encaminhar por memorando à Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional um pedido de movimentação de professores excedentes.

Os servidores em exercício nas unidades escolares que possuírem oferta de anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio do Ensino Regular, e oferta de anos finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos Presencial farão jus à bonificação mediante o cumprimento dos critérios acima estabelecidos o alcance das metas definidas por decreto.

A cada ano a SEEDUC/RJ elabora um decreto com as metas e as regras de elegibilidade quanto ao índice de cada meta de IDERJ (para as modalidades de Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio) e do Índice de Desempenho (ID) da avaliação externa do SAERJ da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Todos são regulamentados por uma Resolução, conforme demonstrado na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 – Percentual de Metas para Bonificação das Unidades Escolares**

Ano	Percentual de alcance de metas para Bonificação		Legislação
	IDERJ (ensino regular)	ID EJA Presencial	
2011	95%	80%	Decretos 42.793/2011, 43.451/2012 e Resolução SEEDUC 4.768/2012
2012	70%	70%	Decretos 42.793/2011, 43.451/2012, 44.112/2013, 44.281/2013 e Resolução SEEDUC 48.880/2013
2013	60%	50%	Decretos 42.793/2011, 43.451/2012, 44.112/2013, 44.281/2013, 44.716/2014 e Resolução SEEDUC 5.092/2014

Fonte: Elaborado pela autora a partir da leitura da legislação citada.

Segundo Lousão e Becker Junior (2013) o critério de elegibilidade encontra-se em um “gatilho”: em 2011 era necessária uma meta audaciosa diante dos resultados ruins do IDEB 2009. A partir de 2012 o “gatilho” passou a ter um decréscimo, o que foi possível pelos bons resultados obtidos ao longo do ano e a consequente aproximação das metas de IDEB.

Essa regra tem inúmeras implicações em relação ao espírito do Programa. Primeiramente, ela visa a evitar que a escola concentre seus esforços em somente algumas modalidades de ensino, isto é, naquelas que já teriam melhor desempenho e portanto mais chances de alcançar a meta (LOUSÃO e BECKER JUNIOR, 2013, p.8).

Em função do Programa de Educação do Estado - que gerou uma alteração na rede em termos de estrutura, de cultura e de novas práticas de gestão - foi necessário repensar a estrutura das Regionais criadas. Será descrito a seguir a estrutura da Regional Noroeste Fluminense e suas atribuições e ações consideradas relevantes para a contextualização da presente dissertação.

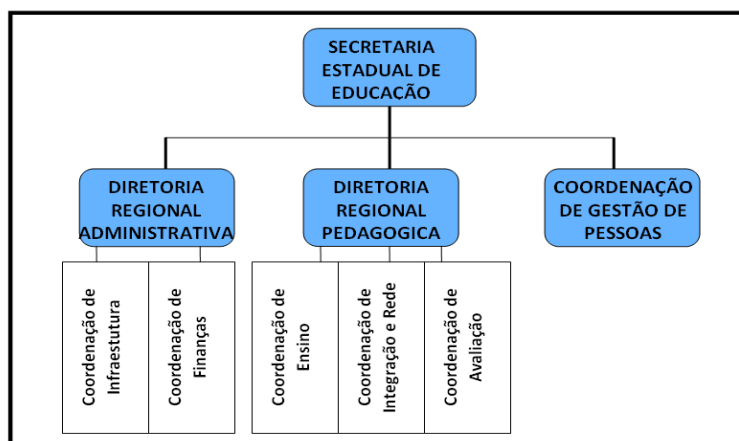
### 1.2.2 A estrutura da Regional Noroeste Fluminense

A apresentação da estrutura da Regional Noroeste Fluminense se faz necessária uma vez que a escola, objeto de estudo da dissertação, integra o quadro de escolas desta Regional.

A reestruturação da SEEDUC/RJ ocorreu em todos os níveis, tanto nos órgãos superiores, quanto nas regionais e nas diretorias que compõem a rede, e reflete a mudança no seu modelo de gestão. A Regional Administrativa está subordinada a Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia e tem em sua composição as seguintes superintendências: Tecnologia, Infraestrutura e de Gestão das Regionais Administrativas e a Regional Pedagógica está vinculada a Subsecretaria de Gestão de Ensino (SUGEN), sendo composta por quatro superintendências: Pedagógica, Gestão das Regionais Pedagógicas, Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Escolar e Planejamento e Integração das Redes (SEEDUC/RJ, 2012a).

A estrutura organizacional de cada Regional passa a ser, portanto, a seguinte:

**Figura 5 – Organograma das Regionais**



Fonte: SEEDUC/RJ, 2012a.

A Diretoria da Regional Pedagógica tem três coordenações: Coordenação de Ensino, Coordenação de Integração e Gestão da Rede e Coordenação de Avaliação e Acompanhamento que auxiliam a direção na efetivação de suas atribuições. A Diretoria da Regional Administrativa tem duas coordenações: Coordenação de Infraestrutura e Coordenação de Finanças. Além das diretorias citadas há em cada Regional uma Coordenação de Gestão de Pessoas, que tem por objetivo zelar pela vida profissional de cada servidor.

A Regional Noroeste Fluminense tem sob sua responsabilidade 63 escolas distribuídas em 12 municípios: Itaperuna (sede da Regional), Porciúncula, Natividade, Varre-Sai, Miracema, Aperibé, Itaocara, Santo Antônio de Pádua, Bom Jesus do Itabapoana, Italva, Laje do Muriaé e São José de Ubá. O Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, objeto de estudo desta pesquisa, é uma das escolas que compõem o quadro da regional, localizado no município de Porciúncula. (SEEDUC/RJ, 2014). Vale ressaltar que a Regional Noroeste Fluminense é a que tem o menor número de escolas, apesar de atender aos doze municípios citados acima.

Através dos artigos 7.º e 8.º do Decreto 42.838/2011, as atribuições das Diretorias Pedagógicas e Administrativas foram redefinidas, tal como demonstrado no quadro 2 que segue.

**Quadro 2 - Atribuições das Diretorias Regionais Pedagógicas e Administrativas**

DIRETORIA	ATRIBUIÇÕES
<p style="text-align: center;"><b>Diretoria Regional Pedagógica</b></p>	<p>Acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar; participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores; supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos; supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes da SEEDUC; supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes da SEEDUC; acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência; realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Diretoria Regional Administrativa</b></p>	<p>Orientar e acompanhar a aquisição de bens e serviços pelas Unidades Escolares; planejar a distribuição dos recursos financeiros de acordo com as necessidades da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC; orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC; controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares a partir das diretrizes da SEEDUC; supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC; realizar a interface com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia com foco pedagógico); supervisionar e acompanhar os serviços e bens contratados cuja execução e entrega, respectivamente, sejam nas Unidades Escolares ou nas sedes das Regionais, em colaboração com o gestor do contrato.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SEEDUC/RJ, 2011d.

Essa nova estrutura tem a finalidade de atender de forma mais imediata e dinâmica às necessidades regionais do Estado, visando um acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico das escolas. Funcionam como subsídio para ações destinadas a garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade.

As regionais pedagógicas acompanham a GIDE em suas escolas de abrangência por meio do trabalho de implementação e monitoramento do AAGE, que é um articulador importante na nova visão educacional da SEEDUC/RJ.

O AAGE está vinculado ao Comitê GIDE na SEEDUC/RJ, mas sua lotação é na unidade de ensino de origem, isto é, na qual estava ao assumir tal função. As atribuições dos AAGEs nas unidades escolares da rede estadual são: criar um clima de cooperação entre as pessoas levando a escola a interagir na busca de metas e resultados; realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental; dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades propostas; orientar o

gestor e a comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados; verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas e orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/disseminação das práticas bem sucedidas.

Na busca por melhores resultados educacionais, envolvem-se todos os responsáveis pelo processo educacional - desde a SEEDUC/RJ até as unidades escolares. A gestão de resultados para a eficácia escolar dos que fazem a escola – gestores e professores - tem influenciado diretamente o desempenho dos alunos. A próxima subseção trata das avaliações em larga escala e a gestão dos resultados na SEEDUC/RJ.

### **1.3 As Avaliações em larga escala e a gestão dos resultados na SEEDUC/RJ**

A avaliação educacional em larga escala se materializou na América Latina na década de 1980 e passou a cumprir a tarefa de divulgar para a sociedade civil os níveis de desenvolvimento e a qualidade da educação. Em 1990, o Brasil criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) com o objetivo de coletar dados sobre o desempenho dos alunos e demais informações sobre as escolas, professores e diretores das redes educacionais públicas e privadas (COSTA, 2012). As informações produzidas a partir de um sistema de avaliação promovem políticas públicas que visam garantir melhoria no desempenho dos alunos, da escola e da rede de ensino.

O Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) existe desde 2008 e foi instituído pela Resolução SEEDUC n.º 4.437/2010. Foi criado com o objetivo de promover uma análise do desempenho dos alunos da rede pública do Rio de Janeiro. O SAERJ avalia o desempenho em Língua Portuguesa e em Matemática de alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio, produzindo seus resultados nas escalas do SAEB. Instituído pela Secretaria do Estado do Rio de Janeiro, o programa tem como finalidade monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar com a melhora da qualidade da educação.

Os resultados de avaliações em larga escala como o SAERJ apresentam informações e indicadores tais como o número de alunos que realizam o teste, a proficiência média alcançada pela escola e o percentual de alunos distribuídos pelos níveis da escala de proficiência (Baixo, Intermediário, Adequado e Avançado). (SAERJ, 2014).

O SAERJ compreende dois programas de avaliação: o *Programa de Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar* e o *Programa de Avaliação Externa*. A Avaliação Diagnóstica oferece instrumentos de avaliação para acompanhar a evolução do trabalho desenvolvido nas diferentes etapas do processo de ensino e de aprendizagem prevenindo, assim, o diagnóstico tardio das dificuldades dos alunos, proporcionando ao professor, tempo para o planejamento das atividades docentes na escola. O Programa de Avaliação Externa tem como objetivo principal avaliar as competências e habilidades nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática dos alunos da rede pública que estejam cursando o 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental, a 3ª série do Ensino Médio, a 3ª série do Ensino Médio Normal, bem como as Fases IV e VIII do Ensino Fundamental de Jovens e Adultos e a Fase III do Ensino Médio de Jovens e Adultos. Assim, por meio dos dados gerados pelos resultados dos testes é feito um diagnóstico rigoroso da educação do Estado do Rio de Janeiro, tomando como referência as escalas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Embora com perspectivas diferentes, os resultados dessas avaliações são complementares e, para que possam fazer a diferença na qualidade da educação oferecida, devem ser integrados ao cotidiano do trabalho escolar (SAERJ, 2008).

**Tabela 4 – Resultados do SAERJ da rede estadual do Rio de Janeiro**

<b>Modalidades de Ensino</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ensino Fundamental Anos Finais	2,6	3,0	4,3	3,0
Ensino Médio	2,5	2,5	2,3	2,9

Fonte: Elaborada pela autora a partir de SAERJ, 2014.

Pela tabela 4 pode-se observar que os resultados do Índice de Desempenho dos alunos no SAERJ no Estado do Rio de Janeiro ainda são baixos. Observa-se que no Ensino Fundamental Anos Finais houve um crescimento até o ano de 2012,

havendo em 2013 uma queda no crescimento. No Ensino Médio há outro diagnóstico: nos anos de 2010 e 2011 os resultados se mantiveram, em 2012 houve uma queda no crescimento e no ano de 2013 o desempenho voltou a crescer superando os resultados já existentes.

O foco da avaliação em larga escala não é o conteúdo das disciplinas em si, mas a apropriação, pelo aluno, de um conhecimento que reflita padrões de desempenho. São avaliadas competências e habilidades construídas a partir da Matriz de Referência, a capacidade de mobilizar um conjunto de conhecimentos para realizar determinadas ações. A apropriação e a utilização dos resultados das avaliações mostram-se como um recurso eficiente para representar o rendimento de um sistema e a busca de intervenções e/ou ações corretivas para avançar, por meio de novas estratégias de ensino na melhoria da qualidade da educação (SAERJ, 2008).

Juntando-se a proficiência medida pelo SAERJ e as taxas de aprovação obtidas após o encerramento do ano letivo, construiu-se um índice estadual, semelhante ao IDEB, denominado Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro – IDERJ. Criado pelo Decreto n.º 42.793 de 06/01/2011, que também institui o Programa de Bonificação por Resultados, tal índice tem como objetivo fornecer um diagnóstico da escola, em uma escala de 0 a 10, baseando-se em dois critérios: Indicador de Fluxo Escolar (IF) e Indicador de Desempenho no SAERJ (ID). Calculado anualmente, permite que a escola faça uma análise de seus resultados, buscando uma melhoria no IDEB. O IF é a taxa média de aprovação nas séries iniciais (1º ao 5º ano) e finais do Ensino Fundamental - EFII (6º ao 9º ano) e do Ensino Médio - EM (1º ao 3º ano) para cada escola, coletada pelo Censo Escolar do ano em questão. O ID é medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos nos exames do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) em quatro níveis de proficiência: Baixo (B), Intermediário (Int), Adequado (Ad) e Avançado (Av).

De acordo com o Art. 5º, do Decreto nº 42.793: “As metas para o ensino regular serão fixadas utilizando como indicador o IDERJ, e as metas para a educação de jovens e adultos - EJA serão fixadas utilizando como indicador o ID”. A SEEDUC estabelece metas anuais, desde o ano de 2011, para todas as escolas da rede estadual. Assim como no caso do IDEB, as metas de IDERJ também são recalculadas, anualmente, em função do desempenho realmente apresentado pelo



estado, de forma a se redistribuir a distância remanescente a ser trilhada até o último ano.

Em abril de 2011, foi criada a avaliação bimestral do processo de ensino e aprendizagem - o Saerjinho - para os alunos do 5.º e 9.º anos do Ensino Fundamental e para as três séries do Ensino Médio. Esse tem como função promover uma avaliação diagnóstico-formativa, no sentido de fortalecer a prática pedagógica dos professores, ao acompanhar mais de perto a evolução do processo de aprendizagem e propiciando intervenções tanto de reforço na aprendizagem como de capacitação dos docentes.

A cada bimestre a escola é avaliada com objetivo de identificar as dificuldades de cada modalidade de ensino, para propor ações corretivas para melhoria dos desvios negativos. O sistema de reforço escolar, como política estadual, é uma das estratégias utilizadas para correção de desvios negativos na aprendizagem, oferecendo material próprio para os alunos e professores, capacitação para os docentes atuarem, e com aulas realizadas no contra turno.

O SAERJ tem ligação direta com o objeto de estudo, uma vez que considera a necessidade da escola de criar estratégias, formas e meios de estimular a aprendizagem, a permanência e o sucesso na progressão dos alunos da rede pública estadual de ensino. A escola deve seguir a metodologia do sistema GIDE para alcançar suas metas, segundo as normas da SEEDUC. O próximo tópico apresenta a metodologia de Gestão Integrada da Escola.

#### **1.4 O Sistema de Gestão Integrada (GIDE)**

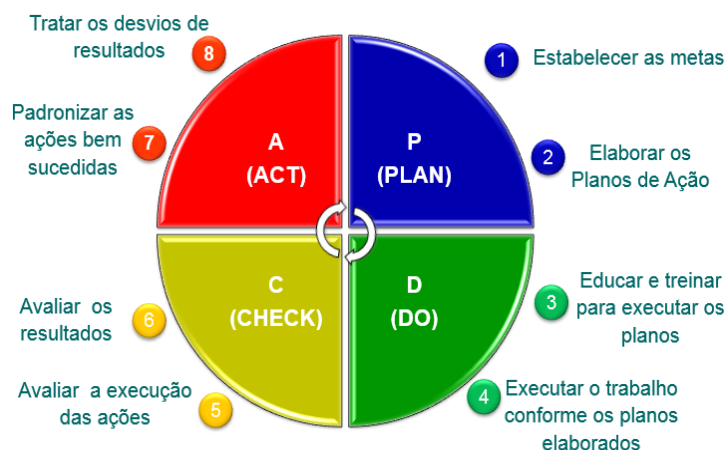
Para alcançar melhores resultados educacionais, a SEEDUC implementou, em 2011, o Sistema de Gestão Integrada da Escola – a GIDE. Esta ferramenta de gestão se constituiu em um instrumento que trouxe inovações no sentido de auxiliar no suporte do planejamento, execução, monitoramento de resultados e análises de indicadores de desempenho escolar para orientar as diretrizes de melhoria da qualidade da escola, visto que auxilia com diversos instrumentos e ferramentas a integração entre os atores educacionais (GODOY e MURICI, 2009).

A GIDE é um sistema desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) que integra os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional, com foco em resultados da atividade fim: o processo

ensino-aprendizagem. Dentro desta perspectiva, segundo Godoy e Murici (2009), a GIDE é um instrumento de gestão que dá suporte às políticas educativas de melhoria de desempenho escolar de alunos que apresentam dificuldades na escola. Este modelo de gestão é participativo e oferece procedimentos gerenciais e compartilhamento de ações.

A GIDE é sustentada pelo método científico PDCA, que orienta na direção do atingimento das metas. O ciclo PDCA é uma sigla em inglês para “*Plan, Do, Check e Act*”, que em português significam: Planejar - são estabelecidas as metas e elaborados os planos de ação; Executar/Fazer - a fase da execução do plano na qual os envolvidos devem ser treinados para executar os planos de ação e todo o trabalho conforme os planos elaborados; Verificar/Monitorar - nesta fase se avalia execução das ações, se as mesmas estão sendo executadas conforme o planejado e se as metas estão sendo alcançadas; e Agir - é a fase de analisar o que deu certo para ser padronizado/registrado (ações bem sucedidas) e tomar ações corretivas no caso de insucesso, ou seja, quando as metas não estiverem sendo alcançadas, como demonstrado na figura 6 (GODOY e MURICI, 2009, p.16).

**Figura 6 – Método PDCA**



Fonte: GODOY e MURICI, 2009, p. 16.

A gestão escolar sob o enfoque da GIDE exige o conhecimento da realidade escolar - um instrumento utilizado para isso é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola - para o estabelecimento de metas e com base no método PDCA de qualidade de gerenciamento escolar. Os resultados desejados devem ser

alcançados através dos Planos de Ações: Pedagógico e Ambiental e Matriz SWOT<sup>11</sup>. A matriz auxilia a escola na identificação dos seus pontos fortes e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos), pois a ajuda a concentrar suas energias em estratégias e ações que se beneficiem das condições favoráveis apontadas pelas combinações entre forças e oportunidades, e a agir preventivamente sobre as condições apontadas pela combinação entre fraquezas e ameaças (GODOY e MURICI, 2009).

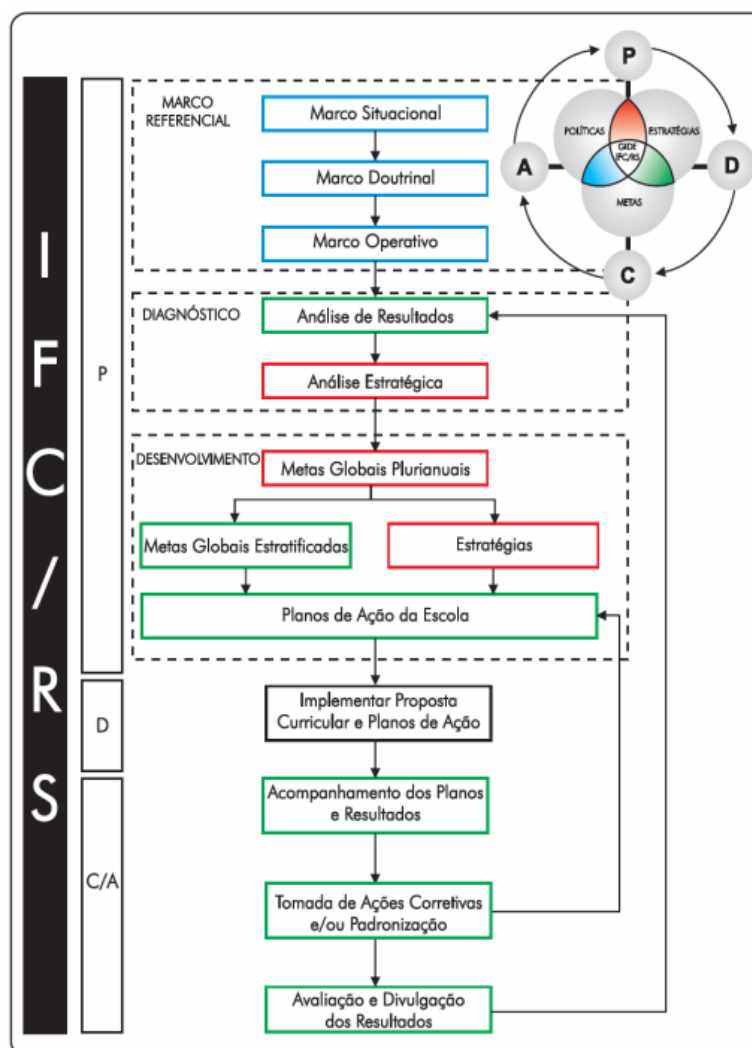
Considerando a necessidade de analisar as variáveis que mensuram o alcance da formação integral do aluno, foi desenvolvido o IFC/RS – Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social. (GODOY e CHAVES, 2009).

A liderança da escola deve atuar sistematicamente no sentido de cuidar para que todas as etapas do sistema GIDE, apresentadas na figura 7 sejam implementadas e o indicador de IFC/RS seja aplicado de forma rigorosa, com o objetivo de identificação e bloqueio de causas e problemas. Se julgar necessário, a escola deve agregar uma solução complementar com foco na melhoria do conhecimento técnico da equipe escolar, considerando o cotidiano escolar (GODOY e MURICI, 2009).

---

<sup>11</sup> SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial. No sistema GIDE, a Matriz SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da escola. (GODOY e MURICI, 2009)

Figura 7 – IFC/RS: Fluxo da GIDE



Fonte: GODOY e CHAVES, 2009.

O sistema GIDE está acoplado ao indicador IFC/RS para medir o desempenho da escola nos resultados tangíveis no cumprimento de sua missão. As etapas da Gestão Integrada da Escola orientada pelo ciclo PDCA inicia-se com o Planejamento (P) onde são elaborados o “Marco Referencial” (desdobrado em Marco Situacional – o que temos -, Marco Doutrinal ou Filosófico– o que queremos - e o Marco Operativo – diretrizes) que é parte integrante do Projeto Político Pedagógico (PPP) que tem como objetivo possibilitar que a escola faça uma reflexão visando uma tomada de posição frente a comunidade.

O objetivo do “Diagnóstico” é levantar informações atualizadas sobre a escola (resultados, fatores que interferem no seu cotidiano, ambiente no qual está inserida, entre outros) para que possam definir objetivos e metas, e planejar o trabalho de forma mais objetiva com base em dados e fatos. Esta etapa é composta por duas

partes: análise de resultados e análise estratégica. A fase de “Desenvolvimento” consiste no estabelecimento de metas (globais plurianuais, anuais e estratificadas<sup>12</sup>) e na elaboração de estratégias e planos de ação (pedagógico e ambiental) para o alcance de metas (GODOY e MURICI, 2009).

Na fase de Execução (D) há a implementação sistemática de cada uma das ações elaboradas nos planos de ação. Na fase de “Verificação” (C) é importante verificar o cumprimento dos planos e analisar os resultados parciais e finais em função das metas estabelecidas. A escola faz seu acompanhamento de forma integrada utilizando os seguintes instrumentos Painel de Gestão a Vista, Acompanhamento e implementação do Marco Operativo, Gráfico de implementação do plano, Relatório de implementação das ações do plano (RIAP), Análise das disciplinas críticas, Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental e Roteiro de verificação da GIDE. Na fase do “Agir” (A), depois de identificados os desvios de resultados em relação às metas estabelecidas e as disciplinas críticas, a escola deve reunir a equipe, encontrar as causas do mau desempenho e definir contramedidas necessárias para revertê-las. Após esta análise a escola deve padronizar as atividades que resultaram em melhorias de resultados por meio de boas práticas, buscando simplificar, organizar e divulgar entre os professores as mesmas. Fechando o ciclo PDCA da GIDE deve-se divulgar os resultados finais para a comunidade (GODOY e MURICI, 2009).

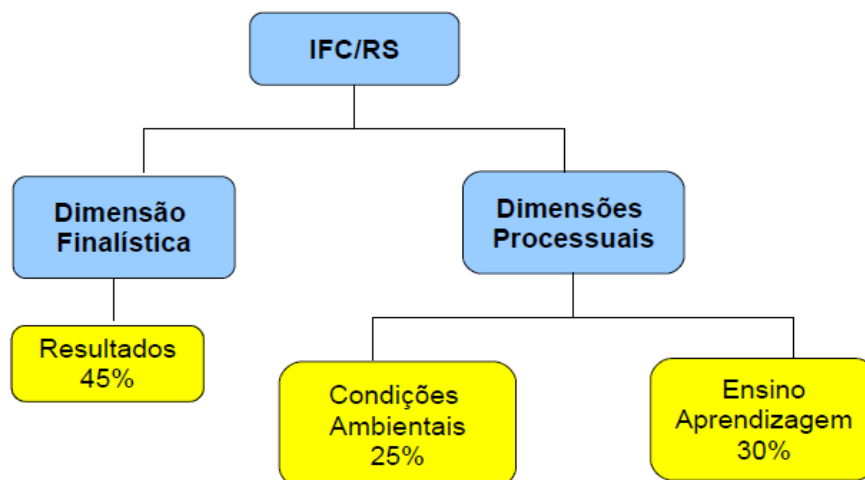
Segundo Godoy e Murici (2009), o indicador IFC/RS tem como objetivo mensurar o desempenho da escola e no cumprimento de sua missão. É composto por duas dimensões:

- Dimensão Finalística: corresponde aos resultados da atividade fim da educação (processo ensino-aprendizagem)
- Dimensões Processuais: correspondente aos meios que devem ser trabalhados para que os resultados sejam alcançados.

---

<sup>12</sup> Segundo Godoy e Murici (2009), metas globais plurianuais são metas que fazem referência ao resultado geral da escola e geralmente são definidas para o horizonte de quatro anos. As metas anuais são as metas globais (IFC/RS, IDEB e ENEM) para cada ano em curso. As metas estratificadas são metas estabelecidas para as variáveis da Dimensão Resultados do IFC/RS, do resultado da Dimensão Condições Ambientais e o Resultado do Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental.

**Figura 8 – Dimensões Estruturantes do IFC/RS**



Fonte: GODOY e MURICI, 2009, p.17.

Como pode ser visto na figura 8, essas duas dimensões apresentam desdobramentos. A Dimensão Finalística se desdobra em resultados, na qual serão apanhados os resultados internos e externos da escola e que expressam o nível do seu desempenho. Por isso, essa dimensão corresponde a 45% do peso para o cálculo total do IFC/RS. As dimensões processuais (meios) se desdobram em Condições Ambientais e Ensino Aprendizagem. O processo de ensino aprendizagem refere-se às causas dos resultados da escola e corresponde a 30% do peso para cálculo total do IFC/RS. As condições ambientais, por sua vez, dizem respeito ao processo de medição do ambiente de qualidade da escola e corresponde a 25% do peso para cálculo total do IFC/RS (GODOY e CHAVES, 2009). Em tese, com a aplicação do IFC/RS a escola poderá obter informações necessárias a uma análise consistente e profunda sobre seus resultados, meios relativos à vertente ambiental (qualidade do ambiente físico da escola) e dimensão ensino-aprendizagem.

Para que o Rio de Janeiro atingisse seu objetivo, que era estar entre as 5 melhores posições no IDEB, foram definidas metas para todos os níveis do sistema educacional: Secretaria, Regionais Pedagógicas e Administrativas e Escolas. Para o alcance dessas metas, medidas foram definidas a fim de alcançar o resultado desejado. O fluxo de desdobramento das metas reflete a visão estratégica da SEEDUC/RJ: envolve todos os colaboradores, que serão, portanto, corresponsáveis pelo alcance das metas (SEEDUC/RJ, 2011a).

No próximo subitem segue o contexto do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

## 1.5 O Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho

O Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho integra a rede pública estadual de ensino desde 1970, quando foi criado pelo Decreto nº 7.173, publicado no Diário Oficial de 27/10/70 como Escola Regional Santa Clara, passando a ser denominada Escola Estadual Deputado Carlos Pinto Filho pela Lei 6.959 – Diário Oficial de 09/10/72 e em 08/11/1982 pelo Decreto nº 6.284, passou a ser denominado Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

O Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho oferece o Ensino Fundamental II e Ensino Médio e integra o grupo de escolas que compõem a Regional Noroeste Fluminense. Funciona em prédio próprio, está localizado em Santa Clara, 3.º distrito do município de Porciúncula/RJ.

Porciúncula é um município localizado no noroeste do estado do Rio de Janeiro, tem uma população de 17.760 habitantes (segundo o Censo 2010) e uma população estimada em 2014 de 18.293 habitantes. Ocupa uma área territorial de 302,025 km<sup>2</sup>, possui três distritos: Porciúncula (sede), Purilândia (2.º distrito) e Santa Clara (3.º distrito). De acordo com o Atlas do Desenvolvimento no Brasil, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)<sup>13</sup>, observado em 2010 é 0,697, considerado médio; o IDHM – Educação é 0,606 (ATLAS BRASIL, 2013). O distrito de Santa Clara, onde está localizado o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, tem sua economia baseada na cultura do café e é uma comunidade predominantemente rural.

O Colégio oferece transporte escolar para buscar e levar os alunos da zona rural até as suas residências após as aulas nos três turnos. O transporte é realizado através da contratação de veículos próprios para este fim, pela escola. Todos os

---

<sup>13</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é aferido levando-se em consideração a educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita) do município. Para a avaliação da dimensão **educação**, o cálculo do IDH municipal considera dois indicadores, com pesos diferentes: taxa de alfabetização de pessoas acima de 15 anos de idade (com peso dois) e a taxa bruta de frequência à escola (com peso um). O primeiro indicador é o percentual de pessoas com mais de 15 anos capaz de ler e escrever um bilhete simples (ou seja, adultos alfabetizados). O segundo indicador é resultado de uma conta simples: o somatório de pessoas (independentemente da idade) que frequentam os cursos fundamental, secundário e superior é dividido pela população na faixa etária de 7 a 22 anos da localidade. Os subíndices de cada município serão valores proporcionais dentro dessa escala: quanto melhor o desempenho municipal naquela dimensão, mais próximo o seu índice estará de 1. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo\\_IDH.doc](http://www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo_IDH.doc)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

alunos da zona rural tem a oportunidade de frequentá-la mesmo que sua residência seja longe da mesma.

Atualmente, o Colégio vem chamando atenção pelas mudanças implementadas e nos resultados das avaliações externas e internas, no aumento do índice de aprovação e no decréscimo do percentual de evasão escolar. O colégio também é um espaço cultural da comunidade, é nele que a maioria dos alunos participa de atividades lúdicas e esportivas promovidas pela escola em forma de projetos, como: gincanas culturais, campeonatos de futebol, feira literária entre outros.

A presente seção busca entender se as mudanças institucionais que ocorrem em um conjunto de ações emanadas da SEEDUC, com o objetivo de modificar uma escola com baixos índices de desempenho em uma escola que apresenta índices de desempenho superiores aos de anos anteriores avaliados.

#### 1.5.1 A equipe gestora do Colégio

No âmbito das escolas da rede estadual do Rio de Janeiro houve um período em que os diretores gerais e adjuntos eram escolhidos por eleições na escola, as leis n.º 2.528/1996 - que estabeleceu eleições diretas para as direções das instituições de ensino mantidas pelo Poder Público com a participação da comunidade escolar - e n.º 3.067/1998 em seu artigo 5.º garantiram esta escolha até o ano de 2003. Após este ano ajuizada uma ação direta contra a legislação descrita por um partido político, a mesma foi julgada em 12 de agosto de 2009, pelo Supremo Tribunal de Justiça e foram consideradas como inconstitucionais e conseqüentemente extintas.

A equipe gestora atual do colégio participou ainda deste processo de eleições em três momentos: em um primeiro momento, no período de 1994 a 1996, quando o diretor geral atual foi eleito (neste período só havia um diretor, conforme legislação); em um segundo momento no período de 1999 a 2001, o diretor geral atual foi eleito com a mesma função com uma diretora adjunta (hoje secretária da escola), por um período de 2 anos. Um terceiro momento, no período de 2002 a 2004 foram eleitos outros diretores: uma diretora geral (hoje professora aposentada) e um diretor adjunto (que hoje ainda exerce a mesma função).



A partir de 2005 os diretores eram indicados pelo Coordenador das extintas Coordenadorias Regionais e, neste ano, retorna o diretor geral eleito em 1996 e continua o diretor adjunto eleito em 2002. Desta forma a equipe gestora tem o seguinte tempo de gestão: o diretor geral tem 13 anos com quatro anos de interrupção, o diretor adjunto tem 11 anos sem interrupção à frente da escola.

Após a extinção das Coordenadorias Regionais, e a implantação do Programa de Educação do Estado, todos os diretores indicados foram avaliados e os que tiveram um resultado satisfatório continuaram no cargo de direção. Esta manutenção ocorreu também no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

A tabela 5 apresenta a formação e o tempo de experiência em magistério e gestão dos gestores citados a partir do ano de 1999.

**Tabela 5 – Perfil da equipe gestora do Colégio nos mandatos de 1994 a 2014**

<b>Cargo Atual</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Experiência Docente</b>	<b>Tempo de experiência em gestão</b>	<b>Período de Atuação em gestão</b>
<b>Diretor Geral</b>	Graduado em História/pós-graduado em Planejamento e Gestão	17 anos	14 anos	1994 a 1996 1999 a 2001 2005 a 2014
<b>Diretor Adjunto</b>	Graduado em História/pós-graduado em História	07 anos	11 anos	2002 a 2004 2005 a 2014
<b>Secretária</b>	Graduada em Pedagogia/Pós-graduada em Planejamento e Gestão	10 anos	02 anos	1999 a 2001

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Livros de Atas de Eleições para Diretores.

Com a nova estrutura da SEEDUC, a partir de 2011, a visão de gestão tem uma nova conotação e os gestores que já atuavam tiveram que se adaptar a este novo modelo. Em busca da eficiência dos resultados educacionais, o planejamento estratégico demanda um plano de trabalho e de execução que definiria a visão, missão, valores, metas e ações para a melhoria da qualidade de educação através da implementação do sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE).

O Programa de Educação propôs várias mudanças na estrutura, no modo de gestão das escolas, no ensino e na *práxis* do professor, exigindo dos gestores escolares um perfil de competências e habilidades bem distante do que era exigido pelas extintas Coordenadorias Regionais de Ensino.

Os gestores do colégio em estudo tiveram que se apropriar de novos conhecimentos e modelos de gestão que os permitisse continuar na função e melhorar os indicadores de avaliação externa. Em razão da função da autora deste

estudo, AAGE, que permite acompanhar a escola e seu desempenho, foi possível observar que, com relação à prática de gestão na escola estudada, houve uma mudança de comportamento dos gestores que passaram a ter um envolvimento maior com a comunidade escolar.

Nas visitas realizadas semanalmente a escola, nos acompanhamentos dos Conselhos de Classe e em reuniões pedagógicas e de elaboração dos planos de trabalho, foi observado que há um comprometimento maior com os resultados dos alunos, buscando sempre as causas do insucesso e a parceria com os pais e responsáveis na promoção da aprendizagem.

Vale ressaltar que este comportamento não era percebido no ano em que a autora iniciou suas atividades na escola. O novo sistema de gestão faz com que o gestor conheça sua escola, identifique suas forças e fraquezas, saiba analisar resultados educacionais de avaliações externas e proponha estratégias e ações corretivas para desvios negativos junto com a equipe pedagógica e professores. Ocorre a gestão participativa que ouve sugestões e opiniões de todos da escola para que juntos possam traçar ações eficazes para a mesma.

#### 1.5.2 A Infraestrutura e o quadro de Recursos Humanos do Colégio

A estrutura física da escola no ano de 2011 necessitava de reparos na instalação hidráulica, elétrica, pintura geral do prédio, reparos na cozinha (pias e piso), banheiros e alambrado da quadra poliesportiva. Observava-se um colégio sem a preocupação com os aspectos estéticos e organização de salas, como a biblioteca, sala de professores e almoxarifado, visto que não havia cartazes nas salas, painéis ou murais informativos, banheiros com vazamentos de água entre outros.

Dentro da metodologia GIDE há uma avaliação do ambiente e sua estrutura física, o que gerou uma preocupação dos gestores com os resultados das condições ambientais do IFC/RS.

Em 2012, o Colégio passou por uma reforma na instalação hidráulica e elétrica, pintura em geral, troca de lâmpadas queimadas, reforma na cozinha e banheiros dos alunos. Atualmente, a escola está conservada, limpa e com nova pintura, na área construída há 7 salas de aula, 1 sala adaptada para biblioteca, sala de professores, sala de coordenação pedagógica, sala da direção, secretaria,

banheiros masculino e feminino, refeitório, cozinha, despensa, almoxarifado, sala de recursos para deficientes com altas habilidades, quadra poliesportiva coberta com banheiros masculinos e femininos e 1 adaptado para cadeirantes ou mobilidade reduzida.

A melhoria na estrutura sugere que o Colégio estadual conta com uma boa gestão de recursos financeiros a ela destinados. A classificação do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho de acordo com a Resolução n.º 4.778/2012 que define o quantitativo de pessoal, é “D” diante dos critérios estabelecidos em lei e tem direito ao seguinte quadro de profissionais: uma equipe gestora composta por 02 diretores; uma equipe de assessoramento técnico-pedagógico: uma coordenadora pedagógica, uma orientadora educacional, um agente de leitura e um professor articulador; uma equipe de assessoramento técnico-administrativo: secretária, agente de pessoal e auxiliar de secretaria.

Em 2010 e 2011 a escola já tinha a classificação “D”, de acordo com a legislação vigente, uma vez que a republicação manteve os mesmos critérios das anteriores - só havendo a inclusão de orientador educacional e professores articuladores - mas o quadro de pessoal da escola era precário: só havia os diretores (geral e adjunto) e uma secretária. Esses atores faziam o papel de coordenador de turno, coordenador pedagógico e agente de pessoal. Desta forma, o colégio não tinha um direcionamento, e suas ações estavam sempre em atraso. O quadro de professores também era carente, como todo o resto do quadro de pessoal.

A escola é considerada de difícil acesso de acordo com a Portaria SEEDUC/SUGEN nº 197, de 01 de novembro de 2011, devido à inexistência de linhas regulares de transportes coletivos, necessidade de hospedar-se o funcionário administrativo na localidade em que se acha sediada a unidade escolar, em decorrência da precariedade de transportes para sua locomoção ou por atingirem os gastos com as respectivas tarifas, importância mensal superior a 30% (trinta por cento) dos seus vencimentos. Tais motivos poderiam acarretar a carência de professores e funcionários na escola. Profissionais desestimulados por baixos salários e sem nenhum incentivo não ficavam na escola, logo solicitavam a troca de lotação, que não era difícil diante da política da extinta coordenadoria regional, atenta às opiniões dos políticos locais.

A partir de 2012 os servidores lotados na escola passaram a receber gratificação mensal pelo exercício de suas atividades em local de difícil acesso. A escola teve seu quadro de pessoal modificado e a carência de professores reduzida nos anos posteriores.

Atualmente o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho conta com uma equipe docente composta por 30 professores regentes, admitidos por meio de concurso público. A escola tem seu quadro de pessoal quase completo mediante o que a Resolução n.º 4.778/2012 determina. Mesmo com os esforços da SEEDUC /RJ para manter uma equipe completa, ainda há carência de professores em Ensino Religioso e Filosofia, e ainda não há a figura do coordenador de turno. O quadro 3 apresenta os recursos humanos do colégio atualmente.

**Quadro 3 – Quadro de Pessoal do CE. Deputado Carlos Pinto Filho em 2014**

<b>Concursados</b>	<b>Administrativo</b>	1 Diretor Geral 1 Diretor Adjunto 1 Secretária 1 Auxiliar de secretaria 1 Agente de Pessoal
	<b>Pedagógico</b>	1 Coordenador Pedagógico 1 Orientador Educacional 25 Professores Regentes 3 Articuladores Pedagógicos 1 Agente de Leitura
<b>Terceirizados</b>	<b>Apoio</b>	1 Porteiro 1 vigia 3 merendeiras 3 serventes

Fonte: Dados da Direção da Escola.

Os gestores vêm empreendendo esforços no desenvolvimento de projetos com a finalidade de mobilizar a comunidade para a valorização do espaço escolar e da continuidade de estudos pelos alunos. O comprometimento pela melhoria dos resultados de desempenho dos alunos demonstra que as ações implementadas podem surtir um efeito positivo nas avaliações externas.

No próximo subitem será demonstrado o perfil do alunado, as modalidades de ensino oferecidas e os projetos que a escola desenvolve.

### 1.5.3 Modalidades de ensino, perfil do aluno e projetos pedagógicos

O Colégio atende a um público de classe média baixa, de nível socioeconômico (NSE) médio-baixo<sup>14</sup>, em sua maioria oriunda da rede pública municipal do próprio distrito. É a única escola estadual do distrito.

A análise de documentos – Livro de Matrícula - realizados a partir da matrícula dos alunos (EFII e EM) do colégio, no ano de 2010 a 2014, mostra que o número de alunos em média é de 250 a 300 alunos, todos residindo no distrito (sede ou na zona rural). Atualmente a escola possui 261 alunos, com faixa etária entre 11 a 24 anos, matriculados nos três turnos, nas modalidades de Ensino Fundamental II e Ensino Médio, distribuídos conforme a tabela 6:

**Tabela 6 – Número de Matrículas por modalidades de ensino – 2014**

Modalidades de Ensino	Ano/Serie	N.º Matrículas
<b>Ensino Fundamental II</b>	6.º	35
	7.º	34
	8.º	37
	9.º	30
<b>Ensino Médio</b>	1.ª	44
	2.ª	48
	3.ª	33

Fonte: Elaborado pela autora a partir do livro de Matrículas da Escola.

Há uma particularidade observada na clientela no 3.º turno, tanto no EFII quanto no EM: a maioria dos alunos trabalha durante o dia na lavoura de café ou em currais nas fazendas próximas ao distrito, o que acaba gerando um índice de infrequência mais alto neste período.

Assim que identificam os alunos infrequentes, os gestores reúnem o grupo de visitantes<sup>15</sup> com o objetivo de esclarecer aos pais e/ou responsáveis as consequências da infrequência no processo de aprendizagem.

<sup>14</sup> O nível socioeconômico (NSE) sintetiza características dos alunos de uma escola em relação à sua renda, escolaridade e ocupação. O valor numérico foi convertido em níveis qualitativos para facilitar o entendimento. São sete os níveis que vão do “Mais Baixo”, “Baixo”, “Médio-Baixo”, “Médio”, “Médio Alto”, “Alto”, e “Mais Alto”. (Fonte: QEdU, 2014)

<sup>15</sup> O grupo de visitantes foi criado pela Resolução N.º 3.256 de 22 de agosto de 2006 com a finalidade de determinar a obrigatoriedade de Notificação de Infrequência, de crianças e adolescentes, até 18 anos incompletos, matriculados na rede estadual de ensino, após 10 dias de faltas injustificadas, consecutivos ou dez dias alternados, dentro de um bimestre.

As atividades curriculares desenvolvidas na escola estão previstas nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e em acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), tendo como instrumento norteador o Currículo Mínimo Estadual do Rio de Janeiro.

Nessa Unidade Escolar os projetos, tanto da Secretaria de Educação Estadual, como o Reforço Escolar, Programa Fórmula da Vitória, Programa de Leitura, Renda Melhor Jovem, Estágio que Rende, quanto do Governo Federal, como o Programa Mais Educação acontecem de acordo com as expectativas esperadas, ou seja, fazem parte da rotina da escola, visto que os alunos apresentam uma frequência de quase 100% nesses projetos, que acontecem no contra turno.

Esses projetos fazem parte do Planejamento Estratégico da SEEDUC para melhoria do desempenho dos alunos. O Reforço Escolar é oferecido aos alunos do 9.º ano do EFII e ao Ensino Médio com o objetivo de desenvolver habilidades apontadas como críticas e, como fruto natural desse desenvolvimento, alcançar a melhoria da aprendizagem e desempenho nas avaliações de larga escala (RIO DE JANEIRO, 2013b). O Colégio oferece o reforço escolar em contraturno, a uma turma de 9.º ano do EFII e a uma turma de cada série do EM. Cada turma possui 20 alunos matriculados.

O Programa Fórmula da Vitória é desenvolvido em parceria com o Instituto Ayrton Senna e, no Colégio, é direcionado aos alunos do 6.º ano do EFII defasados em alfabetização ou que apresentam dificuldade parcial ou total das habilidades de leitura e escrita. O Programa Fórmula da Vitória conta com material específico de Língua Portuguesa, organizado a partir de gêneros textuais, que despertam a curiosidade, o interesse e o desejo de ler e escrever nos adolescentes e facilitam a aprendizagem da leitura e escrita por se tornarem objetos reais de comunicação. A proposta favorece a comunicação entre os alunos e o fácil envolvimento da família e da comunidade. Na escola há uma turma do programa com 18 alunos.

O programa Renda Melhor Jovem é uma poupança-escola anual, destinada aos jovens integrantes de famílias beneficiadas pelo Programa Bolsa Família, Renda Melhor que sejam matriculados na Rede Regular de Ensino Médio Estadual até 18 anos incompletos. O estudante receberá o benefício ao ser aprovado no fim de cada ano letivo, da seguinte forma: ao concluir a 1ª série, recebe R\$ 700; ao concluir a 2ª série, recebe R\$ 900; e a 3ª série, recebe R\$ 1 mil. Com a conclusão do Ensino Médio, o beneficiado poderá receber ainda mais R\$ 500 adicionais, caso apresente

bom desempenho na prova do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Os valores são depositados em conta poupança no Banco do Brasil e o jovem pode sacar até 30% do benefício anualmente. O saldo total, corrigido ao longo dos anos, só pode ser sacado após a conclusão do Ensino Médio. Mais do que incentivar a permanência do jovem na escola, o Renda Melhor Jovem busca contribuir para a redução da repetência e da defasagem idade-série, melhorando os índices de qualidade do aprendizado e estimulando a conclusão do Ensino Médio. (SEEDUC/RJ, 2011f). No Colégio há 15 alunos que participam do Programa Renda Melhor Jovem.

Dois alunos do Colégio foram selecionados, em 2014, para participar do programa Estágio que Rende (direcionado aos alunos do 2.º ano do Ensino Médio). A proposta promove ações de educação para o mundo do trabalho e cidadania, direcionadas ao empreendedorismo econômico e social, bem como a orientação profissional, ao prosseguimento de estudos e ao acesso ao Ensino Superior. O aluno selecionado faz jus à bolsa de estágio no valor mínimo de R\$ 400,00 e a auxílio-transporte e alimentação, além de seguro contra acidentes pessoais. O aluno só pode participar do Estágio se tiver sido aprovado na 1ª série sem dependência; estiver matriculado na 2ª série do Ensino Médio Regular em horário parcial, em unidade escolar da Rede Pública Estadual e ser assíduo; tiver participado em pelo menos 2/3 das avaliações bimestrais, SAERJINHO, no ano anterior; tiver no mínimo 16 anos completos até a data de início do estágio. O aluno se inscreve e a seleção é realizada pela SEEDUC/RJ (SEEDUC/RJ, 2012c).

Por ter um resultado abaixo da média no IDEB 2009, o colégio também participa do Programa Mais Educação - voltado para o EFII - com aulas de Letramento e Matemática e oficinas de Artes, Esportes e Meio Ambiente. Além dos projetos já citados, o Colégio também desenvolve vários projetos pedagógicos com o objetivo de tornar a aprendizagem mais atrativa.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) do Colégio foi reformulado em 2011, visto que a última atualização do mesmo era de 2006 e o novo sistema de gestão da GIDE exigia uma identidade da escola. A autora deste trabalho, por demanda de sua função, participou de várias reuniões com professores para reformulação do PPP, onde pôde observar que os gestores e professores tiveram uma participação ativa na mudança definindo como ponto de partida a missão e visão da escola. Em 2013 o

PPP foi atualizado novamente, uma vez que a equipe gestora trabalha para resgatar valores e melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações.

O próximo subitem traz uma análise do desempenho nas avaliações externas do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

#### 1.5.4 O desempenho do Colégio nas avaliações externas

O desempenho do Colégio quanto às avaliações externas chama a atenção pelo crescimento obtido nos últimos anos. O Colégio se destacou pelo crescimento de 66% nos Anos Finais Ensino Fundamental (EFII) e 55% no Ensino Médio (EM), nos resultados das avaliações externas do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) no ano de 2012, comparadas as do ano de 2011 e 2010. No que se refere ao crescimento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2009 para 2013, o Colégio apresenta um percentual de aumento de 80,5%.

Ao analisar os resultados de IDEB do EFII, no período de 2009 a 2013, verifica-se que a escola teve um crescimento considerável na modalidade oferecida:

**Tabela 7 – IDEB Anos Finais do Ensino Fundamental**

<b>Ano</b>	<b>IDEB Observado</b>	<b>Crescimento a cada edição</b>	<b>Metas Projetadas</b>	<b>Percentual atingido em relação a meta</b>
<b>2009</b>	3,3	--	3,8	87%
<b>2011</b>	3,3	0%	4,1	80%
<b>2013</b>	4,1	25%	4,5	91%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do INEP, 2014.

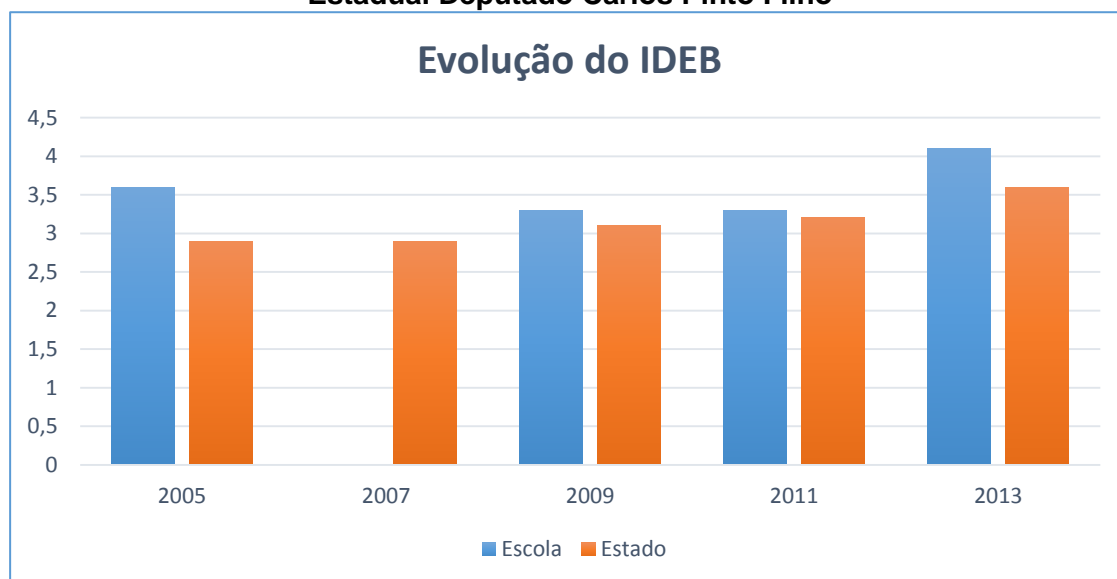
Pela tabela 7 pode-se observar que do ano de 2009 a 2011 a escola não obteve crescimento nos resultados do IDEB, observa-se ainda que no ano de 2013 a escola obteve um crescimento de 25% em relação ao resultado de 2011, alcançando 91% da meta estipulada pelo MEC. Vale ressaltar que a escola não tem resultados de IDEB EM, uma vez que o mesmo é calculado de forma amostral e, por isso, não gera resultados por escola, e sim por Estados.

É necessário que se leve em consideração o estudo comparativo do IDEB Anos Finais do Ensino Fundamental entre o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto



Filho e a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro que apresenta um IDEB inferior ao da escola estudada.

**Gráfico 1 – IDEB comparativo entre a Rede Estadual do Rio de Janeiro e o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**



Fonte: QEDu<sup>16</sup>, 2014.

Pela figura 9 pode-se verificar que o IDEB da rede estadual ficou abaixo do IDEB do colégio, mas ambos os resultados ainda estão aquém da meta estipulada pelo MEC para o Brasil que é alcançar 6,0 até 2021. O Colégio em 2013 se aproximou mais da meta proposta alcançando 4,1 para uma meta de 4,5, enquanto a rede estadual teve um resultado de 3,6. Tal análise comparativa permite observar o crescimento dos resultados nas três últimas aferições do IDEB do Ensino Fundamental II no Colégio. Verifica-se ainda que no ano de 2007 a escola não teve o número de alunos suficientes para ser avaliada.

Ao analisar os resultados do SAERJ no período de 2010 a 2013, nas modalidades do EFII e EM verifica-se que há um crescimento maior no ano de 2012 em ambas as modalidades de ensino, demonstrada na tabela 8:

<sup>16</sup> IDEB comparativo entre o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho e a rede estadual do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/escola/173143-ce-deputado-carlos-pinto-filho/ideb>>. Acesso em: 13 set. 2014.

**Tabela 8 – Resultado SAERJ CE. Deputado Carlos Pinto Filho**

Ano	Modalidades	
	EFII	EM
2010	2,9	2,7
2011	2,9	1,6
2012	4,4	2,9
2013	3,0	2,7

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do SAERJ, 2014.

Os resultados do SAERJ do EFII nos anos de 2010 e 2011 se mantiveram; de 2011 para 2012 houve um crescimento de 66%, o que representou um avanço na escola. Já em 2013 houve um decréscimo em relação ao ano anterior. O resultado do EM nos anos de 2010 e 2011 mostra um crescimento negativo de -38%; de 2011 a 2012, a escola ao se apropriar analisar os resultados conseguiu vencer suas dificuldades e cresceu 55% em relação ao ano anterior. Em 2013 também houve um decréscimo como no Ensino Fundamental II.

Para buscar um entendimento maior no decréscimo de resultados ocorridos em 2013 foi necessário também analisar, no período de 2011 a 2013, o percentual de alunos distribuídos pelos níveis da escola de proficiência: Baixo (B), Intermediário (INT), Adequado (AD) e Avançado (AV).

**Tabela 9 – Proficiência SAERJ – CE Deputado Carlos Pinto Filho**

Ano	Modalidade	Língua Portuguesa					Matemática				
		B	INT	AD	AV	PROF	B	INT	AD	AV	PROF
2011	9.º ano EFII	22,9%	22,9%	14,3%	0%	233,9	34,3%	51,4%	14,3%	0%	247,0
2012		3,3%	60,0%	30,0%	6,7%	257,5	10,0%	56,7%	30,0%	3,3%	275,5
2013		28,1%	50,0%	21,9%	0%	234,3	34,3%	46,9%	18,8%	0%	249,7
2011	3.º ano EM	40,0%	40,0%	20,0%	0%	254,4	84,0%	16,0%	0%	0%	244,6
2012		37,9%	27,6%	24,1%	10,3%	272,1	41,4%	55,2%	0%	3,4%	283,0
2013		44,1%	32,4%	17,6%	5,9%	266,6	47,1%	41,2%	0%	11,8%	279,7

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do SAERJ, 2014.

A tabela 9 demonstra que os melhores resultados de Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, tanto no EFII quanto no EM, aparecem no ano de 2012, apesar do nível do Colégio ser Intermediário. Mostra ainda que há um percentual de alunos menor no nível Baixo nas duas modalidades e disciplinas no mesmo ano. É

importante registrar que o percentual de alunos no nível baixo diminuiu o resultado final do Índice de Desempenho (ID), o que é demonstrado no ano de 2011, principalmente no Ensino Médio, conforme tabela 3.

No ano de 2013 observa-se que o 9.º ano e 3.ª série há um número maior de alunos no nível Baixo tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática, este fato sugere que a escola ainda necessita desenvolver as competências e habilidades nas modalidades oferecidas desde o ano e/ou série inicial, neste caso, no 6.º ano e 1.ª série para que os alunos ao realizarem as avaliações externas em sua terminalidade de modalidade estejam no nível adequado.

A análise dos resultados de IDERJ, no período de 2011 a 2013, demonstra que o colégio teve um crescimento considerável no ano de 2012 nas modalidades oferecidas, conforme tabela 10.

**Tabela 10 – Resultado do IDERJ – CE. Deputado Carlos Pinto Filho**

Anos	METAS IDERJ		RESULTADOS IDERJ			
	Ensino Fundamental II	Ensino Médio	Ensino Fundamental II	Percentual atingido	Ensino Médio	Percentual atingido
<b>2011</b>	2,8	2,2	2,3	82,14%	1,3	59 %
<b>2012</b>	3,4	2,9	3,7	108,82%	2,8	96,55%
<b>2013</b>	4,3	3,5	2,6	60,5%	2,6	74,29%

Fonte: Dados Oficiais da SEEDUC/RJ.

Os resultados obtidos pela escola no ano de 2012 foram expressivos se comparados ao de 2011, quando teve início o IDERJ na rede estadual, no Ensino Fundamental II houve um crescimento de 64% e no Ensino Médio um crescimento de 120% em relação aos resultados de 2011. Em 2013 observa-se um decréscimo no crescimento em relação ao ano de 2012, que se atribui ao baixo desempenho no SAERJ em Língua Portuguesa, tanto no EFII quanto no EM. Este Colégio foi bonificado nos anos de 2012, uma vez que a regra era atingir 70% das metas propostas e em 2013, pois a meta era atingir 60% das metas estipuladas para cada modalidade de ensino.

Faz-se necessário levar em conta os baixos índices anteriormente obtidos pela escola, que mesmo não tendo um crescimento esperado em 2013 nas avaliações externas, houve um crescimento no desempenho das avaliações internas nos últimos quatro anos.

De acordo com as Atas de Resultados Finais do colégio foi realizado um histórico sobre a situação final dos alunos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio no período de 2009 a 2013, demonstrada na tabela 11.

**Tabela 11 – Taxas de aprovação, reprovação e abandono nos anos de 2009 a 2014**

<b>Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Taxa de Aprovação</b>						
9.º ano	83%	84%	87%	88%	93,9%	94,3%
3.ª série	94%	94%	100%	97%	100%	100%
<b>Taxa de Reprovação</b>						
9.º ano	8%	8%	3%	5%	3,1%	3%
3.ª série	3%	3%	0%	0%	0%	0%
<b>Taxa de Abandono</b>						
9.º ano	9%	9%	10%	8%	3%	2,7%
3.ª série	3%	3%	0%	3%	0%	0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir do livro de Ata de Resultados Finais da Escola.

Os resultados mostrados na tabela 6 relativos ao Ensino Fundamental II pode-se observar um crescimento no percentual das taxas de aprovação, bem como um decréscimo nas taxas de reprovação e evasão, demonstrando a evolução do crescimento escolar, uma vez que em 2009 apresentava um percentual de 84% e em 2014, uma taxa de aprovação de 94,3%.

O Ensino Médio apresenta bons resultados, para taxa de aprovação, desde 2009 apresenta índices superiores a 94%, chegando a 100% em 2013. O percentual de reprovação nos três últimos anos analisados é de 0%, a taxa de abandono oscila de 3% em 2009 e em 2014 finaliza em 0%.

Sabe-se que os resultados em avaliação externa não são suficientes para a garantia do desempenho do Colégio, mas já demonstra um diagnóstico importante para elaborar ações corretivas que irão garantir a qualidade da aprendizagem. Dentre as políticas implementadas pela SEEDUC, está a implementação do sistema GIDE nas escolas da rede, que será apresentada a seguir no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

### 1.5.5 A implementação do Sistema GIDE no Colégio

As informações apresentadas sobre a implementação do sistema GIDE no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho foram obtidas através de análise documental e observação participante realizada pela autora da dissertação.

Para a implantação da GIDE no colégio, foi designada uma IGT em março de 2011, que iniciou o processo. Por motivos pessoais, esta profissional precisou se afastar e, em setembro de 2011, a autora da dissertação assumiu a função de IGT na escola, dando prosseguimento ao trabalho de implementação e acompanhamento da GIDE.

Inicialmente, era necessário um diagnóstico da escola para que fosse traçado um plano de ação. Este diagnóstico, realizado pela IGT em abril de 2011, apontou uma escola desorganizada no pedagógico, sem arquivos, carência de professores e funcionários, prédio necessitando de pintura e alguns reparos – realidade da estrutura da escola naquele momento - mas sinalizou também que havia professores e funcionários que queriam a mudança daquela situação; a mobilização era necessária, uma vez que o quadro de pessoal era restrito aos diretores e uma secretaria escolar.

A IGT anterior e a autora desta dissertação foram bem recebidas na escola que não teve resistência ao novo modelo de gestão a ser implementado. Com a saída da IGT em agosto de 2011, a primeira etapa da GIDE, que é o Marco Referencial, já estava em andamento, mas não concluído, pois seus elementos são partes integrantes do PPP: é aqui que a escola define sua visão, missão e valores.

Desta forma, o trabalho desta autora na escola, iniciou-se com a reformulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) através de reuniões com professores e equipe técnico-administrativa, e aos poucos a realidade da escola foi sendo desenhada. A escola é visitada pela autora uma vez por semana e um relatório de visita é elaborado. A partir de observação direta via-se que a escola como um todo não era atrativa e o clima escolar favorecia a falta de motivação da comunidade escolar. Os gestores apresentavam-se apáticos, sem resistência ao novo modelo de gestão, mas não resolviam os problemas que surgiam no cotidiano escolar, como carência de professores e de pessoal para formar a equipe pedagógica.

Paralelamente a ação da GIDE foi realizada uma formação para a comunidade escolar sobre a nova metodologia e a nova estrutura da SEEDUC, com o objetivo de esclarecer o motivo de tantas mudanças na escola.

Após o término do Marco Referencial passou para a segunda etapa da GIDE: o Diagnóstico. Nesta etapa, a escola coleta e analisa informações sobre variáveis das dimensões resultados, ensino-aprendizagem e ambiental do IFC/RS, bem como realiza análise estratégica (Matriz SWOT), definindo suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Os dados educacionais de 2010 (internos e SAERJ) e o resultado do IDEB 2009 foram a base do diagnóstico. Evidenciou-se, nesse estudo, que muitos alunos se evadiam e o Índice de Fluxo (IF) era baixo em relação às metas já estabelecidas pela SEEDUC para o ano de 2011 e que a escola não tinha ainda, um plano estratégico para a infrequência e abandono. A dificuldade estava em construir estratégias eficazes, pois a escola só tinha o quarto bimestre para desenvolver um trabalho em sala de aula e as avaliações externas (Prova Brasil e SAERJ) seria no mês de novembro, resolveu-se fazer uma avaliação diagnóstica para saber quais habilidades e competências ainda não haviam sido apreendidas pelos alunos do 9.º ano do EFII e 3.º ano do Ensino Médio e realizar um levantamento dos alunos infrequentes para que a equipe gestora visitasse os mesmos para trazê-los de volta à escola. Esta ação emergencial foi importante uma vez que os professores analisaram pela primeira vez os resultados da avaliação externa do ano de 2009.

Após a consolidação destes dados partiu-se para análise das condições ambientais da escola. A equipe pedagógica elaborou um cronograma de reuniões de planejamento a cada quinze dias, o que possibilitou um estudo maior das dificuldades relativas ao ambiente escolar e das dificuldades de aprendizagem dos alunos. Neste sentido Lück (2000) assegura que:

Se consideramos como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiam a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro. (LÜCK, 2000, p. 10).

Ao término da coleta das variáveis do IFC/RS os dados foram inseridos no programa que gera uma árvore com a dimensão resultados, condições ambientais e ensino-aprendizagem que mostra onde a escola está deficiente, a partir de faróis verdes (demonstram que os resultados foram satisfatórios), amarelos (sinalizam

atenção) e vermelhos (sinalizam que é necessária a mudança). Assim iniciou-se a terceira etapa da GIDE: a elaboração de um Plano de Ação da Dimensão Ensino-Aprendizagem e um Plano de Ação da Dimensão Ambiental, que é um conjunto de ações que devem conter as causas detectadas e priorizadas no IFC/RS para alcance das metas estabelecidas. O Plano da Dimensão Ensino-Aprendizagem que é composto por contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da Matriz SWOT e das variáveis críticas (amarelas e vermelhas) priorizadas da dimensão Ensino-Aprendizagem diagnosticadas no IFC/RS; e Plano da Dimensão Ambiental composto pelas variáveis críticas da Dimensão Condições Ambiental.

A quarta etapa é a Implementação, a execução do que foi planejado. A cada mês é realizado um Relatório de Implementação das Ações do Plano (RIAP), onde são analisadas se as ações previstas foram executadas. Após a implementação há a etapa de Acompanhamento e Tomada de Decisões, quando a escola, diante da divulgação de seus resultados e do acompanhamento sistemático do andamento do Plano de Ação, toma decisões, mantendo as práticas atuais, se foram exitosas, ou definindo contramedidas, se ocorreram problemas.

O acompanhamento da implementação das ações dos planos de ação é de fundamental importância. A visita da AAGE a escola semanalmente dá suporte para a realização de um *feedback* das ações implementadas ao Comitê GIDE da SEEDUC/RJ. A implementação das ações é o que possibilita à escola alcançar as metas estabelecidas. O RIAP é uma ferramenta que analisa o esforço de atingir a meta por meio do giro do PDCA. Além de analisar a implementação das ações, verifica-se sua eficácia, propondo opções de procedimentos caso necessário (no caso de a ação não ter sido implementada ou implementada parcialmente). A cada ano é realizado um Plano de Ação Pedagógico e Ambiental, a partir da análise dos resultados do ano anterior.

A implementação da GIDE neste colégio teve seu término de forma satisfatória em fevereiro de 2012, quando iniciou-se novamente todas as etapas do PDCA.

### 1.5.6 Considerações sobre as mudanças realizadas no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho

Pelos resultados expostos no capítulo 1 ficou evidenciado que o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho até o ano de 2011 apresentava baixo desempenho escolar, um percentual expressivo de reprovação e abandono da escola. Com a implementação do Planejamento Estratégico da SEEDUC, e, por conseguinte, da nova visão de gestão, uma nova escola surgiu, agora comprometida em oferecer uma educação de qualidade aos seus alunos. Este aspecto sugere que houve uma mudança de postura na gestão da escola que levaram à melhoria dos resultados nas avaliações externas e internas dos alunos.

A gestão da escola adotou várias medidas para sanar seus problemas pontuais como: carência de professores, baixo rendimento na aprendizagem, abandono escolar, infrequência, reformulação do PPP entre outros. A equipe gestora aderiu ao PEE da SEEDUC com a utilização do sistema GIDE, o Currículo Mínimo, a implementação de programas e projetos como o Reforço Escolar, Fórmula da Vitória, Estágio que Rende, Renda Melhor Jovem, Programa Mais Educação com o objetivo de melhoria da qualidade no desempenho e motivação para os estudos. A revitalização do grupo de Visitadores - outra a ação importante para o processo de ensino-aprendizagem - e a mobilização da comunidade escolar e a parceria família-escola foram decisivos para que juntos formassem novas estratégias de correção.

A apropriação e análise dos resultados das avaliações externas pela equipe pedagógica e professores trouxeram uma contribuição impar para o processo de mudança na prática pedagógica. Observa-se que o crescimento do Colégio em 2012, em termos de desempenho dos alunos, que os mesmos foram alcançados após a implementação do sistema GIDE nas escolas estaduais, que ocorreu em 2011. Essas informações poderiam levar à seguinte suposição: a metodologia GIDE pode ter contribuído para a melhoria do desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho nas avaliações externas.

Tal suposição pode se desdobrar nas seguintes questões de investigação:

1. Até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola?
2. Que ações gestoras influenciaram a nova visão dos professores para a escola?



A próxima seção irá apresentar o capítulo 2 da dissertação. Buscar-se-á apresentar o referencial teórico do trabalho; os aspectos metodológicos que embasarão a pesquisa de campo e considerações e respostas para questões de investigação.

## 2 A GESTÃO DO COLÉGIO ESTADUAL DEPUTADO CARLOS PINTO FILHO

O capítulo 1 apresentou a rede estadual de educação do estado do Rio de Janeiro e as mudanças ocorridas a partir de 2011, mostrou a escola estudada e seus resultados nas avaliações externas e internas entre 2010 e 2013 e a implementação da GIDE. Com base no caso analisado, foi formulada a seguinte questão problema: até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola?

Para que tal indagação possa ser respondida, bem como as demais perguntas apresentadas ao final do capítulo 1, este capítulo está estruturado em três partes importantes: o estudo teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa e a apresentação dos dados e análise da pesquisa.

### 2.1 Referencial Teórico

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que trata sobre o assunto e embasa a pesquisa, buscando compreender quais os principais fatores estão associados à gestão escolar. Para um melhor entendimento da pesquisa, faz-se necessário iniciar a definição de tópicos que norteiam o desenvolvimento deste trabalho e que estão demonstrados nas próximas subseções deste referencial teórico.

Na primeira parte é apresentada a gestão integrada, estratégica e participativa no sistema educacional, nesse sentido enfatiza que o caminho para a implantação de um modelo participativo de gestão para a ampliação do grau de descentralização, no âmbito do sistema educacional, e para autonomia das unidades escolares passa necessariamente pela adoção da prática de uma gestão integrada e estratégica nas escolas. Continuando nos tópicos do referencial, o planejamento estratégico é apresentado como ferramenta de apoio à gestão. Logo após, demonstram-se a avaliação, desempenho e qualidade da escola, abordando a avaliação externa, os mecanismos de responsabilização (*accountability*) na avaliação educacional e os condicionantes da qualidade da escola.

Em seguida é apresentado os desafios da gestão escolar, uma vez que atualmente são exigidos dos gestores das escolas públicas novos modelos de

organização e uma gestão que não seja só voltada apenas para o administrativo. Ao final desse referencial, destacam-se as exigências da GIDE para gestão escolar.

### 2.1.1 A Gestão Integrada, Estratégica e Participativa no Sistema Educacional

A partir da década de 1980 a educação vem passando por uma mudança significativa, que se inicia com o processo de democratização da escola, conforme já mencionado. A Constituição Federal de 1988 consolida em seu artigo 206, como princípio a gestão escolar democrática e participativa na educação pública. Em 1996, é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que consolida os princípios democráticos e trata de mudanças de políticas e de gestão no sistema educacional.

Os processos de gestão pressupõem uma ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, técnicas e políticas, que só se efetivam quando articuladas entre si. Nesse sentido Lück (2006) define gestão educacional como:

[...] um processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem a criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação dos resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparências (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2006, p.35).

Segundo Lück (2006) a gestão educacional estabelece o direcionamento e a mobilização capazes de dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas. Neste sentido faz referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino e em âmbito micro a partir das escolas. Deste modo a gestão que permeia todos os segmentos do sistema é a mesma, tanto no âmbito macro como no micro. Machado (2014) afirma que qualquer modelo de gestão adotado pela instituição requer mudanças de maneira consciente, de forma a garantir o desdobramento de políticas e diretrizes e sua operacionalização no contexto da escola.

Segundo Machado (2014, p. 14) a ideia de gestão educacional contempla três modos de gestão não excludentes: a integrada, a estratégica e a participativa que se apresentam de forma separada na teoria, mas na prática são complementares e formam a “tríade da gestão educacional”.

Machado (2014) formula a ideia da tríade da gestão educacional enfatizando que a gestão integrada aplicada à educação pressupõe as relações de interdependência existentes entre o nível macro (secretarias e órgãos executores) e o micro (escolas) do sistema educacional. Desta forma é necessário que as decisões e normas adotadas no nível macro levem em consideração a capacidade e a realidade do nível micro, onde estão as escolas que operacionalizarão as demandas oriundas do nível macro. É importante lembrar que a gestão está a serviço de uma mudança da realidade educacional de modo a compreendê-la, oportunizando a transformação necessária para o alcance de uma educação de qualidade. Como as escolas não funcionam de forma isolada da rede, a gestão das mesmas necessita considerar o desdobramento de políticas e diretrizes na busca por melhores resultados.

O sistema GIDE - fruto de experiência de parcerias realizadas pelo INDG - é um sistema de gestão que as escolas aplicam como um meio para melhorar os resultados pedagógicos integrando os aspectos estratégicos, pedagógicos e gerencial no planejamento. A integração dos aspectos citados resulta na eliminação da sobreposição de instrumentos de gestão e o retrabalho da comunidade escolar.

Segundo Machado (2014b) a segunda gestão aplicada a tríade da gestão educacional é a gestão estratégica e pode ser definida como meio para realização dos objetivos de uma organização, neste caso, de uma escola. Para que seja eficaz, o processo de gestão estratégica deve ser flexível para se tornar um ciclo contínuo de planejamento, mudança e aprendizado.

A gestão estratégica abrange a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento. A visão sistêmica é a capacidade de o gestor compreender as relações de interdependência presentes no contexto educacional e fora dele permitindo que o mesmo compreenda todo o sistema educacional. De acordo com Lück (2006) a visão sistêmica na gestão estratégica aplicada ao sistema educacional é uma visão de conjunto, não podendo ser fragmentada. O pensamento estratégico é a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações da organização de forma estratégica refletindo na concepção que o gestor tem da

organização e de sua gestão, com base no seu aprendizado e experiências adquiridas ao longo dos anos. O planejamento aplicado às escolas deve ser visto como uma ferramenta metodológica que oferece o apoio para a definição de objetivos e estratégias e seu desdobramento em metas e planos de ação. (MACHADO, 2014b)

A gestão participativa – último modelo da tríade educacional - traz o entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em um sentido amplo, depende da canalização e das relações interpessoais dentro do contexto educacional (sistemas de ensino e escolas) em torno de objetivos traçados por seus membros, constituindo assim um empenho coletivo para sua realização (LÜCK, 2010).

Segundo Machado e Miranda (2012) a adoção da gestão participativa no âmbito dos sistemas de ensino propicia a discussão sobre o grau de descentralização, a construção da autonomia e a responsabilização das instâncias desse sistema (macro e micro). A autonomia tem uma relação de interdependência que se estabelece entre os sistemas e a escola, que só será efetivada por meio de uma visão sistêmica na gestão educacional. Desta forma, ao considerar a responsabilização uma consequência da autonomia, tem-se a necessidade de utilizar o planejamento e a avaliação como instrumento de gestão. A próxima seção aborda o planejamento estratégico como ferramenta de apoio à gestão e seus desdobramentos.

### 2.1.2 O Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio à Gestão

O planejamento por si só não garante a eficácia da gestão se não for orientado a partir da visão sistêmica e do pensamento estratégico de os gestores que o utilizam. O gestor desenvolve a visão sistêmica do contexto em que atua, quando pensa estrategicamente, define prioridades toma decisões que levem a eficácia do sistema de ensino.

Lück (2000, p. 5) considera como planejamento estratégico:

[...] o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro (LÜCK, 2000, p.5).

Pelo visto o planejamento estratégico é um processo que é efetivado de modo dinâmico pelo pensamento interativo entre diferentes dimensões, que deve ser praticado linearmente. Isto é, uma etapa e um aspecto de cada vez, pois consideram em conjunto e interativamente essas etapas e o modo que ele possa responder à natureza da realidade social a qual age (LÜCK, 2000).

**Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico**



Fonte: LÜCK, 2000, p.9.

Conforme apresenta Lück (2000), na primeira etapa faz-se uma análise interativa do ambiente interno e externo da escola, identificando suas possibilidades e cenários. Mediante o emprego de bases conceituais que estabeleçam um referencial para a compreensão da realidade, utilizando para a coleta de dados pesquisa quantitativa, que dimensiona a frequência e intensidade das questões analisadas e a pesquisa qualitativa que examina os seus múltiplos significados e desdobramentos. Na metodologia GIDE a análise do ambiente interno e externo é realizada através da Matriz SWOT, já conceituada ao longo da dissertação.

Na segunda etapa, já com os dados da realidade que contextualiza a escola, são delineadas sua missão e valores (LÜCK, 2000). Estes aspectos são elementos básicos do plano que imprimem significados a escola, a missão é a declaração da escola sobre o que ela é, sua razão de ser, seus alunos e a educação que oferece, já os valores servem de guia para o comportamentos, atitudes e decisões da comunidade escolar na rotina da escola. Na metodologia GIDE estes dados são coletadas através de uma ferramenta denominada Marco Doutrinal que tem os mesmos objetivos detalhados na segunda etapa.

Lück (2000) afirma que entre esses elementos básicos e o plano operacional, são registrados os objetivos estratégicos, que constituem uma listagem dos resultados esperados, que devem ter um aspecto transformador e não agregador. Na GIDE utiliza-se o IFC/RS onde as variáveis definidas apontam onde a escola deve intervir, elabora-se ao final um Plano de Ação.

O planejamento Estratégico tem características próprias, a saber: abrange a organização como um todo e busca adequá-la às exigências do ambiente e contexto em que opera; é de responsabilidade dos gestores que atuam nas instâncias mais altas da organização (nível estratégico); é um meio que permite aos gestores analisarem o ambiente externo e interno da organização; identificam os fatores críticos para o sucesso desta; definem objetivos e diretrizes estratégicas para o futuro de longo prazo; estabelecem mecanismos de monitoramento e controle dos resultados da organização (MACHADO, 2014c).

Para que as diretrizes e estratégias traçadas possam ser colocadas em ação, o planejamento tem que se desdobrar nos níveis tático e operacional. Oliveira (1998) *apud* Machado (2014c) afirma que;

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 1998, p. 45)

Segundo Machado (2014c), os objetivos e as diretrizes estratégicas oriundas desse planejamento serão o guia para a tomada de decisões e para as ações na organização como um todo. Define como planejamento tático o desdobramento do planejamento estratégico em cada uma das áreas da organização, esse tipo de planejamento busca definir objetivos e planos, para o futuro de médio prazo, dentro de cada uma das áreas da organização, sendo de responsabilidade do gestor de cada área. Para que haja integração entre o nível estratégico e o tático do planejamento, os objetivos e planos por área devem estar alinhados (ser um desdobramento) com as decisões estratégicas. Desta forma deve haver o desdobramento das decisões do nível tático em planejamento operacional.

O planejamento operacional é o processo de definição das metas e dos planos de ação para o futuro de curto prazo, que permitirá a operacionalização das

decisões tomadas em cada área da organização. Por conseguinte, na escola deve-se pensar que o nível estratégico do planejamento tem como ponto de partida as decisões sobre como a unidade escolar deve desdobrar políticas e diretrizes já definidas na rede de ensino, nesse nível são definidas a missão, prioridades, objetivos de futuro e estratégias para realizar essas diretrizes. (MACHADO, 2014b)

Segundo Machado (2014b) o planejamento tem desdobramentos, no nível tático são definidas diretrizes nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. No nível operacional as decisões tomadas nos níveis táticos e estratégicos se desdobram em planos de ação. A elaboração dos planos de ação é considerada fundamental no processo de planejamento, pois não só garante que as decisões tomadas sejam implementadas, como também define a divisão de responsabilidades entre os envolvidos, o cronograma e a necessidade de recursos.

Desta forma, o planejamento estratégico ganha dimensão e importância para evitar o que Lück (2000) chama de prática de “apagar incêndios” na vida profissional dos gestores. Pensar estrategicamente possibilita antecipar tendências, avaliá-las e analisar as possíveis consequências de decisões tomadas visando o enfrentamento e respostas a situações que se apresentam como ameaças ou oportunidades (MACHADO, 2014c). A gestão estratégica e participativa apresenta-se como um caminho para a operacionalização das políticas de autonomia e responsabilização nos sistemas educacionais.

### 2.1.3 Avaliação, Desempenho e Qualidade da Escola

A avaliação é um ato contínuo e constante, que deve acompanhar todo o processo de ensinar e aprender. O sentido ontológico da avaliação ou essência constitutiva da avaliação é o diagnóstico, pois é preciso entender que se avalia para decidir que rumo tomar, após o diagnóstico. A avaliação é um meio e não um fim, é um instrumento para escolas, gestores e professores repensem seu trabalho para que possam corrigir rumos e pensar o futuro (LUCKESI, 2008).

A avaliação em larga escala no Brasil teve sua primeira iniciativa no ano de 1990, com a criação do SAEB que tornou possível o conhecimento sobre o desempenho de escolas ou de redes de ensino por meio de dados e indicadores que possibilitam uma compreensão dos fatores que influenciam nesse desempenho. O SAEB além de medir o desempenho da escola coleta dados sobre os alunos



(questões socioeconômicas, culturais e prática escolar), sobre os diretores (perfil e práticas de gestão), os professores (perfil e práticas pedagógicas) e sobre a infraestrutura das unidades de ensino. A análise dos dados coletados permite verificar a evolução do desempenho dos alunos e dos fatores de qualidade e efetividade do ensino ministrado nas escolas, possibilitando a adoção de ações políticas públicas voltadas para a correção dos problemas identificados e aperfeiçoamento das práticas e dos resultados apresentados pelas escolas (BECKER, 2010).

Segundo Pontes (2013) os sistemas de avaliação de desempenho devem ser utilizados como ferramentas pedagógicas e administrativas para o gestor, pois tem contribuições para o planejamento, a prestação de contas em relação aos resultados alcançados; acompanhamento da regulação do sistema educacional. Implementação e monitoramento das políticas públicas; a implementação de políticas de responsabilização institucional e a corresponsabilização dos resultados entre os atores: professores, gestores, alunos, responsáveis.

A avaliação externa também tem limitações uma vez que não revelam os motivos pelos quais os alunos não estão aprendendo; por isso, as avaliações são pontos de partida para a análise dos dados e identificação dos problemas específicos. Ressalta ainda a necessidade em torno da compreensão dos dados, e das estratégias que podem ser aplicadas para que os estudantes possam melhorar seus resultados e, sobretudo, o aprendizado (PONTES, 2013)

Nesse sentido Becker (2010) destaca também a necessidade de estabelecer uma ligação entre a avaliação e a ação, a falta de unidade entre os atores do sistema educacional e os modelos de divulgação dos resultados dos exames da avaliação externa.

Horta Neto (2007) *apud* Becker (2010) relata a partir de pesquisa elaborada na rede escolar do Distrito Federal que ainda há resistência na discussão do desempenho dos alunos, enfatiza que mesmo aqueles que utilizavam os dados coletados faziam-no como se a melhoria do desempenho dos alunos fosse um fim em si mesmo, sem atentar para os fatores escolares que poderiam estar impressos nos resultados.

Pelo exposto considera-se um fator fundamental que as secretarias de educação, a equipe gestora e os professores realizem após a divulgação dos resultados da avaliação externa, uma análise e a apropriação dos resultados para

verificar onde há falhas para juntos elaborarem contramedidas para sanar as dificuldades encontradas, sem deixar de levar em conta os aspectos sociais em que vivem os alunos.

Pontes (2014) e Becker (2010) estabelecem ainda a relação entre o avanço de mecanismos de responsabilização (*accountability*) na avaliação educacional, pressionando por um maior controle sobre o que se ensina e como se ensina. Com a utilização de testes padronizados para avaliar sistemas de ensino, inicia-se a associação de responsabilização dos gestores e professores pelos resultados escolares dos alunos.

Como o enfoque da avaliação da política educacional está voltado à qualidade do ensino, ao mesmo tempo se estabelece um extenso debate em relação ao entendimento do que é qualidade no ensino e de como é possível avaliá-la. Entende-se por escola de boa qualidade aquela escola que é capaz de cumprir adequadamente suas tarefas propriamente escolares. Muitos estudos procuram definir os pontos mais importantes que permitiram caracterizar uma escola como sendo de qualidade. Nesse sentido Falcão (1997) no texto “A qualidade na escola” aponta contribuições para o tema qualidade escolar apresentando duas linhas metodológicas que tem fundamentado a busca da qualidade: o uso de métodos e técnicas desenvolvidas para a busca da qualidade dos produtos industriais e o desenvolvimento de uma metodologia de busca da qualidade.

Para o autor, a escola tem características muito semelhantes a uma empresa, uma vez que muitos conceitos inerentes a empresa podem ser utilizados na escola, pois em ambas as organizações atuam pessoas que desenvolvem alguma atividade que necessita ser coordenada e planejada, com objetivos a serem alcançados, decisões a serem tomadas, onde há controle e avaliação a serem desenvolvidas.

Diferentemente das empresas, as escolas possuem aspectos significativos que a tornam uma organização especial: “as características de seus profissionais e daqueles que são a razão de ser da sua existência, os alunos” (FALCÃO FILHO, 1997, p. 315). Nesse sentido, a qualidade da escola é medida pelas características individuais, peculiares e específicas de cada um de seus alunos, quando a deixam.

Falcão Filho (1997) propõe uma discussão sobre os condicionantes da qualidade da escola, à qual estão diretamente associados os conceitos de eficiência, eficácia, relevância e efetividade. Dentre os quatro critérios sugeridos pelo autor, os dois primeiros são ligados ao desempenho e os dois últimos a valores:

- a) Eficiência – forma correta de utilizar os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) para obtenção de resultados positivos.
- b) Eficácia - capacidade de pessoas e instituições de alcançarem objetivos e metas.
- c) Relevância – capacidade de responder as demandas educacionais dos alunos.
- d) Efetividade – capacidade de responder as demandas da sociedade.

Portanto para o autor uma escola e as ações de seus profissionais serão de qualidade quando puderem ser consideradas ao mesmo tempo efetivas, relevantes, eficientes e eficazes.

A qualidade da educação não deve ser medida única e exclusivamente pelos resultados das avaliações externas. Uma escola pode ser de qualidade e não ter apresentado melhores resultados, mas ter acrescentado mais ao aprendizado de seus alunos. Uma determinada instituição pode não atingir as metas ou resultados esperados, mas ter elevado mais o desempenho de seus alunos de acordo com a situação inicial de aprendizagem e suas necessidades. Esses alunos podem ter um desenvolvimento maior no desempenho apesar de ainda estarem abaixo das expectativas gerais do sistema.

Diante do exposto pode-se elencar as responsabilidades do gestor enquanto líder da escola que deve procurar a integração de todos na busca pela qualidade de ensino, o que é apresentado na próxima seção.

#### 2.1.4 Os Desafios da Gestão Escolar

Atualmente, são exigidos dos gestores das escolas públicas, novos modelos de organização e uma gestão que não seja focada apenas na dimensão administrativa. Contudo, mudar paradigmas não é tão simples e no sistema educacional requer ainda a superação de muitos desafios, como a qualidade do ensino, a gestão estratégica, integrada e participativa, a autonomia e a responsabilização, o desempenho e resultados entre outros.

Segundo Lück (2009) o desenvolvimento da competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos gestores, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, uma vez que é uma condição fundamental da qualidade de ensino. A busca pela qualidade e melhoria da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de gestores escolares, que norteiam e orientam o seu desenvolvimento.

A escola através de uma gestão participativa de seus gestores deve oferecer aos seus integrantes uma educação de qualidade e para tanto faz-se necessário desenvolver princípios da concepção democrática e participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação organizacional entre o gestor e a participação da equipe escolar; uso de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; clima organizacional produtivo e criativo pautado na busca de objetivos comuns. (LÜCK, 2006)

A conquista da autonomia da escola passa pela descentralização das decisões, uma vez que possui um papel fundamental na construção da autonomia. Para Lück (2000),

[...] a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia (...) no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas (LÜCK, 2000, p.21).

Desta forma entende-se que descentralização e autonomia na gestão participativa não podem ser dissociadas.

Barroso (1996) refere que a gestão da escola deve ser “uma gestão adequada às características organizativas de uma escola” (BARROSO, 1996, p.1) Este autor considera que a autonomia da escola deve ser construída e não decretada. Nesse sentido a autonomia da escola pressupõe a autonomia de seus integrantes e não se constrói por decreto e assinala que:

Esta autonomia construída corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente e que permitem estruturar a sua ação organizada em função de objetivos coletivos próprios. (BARROSO, 1996, p. 10).

Nesse sentido pode-se afirmar que não há autonomia sem a capacidade de assumir responsabilidades. Esse modelo de gestão traz a necessidade de repensar a responsabilização como um aspecto fundamental da gestão escolar (MACHADO e MIRANDA, 2012).

O planejamento estratégico se apresenta como um instrumento de apoio para a construção da autonomia, visto que é um processo de articulação e de organização constante, onde o gestor é o líder que viabilizará acompanhar e contribuir na clareza dos objetivos e no monitoramento de todo o processo educacional.

Segundo Lück (2009), o processo educacional precisa ter uma ação intencional para ser efetiva, necessita ser planejada, resultando em um plano que deve seguir de guia contínuo de sua implementação e que essa implementação deve ser monitorada e seus resultados avaliados continuamente.

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

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

Assim, a gestão pedagógica é tratada por Lück (2009), quando afirma ser essa a mais importante das dimensões da gestão escolar, uma vez que está diretamente envolvida com o objetivo principal da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. De acordo com Lück (2009, p.95), “a gestão pedagógica constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem”, ou seja, a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão administrativa, a gestão da cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar.

A gestão de resultados educacionais é um meio para analisar a escola, tendo em vista as avaliações externas (IDEB, Prova Brasil e SAERJ), ou seja, nessa perspectiva de gestão onde os resultados são monitorados e analisados haverá possibilidade para planejar ações que melhorem o desempenho da escola.

A gestão de resultados educacionais apresentada por Lück (2009) baseia-se em indicadores de desempenho, que sinalizam o nível de aprendizagem dos alunos, individualmente ou em grupos. Os indicadores servem para apontar sucessos, como também demonstrar dificuldades, limitações e situações que necessitam de um olhar

mais cuidadoso, de modo a orientar a tomada de decisões, elaborar ações de melhorias e a necessidade de correção de rumos.

Diante do exposto, cabe ao gestor propiciar no ambiente escolar meios para monitorar e avaliar continuamente os resultados das avaliações internas e externas obtidas pelos alunos. E a partir desse momento estabelecer metas e trabalhar em função de bons resultados educacionais.

A atuação do gestor deve priorizar a organização do trabalho escolar em prol da promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Deve-se ter clareza quanto à organização do ensino e contextualização da aprendizagem.

Para enfrentar esses desafios é necessário que a escola tenha uma gestão integrada, participativa e estratégica e para tanto a equipe gestora necessita de conhecimentos acerca das dimensões da gestão escolar descritas por Lück (2009): a fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais e gestão de resultados educacionais.

A dimensão de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar compreende a atuação da gestão quanto às determinações legais, aos princípios e as diretrizes educacionais que tem como foco a aprendizagem do aluno crítico, autônomo e participativo. A dimensão de planejamento e organização do trabalho escolar envolve a prática do planejamento, que direciona as ações de todos os segmentos a partir do diagnóstico, da elaboração de planos de ação e da garantia de sua execução. Na dimensão de monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais cabe ao gestor promover estratégias de monitoramento para todos os segmentos da escola, bem como o acompanhamento da aprendizagem dos alunos e do processo educacional, os quais visem à melhoria dos resultados educacionais e do desempenho de todos os envolvidos. As competências da dimensão de gestão de resultados educacionais são aquelas que, a partir de indicadores de qualidade referentes ao âmbito nacional e local, assumem o papel de informar a comunidade escolar os resultados obtidos, formando e elaborando metas para sua melhoria (LÜCK, 2009).

Para enfrentar esses desafios a SEEDUC/RJ implementou nas escolas da rede planejamento integrado que é a Gestão Integrada da Escola.

### 2.1.5 As exigências da GIDE para Gestão Escolar

A Gestão Integrada da Escola (GIDE) representa um avanço no gerenciamento das instituições educacionais, pois possibilita uma visão sistêmica da escola nos aspectos estratégico, pedagógico e gerencial. Ao utilizar o sistema GIDE a escola deixa de gerenciar estes aspectos de forma fragmentada, sem foco nos fins (processo ensino-aprendizagem), com redundância de documentos de gestão, o que acaba provocando desperdício de tempo, talento e energia das pessoas (GODOY e CHAVES, 2009).

A GIDE utiliza instrumentos que viabilizam - após um estudo inicial - a identificação de interfaces e contribuições específicas que fundamentaram a GIDE, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Instrumentos da GIDE**

GIDE		
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>PPP</b>	Um instrumento que auxilia a gestão escolar na melhoria da qualidade do ensino por meio de um trabalho pedagógico articulado.
	<b>PDE</b>	Um programa que tem como foco a melhoria da gestão escolar, com a finalidade de favorecer o planejamento estratégico e dar suporte aos desafios da escola por meio de ações com o objetivo de obter desempenho nos resultados. Para atingir as metas de melhoria da qualidade didático-pedagógica, o PDE apresenta três diretrizes relevantes: a necessidade de um amplo diagnóstico da situação escolar; a síntese do diagnóstico escolar e a realização do Plano de Ação da Escola.
	<b>Método PDCA</b>	A metodologia aplicada ao contexto instrumental da gestão escolar implica na necessidade de um marco específico metodológico que, neste caso, se baseia no método do ciclo PDCA composto das seguintes etapas: <i>Plan</i> (Planejamento); <i>Do</i> (Executar); <i>Check</i> (Verificar) e <i>Action</i> (Agir).
	<b>Matriz SWOT</b>	Por meio do método SWOT e o conhecimento das condições internas da gestão escolar, poderá haver maior objetividade na execução de planos de ação para favorecer as forças que poderão ser utilizadas para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e as fraquezas que deveriam ser transformadas em forças, ou pelo menos neutralizadas.
	<b>Programa 5S</b>	É uma ferramenta de trabalho que permite desenvolver um planejamento sistemático de classificação, ordem, limpeza, permitindo maior produtividade, segurança, clima organizacional, motivação dos funcionários e consequentemente melhoria da competitividade organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora tendo como referência GODOY e MURICI, 2009.

De acordo com o Quadro 4, o PPP é um dos instrumentos utilizados pela GIDE e contribui para a elaboração do Marco Referencial, observando os objetivos gerais e específicos, a proposta curricular/concepção de aprendizagem por área e a concepção da forma de avaliação da aprendizagem adotada pela escola. O PDE contribui para análise situacional global: perfil e funcionamento, fatores de eficácia,

avaliação estratégica – SWOT, fatores críticos de sucesso e contribuindo para o plano de suporte estratégico: definição de estratégias, metas e planos de ação.

Para elucidar todo o processo da Gestão Integrada da Escola torna-se necessário um detalhamento do planejamento estratégico utilizado na escola para sua implementação. Desta forma o Quadro 5 detalha o sistema GIDE e suas etapas.

**Quadro 5 – Detalhamento do Sistema GIDE**

<b>Etapas</b>	<b>Desdobramento</b>	<b>Ferramentas e/ou Instrumentos de Acompanhamento</b>
<b>1 - Marco Referencial</b>	Marco Situacional	Aspectos Positivos e Negativos da percepção da realidade de Mundo, Ser Humano e Educação; Análise dos Aspectos: econômicos, tecnologia; mídia, valores universais, educação, estrutura familiar e parceria escola-família.
	Marco Doutrinal	Elaboração da Missão, visão de futuro e valores da escola
	Marco Operativo	<b>Dimensão Pedagógica:</b> conteúdo, metodologia, planejamento, disciplina, avaliação e currículo. <b>Dimensão Administrativa:</b> tipo de gestão a ser adotada pela escola, critérios utilização recursos financeiros, espaços de participação da comunidade escolar, prestação de contas de serviços e recursos financeiros a comunidade, prestação de contas do processo de aprendizagem, relacionamentos na escola, relação família-escola, participação de organismos específicos.
<b>2 – Diagnóstico</b>	Análise de Resultados	Variáveis do IFC/RS; Estratificação de resultados; análise dos resultados de dimensão ambiental da GIDE; Programa 5S
	Análise Estratégica	Elaboração da Matriz SWOT
<b>3 - Desenvolvimento</b>	Estabelecimento de metas	Definição de metas globais plurianuais e anuais; Definição de metas estratificadas
	Definição de Estratégias	Análise da Matriz SWOT e diagnóstico do IFC/RS
	Planos de Ação da Escola	<b>Dimensão Ensino-Aprendizagem</b> <b>Dimensão Ambiental</b>
<b>4 - Execução</b>	Implementação da Proposta Curricular e Planos de Ação	-----
<b>5 - Verificação</b>	Acompanhamento dos Planos de Ação e Resultados	Painel de Gestão a Vista; Acompanhamento da implementação do Marco Operativo; Gráfico de implementação do plano; Relatório de implementação das ações do plano – RIAP; Gráficos de Resultados; Análise das disciplinas críticas; Padrão mínimo da dimensão ambiental; Roteiros de Verificação da GIDE e do IFC/RS.
<b>6 – Tomada de Ação Corretiva e Padronização</b>	Tomada de Ação Corretiva	Relatório de Desvio de Metas - RADM
	Padronização	Padrão Gerencial de Processo - PGP Procedimento Operacional Padrão - POP
<b>7 – Avaliação e Divulgação dos Resultados</b>	Avaliação	Resultados de avaliações externas e internas; Resultados do último RIAP mensal dos Planos de ação; Resultado Ambiental (ultima rodada do Padrão Mínimo)
	Divulgação dos resultados	Painel de Gestão a Vista; Reuniões Pedagógicas; Reuniões de Pais e Responsáveis; Cartazes

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Godoy e Murici, 2009.



A implementação da GIDE inicia pela fase de planejamento do método do PDCA, com a elaboração do Marco Referencial que deve expressar a direção que a escola escolheu e para isto é desdobrado em Marco Situacional, Marco Doutrinal ou Filosófico e Marco Operativo.

Após a elaboração do Marco Referencial, ainda na fase do Planejamento do PDCA realiza-se a Análise de Resultados (internos e externos) da escola e a Matriz SWOT, nesta fase utiliza-se o PDE e o Programa 5S<sup>17</sup>. Finalizando esta etapa há o desenvolvimento de metas plurianuais, metas estratificadas, estratégias e os Planos de Ação Pedagógica e Ambiental da escola com duração de um ano.

Na fase de execução do método do PDCA há a implementação da proposta curricular e dos Planos de Ação. Na fase de verificação do PDCA é realizado o acompanhamento dos planos e resultados e a última fase, o Agir, acontece a tomada de ações corretivas e a padronização de práticas exitosas, finalizando a fase há a avaliação e a divulgação dos resultados.

Vale ressaltar que o sistema GIDE acoplado ao IFC/RS (FIGURA 7), no giro do PDCA, pode ser entendido como um caminho para melhoria do IDEB, uma vez que tem foco em resultados e orienta a escola, por meio de variáveis do IFC/RS, onde é preciso atuar para reverter os maus resultados.

Segundo Godoy e Chaves (2009) as variáveis que compõem o IFC/RS se originaram de estudo feito a partir de resultados de centenas de escolas, de regiões diferentes do país, permitindo ao INDG selecionar com segurança os fatores que mais influem nos resultados da atividade-fim, independente da localização geográfica e da realidade das escolas.

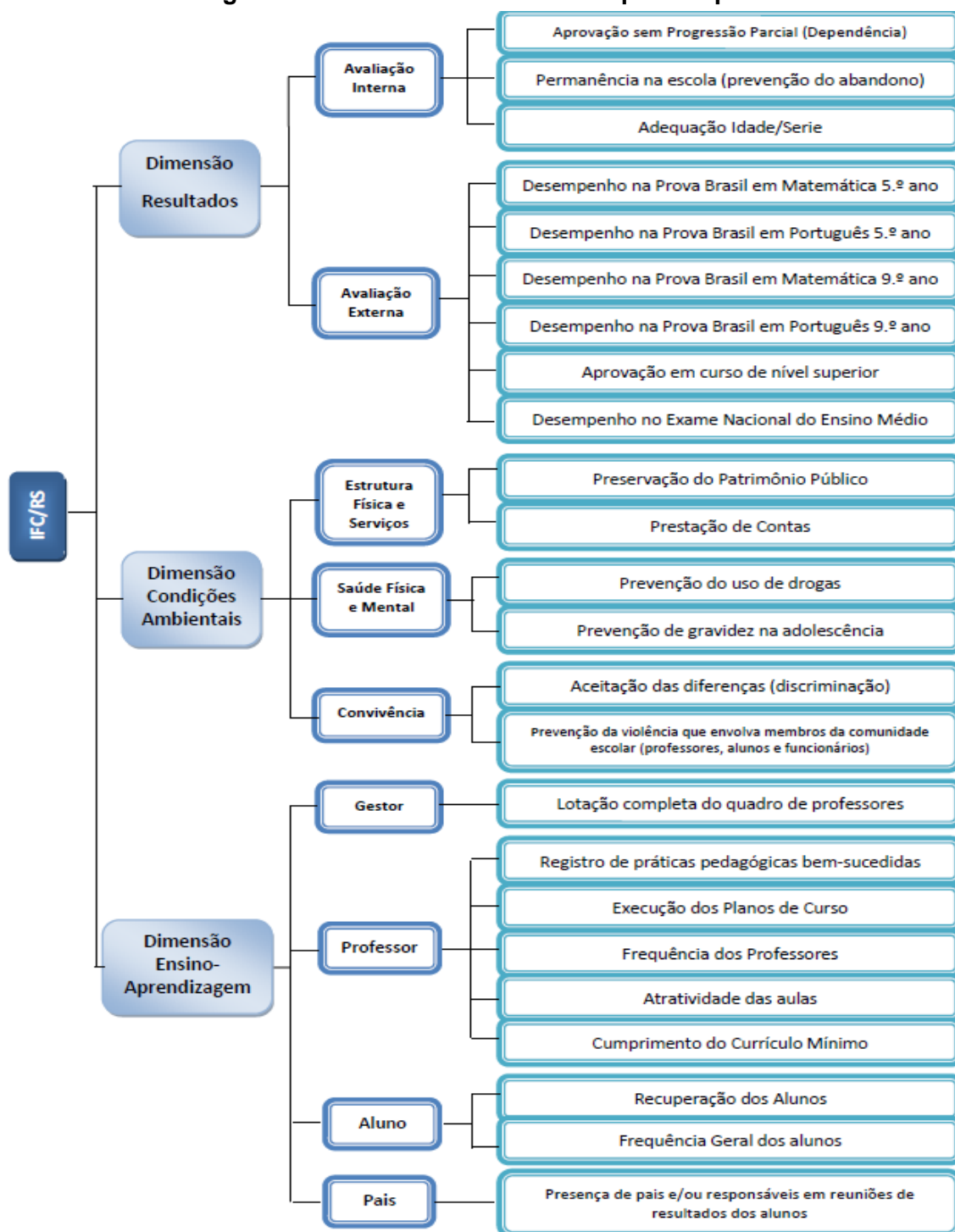
Além das variáveis de competência da escola foram incluídas as de avaliação externa, nível nacional (IDEB) e estadual, que no caso da pesquisa é o SAERJ.

O IFC/RS possui três dimensões para cada dimensão são definidas variáveis como apresentado na figura 10:

---

<sup>17</sup> O programa 5S tem como objetivos: transformar o ambiente das organizações, transformar a atitude das pessoas, melhorar a qualidade de vida da comunidade, diminuir desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das organizações. O 5 sentidos utilizados no programa para o alcance dos objetivos são: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

Figura 10 – Dimensões e variáveis que compõem o IFC/RS



Fonte: Elaborada pela autora a partir de GODOY e CHAVES, 2009.

Segundo Godoy e Chaves (2009) o objetivo de desdobrar o indicador em três dimensões é direcionar o olhar da escola para os pontos essenciais para uma educação cidadã e que conduza aos resultados devidos a sociedade. As variáveis da dimensão “resultados” contidas na Árvore do IFC/RS dizem respeito à dimensão

finalística, ou seja, os resultados que são cobrados da escola e que expressam o nível de desempenho e para reforçar o foco em resultados o peso atribuído é maior (45%).

A forma como a escola cuida do ambiente tem se mostrado uma alavanca para sinalizar a cidadania e obter o respeito com a vida dos alunos, professores, funcionários e pessoas do entorno. As condições ambientais precisam ser gerenciadas para garantir que os espaços sejam zelados e respeitados, sinalizando os níveis de intolerância da escola ao vandalismo, desperdício, desrespeito ao patrimônio e às pessoas. Os ambientes devem ser limpos, organizados e seguros. Os equipamentos e materiais didáticos devem ser adequados à realidade da escola, com recursos básicos e bem utilizados. Esta dimensão tem um peso de 25% e atenta para os aspectos físicos, lógicos e sociais das condições ambientais, medindo e intervindo quanto à boa utilização dos recursos existentes, as atividades e comportamentos que reforçam a formação do aluno cidadão (GODOY e CHAVES, 2009).

A dimensão ensino-aprendizagem apresenta uma seleção de variáveis com maior frequência e impacto nos resultados, no que se refere aos principais atores da educação: gestor, professores, alunos e pais. Esta dimensão tem um peso de 30% (GODOY e CHAVES, 2009).

Desta forma a escola coleta os dados das variáveis das três dimensões e as insere na ferramenta do IFC/RS que ao final gera uma árvore, onde são apontados os resultados da escola no ano estudado. Estas variáveis geram faróis: verde = resultado satisfatório; amarelo = resultado que merece atenção; vermelho = resultado insatisfatório. Após os resultados serem consolidados na árvore, o gestor deverá reunir a equipe pedagógica e professores para análise e correção das variáveis com farol amarelo e vermelho, planejando ações a serem trabalhadas em um Plano de Ação.

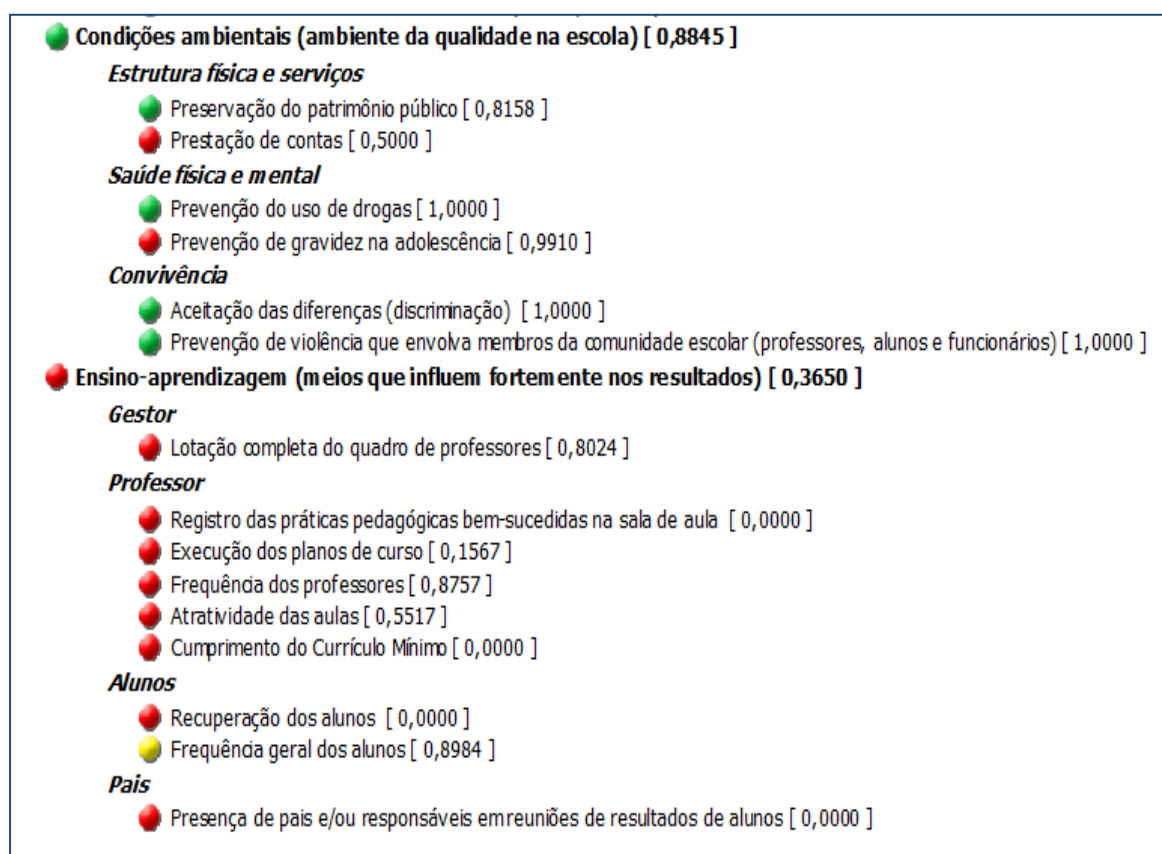
A GIDE prevê dois Planos de Ação para trabalhar as causas detectadas e priorizadas no IFC/RS para o alcance das metas estabelecidas:

- Plano de Ação da Dimensão Ensino-Aprendizagem, composto de contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da Matriz SWOT e das variáveis críticas priorizadas da dimensão ensino-aprendizagem diagnosticadas no IFC/RS.

- Plano de Ação da Dimensão Ambiental composto pelas variáveis críticas da dimensão ambiental do IFC/RS.

Apresenta-se a seguir um recorte do IFC/RS exemplificando a sua aplicação nas dimensões ambientais e ensino-aprendizagem.

**Figura 11 – Árvore IFC/RS do CE Deputado Carlos Pinto Filho em 2010**



Fonte: Arquivo de Ferramentas GIDE da Escola, 2010.

Pelo exposto na Figura 11, nas dimensões ambientais, a escola deverá traçar ações para as variáveis: Prestação de Contas (onde pode-se verificar que apenas 50% das mesmas foi prestado dentro do prazo estabelecido em Portaria, anualmente, pela SEEDUC/RJ) e Prevenção da Gravidez na Adolescência em seu plano de ação, as demais variáveis tiveram faróis verdes e não entram no plano.

Para o Plano de Ação Ensino-aprendizagem as variáveis priorizadas no IFC/RS são: lotação completa do quadro de professores (vê-se que há uma carência de 20% do quadro de professores); registro de práticas bem-sucedidas na sala de aula (0% de registro); execução do plano de curso (apenas 15% foram cumpridos); frequência dos professores (87% de frequência anual); atratividade das aulas (somente 55% das aulas ministradas são atrativas); cumprimento do currículo

mínimo (0%); recuperação dos alunos (0% - nenhum aluno foi recuperados); presença de pais em reuniões de resultados (0% de frequência) e ainda a variável de atenção: frequência geral dos alunos, além das estratégias oriundas da Matriz SWOT.

A seguir na Figura 12, o modelo do plano de ação pedagógico proposto pelo INDG com as orientações gerais.

**Figura 12 – Modelo Plano de Ação da Dimensão Ensino-Aprendizagem**

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO ENSINO-APRENDIZAGEM							
Metas Globais Anuais		Metas Desdobradas			Responsável		
Metas globais anuais são as metas de IFC/RS, IDEB e ENEM referentes ao ano em curso.		Metas desdobradas são as metas estabelecidas para as variáveis da dimensão resultados do IFC/RS e aprovação da escola por nível de ensino.			Nome do Responsável pelo plano de ação		
Variáveis a melhorar	Nível de Ensino	Ação	Responsável pela ação	Procedimento	Prazo	Justificativa	Custo
São as variáveis que ficaram com faróis vermelhos e que foram priorizadas, referente à dimensão ensino aprendizagem	É importante determinar qual nível de ensino a variável e a ação influenciam.	O QUE FAZER. Deve ser clara e objetiva. Iniciar a frase no infinitivo.	Nome de 1 pessoa que ficará responsável pela ação.	Detalhar de forma sucinta e em etapas, como deve ser realizada a ação. Iniciar a frase no gerúndio.	Dia e mês para conclusão	Objetivo da ação. Para que a ação deve ser realizada.	Se houver custo a ação é necessário inserir o valor.

Fonte: GODOY e MURICI, 2009, p. 83.

Para a elaboração do Plano de Ação Ambiental utiliza-se o mesmo modelo padrão, não contemplando o nível de ensino e metas desdobradas. Os planos de ação (pedagógico e ambiental) são realizados anualmente com resultados do ano anterior.

É importante registrar a necessidade de ir além dos números, após os resultados numéricos do IFC/RS é preciso promover uma pesquisa sobre as causas das variáveis de baixo desempenho e, depois do entendimento da relação das causas e efeitos, elaborar um plano de ação robusto que motive a todos os envolvidos a buscar as melhorias necessárias.

Após o embasamento teórico, o próximo subitem apresenta a metodologia utilizada pela pesquisadora para a coleta de dados do C.E. Deputado Carlos Pinto Filho, a fim de responder à questão central do presente trabalho.

## **2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa**

Nesta seção serão apresentados os instrumentos e procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo. A pesquisa aqui apresentada se caracteriza como qualitativa, buscando compreender as mudanças trazidas pela GIDE no CE Deputado Carlos Pinto Filho. Assim, a pesquisa constitui-se como um estudo de caso.

Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa propicia várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais formadas em diferentes ambientes. Desta forma, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos considerando todos os pontos acentuados para sua pesquisa. Na busca de uma metodologia que melhor retratasse o estudo de caso, a escolha pela pesquisa qualitativa deve-se a subjetividade da técnica de observação direta, que não tem condições de ser traduzida em números, visto que se prioriza a interpretação e o significado do objeto de pesquisa.

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 20) é

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.20).

A pesquisa se baseou em uma investigação no CE Deputado Carlos Pinto Filho, incluindo a análise dos resultados obtidos pela escola após a implementação da GIDE, em observações diretas, entrevistas, além de análise de documentos da escola, como diários, mapa de notas, atas de conselhos de classe e reunião de pais e professores.

Vale registrar que a pesquisa qualitativa permite uma relação estreita entre o pesquisador e o objeto de investigação. Nessa pesquisa, o trabalho da pesquisadora se deu *in loco* e teve por foco dados descritivos mediante interação da pesquisadora

com objeto, uma vez que atua como AAGE da escola, além da preocupação do diagnóstico e análise dos dados.

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

A pesquisa de campo foi realizada no período de agosto de 2014 a junho de 2015 no CE Deputado Carlos Pinto Filho.

A observação direta consiste no tipo de observação na qual existe a real participação na vida da comunidade ou instituição. Vergara (2009, p.82) observa que “a observação direta serve para colher informações atualizadas”. No caso em análise, como citado anteriormente, a pesquisadora é AAGE da escola e realiza visitas semanais a mesma. A cada visita é elaborada uma ata, onde é descrito as ações realizadas, as ações a serem realizadas na próxima visita e observações pertinentes ao trabalho desenvolvido.

Vergara (2005) afirma que a pesquisa bibliográfica é “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”. Para a pesquisa, a autora utilizou referenciais teóricos para embasar o trabalho científico e análise dos dados. A autora utilizou ainda análise documental, Godoy (1995) destaca que representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador e traz importantes considerações ao estudo qualitativo, a análise constou de documentos da própria escola - já citado – e outros: leis, decretos, resoluções e portarias da rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro e leis federais.

O tipo de entrevista utilizada neste trabalho é a semiestruturada com questões preestabelecidas, a opção pela escolha deve-se ao fato de coletar dados que permite explorar a experiência do entrevistado. Foram usadas entrevistas direcionadas aos gestores e outra direcionadas aos professores. O quadro 6 apresenta os aspectos abordados em ambas as entrevistas.

**Quadro 6 – Aspectos abordados na Entrevista Semiestruturada**

<b>Entrevistas para os Gestores</b>	
<b>Aspectos</b>	<b>Objetivos</b>
Bloco 1 – Trajetória Profissional Questões de 01 a 05.	Caracterizar o gestor e conhecer seu percurso acadêmico e profissional.
Bloco 2 – Aspectos da Gestão Questões de 06 a 09.	Identificar a percepção do gestor em relação às suas atividades na escola
Bloco 3 - Aspectos que envolvem o Planejamento Estratégico da SEEDUC - GIDE Questões de 10 a 15.	Identificar o modo como o gestor escolar percebe a gestão integrada, estratégica e participativa na escola.
<b>Entrevistas para os Professores</b>	
<b>Aspectos</b>	<b>Objetivos</b>
Bloco 1 – Trajetória Profissional Questões de 01 a 05	Caracterizar o ator e conhecer seu percurso acadêmico e profissional.
Bloco 2 – Aspectos Pedagógicos e de Gestão Questões de 06 a 08	Identificar a percepção dos atores em relação à gestão escolar.
Bloco 3 - Aspectos que envolvem o Planejamento Estratégico da SEEDUC Questões de 09 a 15	Identificar o modo como os atores percebem a gestão integrada, estratégica e participativa na escola, antes e depois da GIDE.
Bloco 4 - Aspectos que envolvem Avaliação Externa Questões de 16 a 20	Identificar a maneira como os atores percebem os resultados de avaliações externas e como realiza a apropriação dos resultados.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

A entrevista foi aplicada à equipe gestora, composta pelo diretor geral, diretor adjunto e coordenador pedagógico e a seis professores: três professores que já estavam em exercício na escola antes de 2011 e três professores que iniciaram suas atividades após o ano de 2011, esta escolha se deve ao fato de uma maior clareza das ações desenvolvidas na escola, antes e depois da implantação da GIDE.

**Quadro 7 – Perfil dos Entrevistados**

<b>Denominação do Entrevistado</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Tempo de exercício na função</b>	<b>Termo para Identificação</b>
<b>Professor 01</b>	Graduação em Matemática e pós-graduação em Docência do Ensino Superior.	04 anos	P01
<b>Professor 02</b>	Bacharelado e Licenciatura em Ciências Biológicas	18 meses	P02
<b>Professor 03</b>	Graduação em Letras e pós-graduação em Supervisão Escolar.	03 anos	P03
<b>Professor 04</b>	Graduação em Matemática e Bacharel em Gestão de Negócio em Petróleo e Gás; pós-graduado Novas Tecnologias no ensino da Matemática; pós-graduado em Micropolítica da Gestão do Trabalho em saúde; pós-graduado em Gestão de à Redes de Atenção Saúde.	09 anos	P04
<b>Professor 05</b>	Graduado em Letras e pós-graduado em Docência do Ensino Superior.	30 anos	P05



<b>Professor 06</b>	Graduado em Ciências Biológicas	08 anos	P06
<b>Gestor 01</b>	Graduado em História e pós-graduado em Gestão Educacional	14 anos	G01
<b>Gestor 02</b>	Graduado em História e pós-graduado em História	14 anos	G02
<b>Gestor 03</b>	Graduado em Ciências Biológicas e pós-graduado em Educação Ambiental	02 anos	G03

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir das entrevistas.

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

A análise documental foi realizada no arquivo da GIDE desde o ano de sua implementação (2011 a 2014), em livros de atas de Resultados Finais, Livros de Reuniões Pedagógicas, Livro de Evidências das Ações realizadas dos Planos de Ação Pedagógico e Ambiental), PPP entre outros.

A partir do próximo item apresentam-se as análises dos resultados da pesquisa.

### **2.3 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa**

No capítulo I apresentou-se uma descrição do CE Deputado Carlos Pinto Filho, quanto ao encaminhamento da gestão escolar, desempenho no SAERJ e IDEB e do Sistema GIDE referente ao período 2011-2014.

A partir dos resultados educacionais apresentados no capítulo 1 e das práticas de gestão do CE Deputado Carlos Pinto Filho no período mencionado se pretende analisar os dados coletados – documentos (Ata de Resultados Finais, Livro de Matrícula, PPP, arquivos do sistema GIDE: árvores do IFC/RS de 2010 a 2014, marco referencial e matriz SWOT) e entrevistas - à luz de uma fundamentação teórica pautada em Lück (2009) e Machado (2014), principalmente dentre outros teóricos.

A análise será desenvolvida com o intuito de responder à questão de pesquisa descrita – até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho escolar? – e às questões que dela se desdobram e foram apresentadas ao final do capítulo 1. Com base nisso, a análise se estrutura em torno de três categorias principais: (1) gestão estratégica e participativa, (2) gestão pedagógica e (3) gestão de resultados.

De maneira geral, a partir da análise das quatro dimensões ou categorias propostas, sugere-se que a GIDE, implantada no colégio em 2011, trouxe um novo olhar para a gestão escolar, significando a implantação de rotinas de gestão que antes não eram adotadas. Com isso, o gestor e sua equipe passaram a ter sua atenção dispensada com aspectos antes adormecidos perante sua importância. É a esse fato que podem ser atribuídas, principalmente, as mudanças que serão discutidas a seguir.

### 2.3.1 A Gestão Estratégica e Participativa

Para que seja eficaz e gere benefícios para a escola, a gestão estratégica e participativa deve ser compreendida como um processo de identificação e implantação de mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de organização e de gestão escolar. (MACHADO, 2014c). A partir desse pressuposto, pode-se dizer que foi possível reconhecer esse novo paradigma de organização sendo estabelecido no colégio a partir da adoção dessas rotinas de gestão.

No que se refere à gestão estratégica, um dos membros da equipe de direção relatou que a implantação das rotinas trazidas pela GIDE despertou a atenção para a importância de um planejamento comprometido com os propósitos e metas da escola. O fragmento de fala abaixo ilustra esse reconhecimento:

Hoje percebo a importância de uma gestão estratégica para a escola, pois nos proporciona compreender de forma planejada o que mudar e como mudar, identificando e implementando as mudanças necessárias à efetivação de um novo modelo de gestão que estou aprendendo ainda (G02, em entrevista, 2015).

Isso se relaciona com a capacidade demonstrada pela equipe em estabelecer seus próprios planos de execução a curto, médio e longo prazo, que abarcam uma visão sistêmica dos elementos que envolvam o sucesso escolar. Além de indicar o conhecimento da necessidade da gestão estratégica, o sujeito G02 sugere ainda que sua inserção nesse contexto se dá por um processo complexo no qual ele indica-se ainda como aprendiz, o que denota a importância do assessoramento por parte da SEEDUC/RJ nesse sentido. A fala de G02 também mostra uma tendência em superação da visão fragmentada da realidade escolar,

quando os processos estão interligados e são interdependentes. Sobre isso é importante que se entenda que

[...] a realidade é unitária e sistêmica, constituída pelas contínuas e dinâmicas inter-relações entre os componentes e indivíduos, os elementos, e os acontecimentos, as ações e as dimensões de uma mesma realidade se tornam componentes de um conjunto, pelo seu processo inter-relacional, formando uma reciprocidade circular entre eles. Nesse entendimento de unidade complexa da realidade reside a possibilidade de se atuar de modo significativo em relação à mesma e dela fazer parte como sujeito que, ao mesmo tempo em que influencia, é influenciado (LÜCK, 2006, p. 68).

A entrevista evidenciou de fato a importância do planejamento estratégico para a escola na visão dos gestores. Assim, G03 também salienta que

O planejamento estratégico é um caminho para a gestão participativa, uma vez que é necessário implementar mudanças a partir do diagnóstico da escola, propor ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro (G03, em entrevista, 2015).

Percebe-se que, além de enfatizar a importância do planejamento, o entrevistado G03 já menciona a gestão participativa, apesar de não aprofundar em maiores discussões. Contudo, correlaciona as mudanças que ocorrem na escola com a prática do diagnóstico, o que destaca o papel que essas novas rotinas trazidas pela GIDE ocupam agora entre as práticas de gestão. Além do diagnóstico, G03 cita a gestão orientada para os resultados, uma característica marcante da GIDE e que figura entre os principais objetivos.

Como já descritos anteriormente, os planos de ação - parte do planejamento estratégico do sistema GIDE - do CE Deputado Carlos Pinto Filho são elaborados anualmente após a consolidação das variáveis apresentadas na Figura 10 e inseridas na ferramenta do IFC/RS, que gera uma árvore com os resultados das variáveis consolidadas. A variável considerada crítica (farol amarelo e vermelho) são alvos principais das ações dos planos de ação (pedagógico e ambiental).

Após a consolidação dos resultados das árvores do IFC/RS geradas a partir dos resultados da escola nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, é possível analisar o resultado geral da escola ou o comportamento das variáveis de maneira isolada.

Optando por uma análise isolada da variável *Presença de pais em reunião de resultados*, tendo em vista que o comportamento da variável pode indicar reflexos

das ações gestoras, tem-se um indício do que ocorreu nesse período em relação à participação dessa parcela da comunidade escolar. O CE Deputado Carlos Pinto Filho tem um órgão colegiado, a Associação de Apoio à Escola<sup>18</sup> (AAE), que tem por objetivo estabelecer as diretrizes da autonomia das Unidades Escolares da Rede Pública do Estado do Rio de Janeiro, visando à gestão participativa, ao melhor aproveitamento dos recursos e à qualidade da educação. A AAE da escola estimula a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (direção, professores, alunos, funcionários e pais de alunos) e pela discussão das aplicações dos recursos e do cotidiano escolar.

Contudo, percebe-se pela resposta do entrevistado P05 que a participação dos pais em reuniões de pais e mestres na escola pode ainda ser baixa, quando este relata: “[...] Você sabe trazer pai na escola é uma luta, eles encontram com a gente na rua e perguntam sobre o filho, mas vir aqui é difícil.” Para tanto, o CE Deputado Carlos Pinto Filho necessita ainda criar estratégias que melhorem a participação dos pais em reuniões.

A fala de P05 é corroborada pela análise da variável *Presença de pais em reunião de resultados*, que obteve os seguintes faróis nos anos pesquisados:

**Quadro 8 – Análise da Variável Presença de pais em reunião de Resultados**

2010	2011	2012	2013	2014
●	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das árvores do IFC/Rs.

A fala do entrevistado P05 e os resultados da árvore do IFCRS comprovam que a escola ainda não conseguiu melhorar o índice de presença de pais em reuniões, sugerindo que esse é um aspecto a ser explorado ainda pela equipe gestora em seu planejamento.

Segundo Miranda (2014d, p.4), “as redes de ensino devem incorporar em seus processos de gestão e de planejamento mecanismos que permitam a participação de todos os envolvidos no sistema”. Desta forma, ficou evidente que a

<sup>18</sup> Criada pela Lei nº 3067, DE 25 DE SETEMBRO DE 1998, que dispõe sobre a autonomia das unidades escolares da rede pública do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Disponível em:

<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/61b83c32953abb860325668e00664fe0?OpenDocument>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

escola ainda não conseguiu realizar ações corretivas que fossem eficazes para sanar a pouca participação dos pais na escola.

Quanto à participação dos membros internos à comunidade escolar nos processos que envolvem o planejamento e os processos decisórios do Colégio, houve com relação à implementação da GIDE uma mudança de comportamento da equipe gestora na visão de P03: “a GIDE fez com a direção fosse mais participativa e se preocupasse mais com os assuntos pedagógicos e isto é muito bom para melhorar o desempenho, pois não nos sentimos sozinhas” (P03, em entrevista, 2015). O que se percebe é um movimento da equipe gestora em direção aos professores, no sentido de se incluir nas rotinas já estabelecidas por eles. Não houve relatos de um movimento contrário.

As análises acima descritas agregam o que foi percebido no tocante à gestão estratégica e participativa. Percebe-se que tanto a equipe gestora quanto professores reconhecem mudanças a partir da implantação da GIDE, embora o colégio ainda tenha dificuldades a superar. A seção seguinte trata da dimensão pedagógica da gestão.

### 2.3.2 A Gestão Pedagógica

O planejamento estratégico proposto pela GIDE significou implicações também para a dimensão pedagógica da gestão. O relato de G01 vem no sentido de demonstrar um contraponto do comportamento da equipe gestora antes e após a implementação das rotinas de gestão estratégica.

[...] antes de 2011 agíamos muito administrativamente, a escola não tinha pessoal extraclasse e eu, o adjunto e uma secretária resolvíamos tudo. E é claro que o pedagógico ficava a desejar. Realizávamos reuniões pedagógicas, mas sem aprofundamento nas questões específicas do pedagógico. Acho que apagávamos incêndios (risos..) a partir das mudanças em 2011 tive que iniciar uma gestão totalmente diferente[...] (G01, em entrevista, 2015).

O gestor G01 relata que sua atenção antes das rotinas de planejamento da GIDE era voltada quase que exclusivamente para as demandas administrativas. Isso não difere da realidade boa parte dos gestores escolares, que delega geralmente o viés pedagógico para outros profissionais de sua equipe.

A entrevista de G03 caminha nesse sentido:

Venho realizando uma função compartilhada com os gestores, hoje sentamos e discutimos o pedagógico da escola, coisa que não acontecia antes, pois os gestores sempre estavam abarrotados de afazeres administrativos e deixavam que os professores atuassem cada um na sua, sem um direcionamento (G03, em entrevista, 2015).

Esse fato também se relaciona com a aproximação aludida acima por P05:

A gestão do colégio, após a implantação da GIDE em 2011, busca uma maior interação com as demandas e atividades dos professores. Isso provavelmente se deve ao fato de que o acompanhamento sistemático do trabalho dos professores é um dos pontos de maior ênfase no planejamento estratégico adotado pela SEEDUC/RJ a partir de 2011 (P05, em entrevista, 2015).

No tocante às especificidades do trabalho docente, P05 também aponta que houveram melhorias, sendo: “na parte pedagógica nem se fala! Tudo melhorou muito, hoje aprendemos a fazer a ‘leitura’ do que nosso aluno sabe e aprendeu, discutimos como trabalhar as dificuldades dos alunos e tentamos ajustar os que estão ‘atrasados’ (P05, em entrevista, 2015).

Isso também vai ao encontro da aproximação relatada pelo mesmo sujeito em relação à equipe gestora e o trabalho dos professores. Ao que parece, o planejamento se estendeu para as necessidades de aprendizagem dos alunos, que são monitorados quanto ao seu desempenho nas avaliações externas e também quanto à sua evolução nas avaliações internas. Esse monitoramento auxilia na triagem dos alunos com maiores dificuldades por parte dos professores, que podem então planejar e executar atividades específicas para esses alunos em defasagem.

Dessa forma, a gestão pedagógica como relataram os entrevistados, era um anseio dos professores e gestores e atualmente a equipe gestora orienta seus professores, resultado da implantação de uma rotina guiada por planejamento, como afirma P02: “Quinzenalmente nos reunimos por área de estudos para definir e acertar o planejamento de projetos e realizar *feedback* das atividades (plano de ação) (P02, em entrevista, 2015)”. As ações sistematizadas e contínuas, espera-se, geram resultados positivos nas variáveis relacionadas à dimensão pedagógica da gestão.

A análise das variáveis ligadas à gestão pedagógica, segundo os faróis, que se destinam ao pedagógico na árvore do IFC/RS demonstrou que o colégio em 2013 e 2014, conseguiu estabilizar-se em relação a essas variáveis, como demonstra o quadro 9:

**Quadro 9 – Análise das Variáveis ligadas a Gestão Pedagógica**

Variáveis do IFC/RS	2010	2011	2012	2013	2014
Aprovação sem progressão parcial	●	●	●	●	●
Permanência na escola	●	●	●	●	●
Adequação Idade/Serie	●	●	●	●	●
Registro de práticas pedagógicas bem sucedidas na sala de aula	●	●	●	●	●
Cumprimento do Currículo Mínimo	●	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pela autora a partir das árvores do IFC/RS.

Percebeu-se que as variáveis analisadas obtiveram resultados crescentes. Apenas a variável ‘adequação idade/série ainda necessita de atenção. Sobre isso, tem-se alguns indícios, pois o entrevistado P04 relatou: “nossa clientela do turno da noite chega à escola com muita defasagem de conteúdos para dar continuidade aos estudos.”. Esse deve ser então um ponto ainda a ser explorado em maior detalhe pela equipe gestora em seu planejamento estratégico. As iniciativas para o trabalho individualizado ou diferenciado com os alunos em situação de distorção idade-série são um significativo indicador na GIDE.

O currículo mínimo adotado pela rede estadual do Rio de Janeiro também foi uma das questões abordadas na entrevista. Verificou-se que principalmente no primeiro ano de implantação houve muitas dificuldades, como relata o entrevistado P01: “o currículo mínimo já foi um ‘calo’ para mim no início por não entender o que eu iria trabalhar e o tempo era curto, no primeiro ano confesso que fiquei perdida” (P01, em entrevista, 2015). Sobre essas dificuldades, em 2012 houve por parte da SEEDUC/RJ uma reformulação do Currículo Mínimo e uma formação continuada para os professores. A partir dessas iniciativas, o entrevistado P05 relata que aos poucos foram sendo superadas as dificuldades inicialmente encontradas no trabalho com esse currículo mínimo e, agora, vê “o currículo mínimo como uma oportunidade para os alunos aprenderem a mesma coisa em qualquer escola do estado, fica mais fácil receber o aluno que vem transferido para nossa escola” (P05, em entrevista, 2015).

É nesse sentido que a adoção de um currículo mínimo pode auxiliar na superação das dificuldades oriundas da transferência de alunos de outras escolas para o colégio em estudo (e vice-versa). É por meio do currículo que o trabalho

educacional organiza as experiências, no sentido de superar a fragmentação apresentadas pelas disciplinas, pois

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

Daí a necessidade do cumprimento do currículo mínimo para que haja um direcionamento da atividade educacional. O currículo mínimo é uma das estratégias da GIDE para a melhoria do desempenho do processo ensino-aprendizagem. Nas entrevistas observou-se que há uma dificuldade na compreensão do mesmo pelos professores quando da sua implementação, que podem ter sido sanadas após curso de capacitação oferecido pela SEEDUC/RJ. Entretanto, esse aspecto também poderia ser melhor abordado pelo planejamento estratégico do colégio, já que seria um importante aliado em estratégias para os alunos em situação de distorção idade-série.

Retomando o tema já mencionado sobre o fato de que muitos gestores delegam a dimensão pedagógica da gestão para outros profissionais, as entrevistas com os professores revelaram que a equipe gestora do Colégio está em um movimento com os professores. A fala de P03 auxilia nessa compreensão:

Os gestores sempre nos orientam junto com sua equipe pedagógica e orientação educacional, este trabalho integrado nos fornece um amparo na definição de contramedidas para os problemas que enfrentamos no momento: infrequência de alguns alunos, ou baixo desempenho de um aluno específico ou de uma turma, casos de indisciplina entre outros (P03, em entrevista, 2015).

Sobre isso, G02 complementa que foram as rotinas da GIDE quem impulsionaram esse movimento em prol da dimensão pedagógica quando relata que “agora aprendemos a ter um olhar diferenciado para o pedagógico” (G02, em entrevista, 2015). É de se esperar que os gestores não deem conta de todos os aspectos que envolvem a gestão em seus mínimos detalhes e é por isso que constituem suas equipes com profissionais qualificados para o desempenho de funções ligadas a esses diferentes aspectos. Entretanto, o planejamento estratégico proposto pela GIDE prevê esse movimento que, pelo que foi relatado, tem trazido resultados positivos.



Outro elemento a se considerar no que tange a dimensão pedagógica da gestão no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho foi a composição de seu quadro de funcionários. Antes da implementação do planejamento estratégico por parte SEEDUC/RJ havia uma demanda de profissionais para a composição da equipe pedagógica do colégio. Após a GIDE essas demandas foram levantadas e seu quadro de pessoal refeito, o que obviamente impactou positivamente no plano pedagógico.

Dando continuidade, as questões sobre gestão de resultados serão analisadas a seguir.

### 2.3.3 A Gestão de Resultados

A gestão de resultados tem um foco na eficácia de todo o sistema de ensino, por isso a escola necessita ter clareza de que o aluno deve ser o centro do processo educacional e seus professores realizarem o diagnóstico das condições de aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido Lück (2009) afirma que o professor deve

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

Os indicadores educacionais que estão a disposição para que o colégio possa trabalhar em sua gestão de resultados são, de maneira geral, os dados divulgados pelo SAERJ (IDERJ e SAERJINHO), as variáveis do Sistema GIDE, e os resultados da Prova Brasil, conforme resultados já explanados no capítulo 1 dessa pesquisa.

A análise da árvore do IFC/RS que corresponde às avaliações externas demonstradas através dos faróis apontou que a escola ainda necessita melhorar seu desempenho nas avaliações demonstradas no quadro 10.

**Quadro 10 – Análise dos Faróis da Árvore IFC/RS nas Avaliações Externas**

Variáveis do IFC/RS	2010	2011	2012	2013	2014
Desempenho na Prova Brasil em matemática 9.º ano	-	●	-	●	-
Desempenho na Prova Brasil em	-	●	-	●	-

português 9.º ano					
Desempenho SAERJ no EFII	●	●	●	●	Não divulgado
Desempenho SAERJ no EM	●	●	●	●	Não divulgado
Aprovação em cursos de nível superior	●	●	●	●	●
Desempenho no ENEM	●	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pela autora a partir de resultados das árvores IFC/RS.

Apesar de o desempenho na Prova Brasil ter mantido o farol amarelo nos anos de sua aplicação, pois ainda não foram atingidas as metas projetadas, os resultados expostos no capítulo 1, tabela 7 mostram que de 2011 para 2013 a escola obteve um crescimento de 25% entre as edições da Prova Brasil, atingindo 91% da meta estipulada pelo MEC em 2013, ficando acima do resultado da rede estadual de ensino do estado do Rio de Janeiro, conforme demonstrado no gráfico 1 (p. 56).

Os resultados do SAERJ EFII e EM estão demonstrados na Tabela 8 (p. 57) com oscilações de crescimento, a árvore do IFC/RS mantém faróis vermelhos com resultados abaixo de 5,0. É oportuno informar que o ID do ano de 2014 ainda não foi divulgado pela SEEDUC/RJ às escolas da rede.

Em relação a aprovação dos alunos em curso de nível superior em todos os anos pesquisados, os alunos que foram inscritos em exames de nível superior foram aprovados e iniciaram seus estudos na universidade. Essa variável mede a capacidade da escola na preparação dos alunos para inserção em cursos superiores. Esse dado se contradiz a outro, relacionado com relação ao desempenho no ENEM a escola mantém faróis amarelos que indica, segundo o IFC/RS, que sua média está entre 450 e 700 pontos. Esse fato pode ser explicado porque, no primeiro caso, apenas são identificados notificados os alunos que assumem terem se inscrito no vestibular e, nesse caso, podem mesmo se assumir apenas aqueles que já foram aprovados ou que se consideram com grandes chances para isso. Já no segundo caso, todos os alunos do colégio que se inscreveram no ENEM e seus resultados são contabilizados, sem a necessidade de se expressarem sobre isso para a direção.

Os professores também demonstraram compreensão sobre a importância da gestão de resultados no contexto da GIDE e dos avanços do Colégio. Em entrevista, P01 afirmou que

Hoje se fala muito a respeito da gestão com foco em resultados. No início da minha carreira não tinha esta visão, pois durante a faculdade nunca se falou sobre este tipo de gestão. Mas depois de participar de todas as reuniões na escola, da regional e dos cursos de formação passei a dar conta da importância do gestor na melhoria dos resultados da escola (P01, em entrevista, 2015).

O professor relata a importância das discussões realizadas no Colégio e também das formações oferecidas pela SEEDUC/RJ para sua compreensão sobre as implicações da gestão de resultados. Isso aponta, uma contribuição oferecida nesse sentido a partir da GIDE, uma vez que foi em seu bojo que vieram rotinas de discussão sobre o tema. Antes da implementação da GIDE, a escola não tinha seu planejamento rotinas que priorizavam a discussão seus resultados de desempenho. Isso pode ser percebido na entrevista de P04.

Como estou na escola desde 2006, entendo que não tínhamos um trabalho integrado e com foco em resultados. Pela escola não ter equipe pedagógica ficávamos meio cada um na sua própria prática, não havia muita discussão dos resultados das avaliações externas, apenas das internas. Em 2009 e 2010 tivemos o mesmo resultado no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, senão me engano o resultado foi ainda menor. Após o trabalho implementado em 2011, tivemos uma melhora significativa no desempenho do SAERJ, os resultados ainda não são os desejáveis mas temos uma clientela no terceiro turno composta de adultos que trabalham na lavoura e só estudam enquanto estão na escola. Mas sem dúvida a mudança implementada pela SEEDUC nas escolas fez toda a diferença para todos nós (P04, em entrevista, 2015).

A fala do professor P04 demonstra que a falta de uma equipe pedagógica também prejudicou a prática de uma gestão envolvida com resultados, bem como aponta ainda que as características dos alunos do turno noturno, que têm um desempenho abaixo das expectativas e médias projetadas e, com isso, acabam por influenciar negativamente nas medidas gerais da escola. As constatações de P05 também corrobora o mesmo sentido.

Resultados de 2009, 2010 e 2011 da escola não foram bons, apesar do Ensino Fundamental II ter notas maiores que o Ensino Médio. Em 2012 os resultados superaram novas expectativas e também já estávamos no segundo ano da GIDE, mas a cada ano é uma turma diferente e o resultado oscila pois nossa clientela do turno da noite também chega a escola com poucos com muita defasagem de conteúdos para dar continuidade aos estudos, o que ajuda a levar o desempenho para baixo. Temos tentado melhorar os resultados do terceiro turno, mas são trabalhadores rurais e já chegam a escola muito cansados, alguns até cochilam durante as aulas. (P05, em entrevista, 2015).

Essa situação é similar a de outras escolas que também possuem alunos com essas características e projetos específicos para eles podem e devem ser incluídos no planejamento estratégico. Isso revela uma fragilidade no planejamento, que ainda não foi capaz de abarcar os pontos de maior demanda do Colégio.

Essa fragilidade, no entanto, não minimiza os pontos positivos enxergados no planejamento pelos professores. P04 ainda ressalta a importância do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ na melhoria dos resultados da escola: “[...] não tínhamos o hábito de analisar resultados de avaliações externas e sermos informados das metas propostas [...] hoje sabemos que o IDEB vem crescendo e ficamos perto de atingir a meta de 2013”. (P04, em entrevista, 2015)

Em relação ao IDEB, o entrevistado P02 faz um apontamento sobre o antes e depois da implementação das rotinas da GIDE em 2011,

Em 2009 não olhávamos o IDEB com os olhos de hoje, portanto nem interessava o resultado que era até divulgado, mas não nos impactava. A partir de 2011 já começamos a entender o significado da avaliação externa para a rede, e hoje posso afirmar que para os professores entendemos o que é uma avaliação externa fez toda a diferença na escola, por isso tivemos um desempenho melhor em 2013. (P02, em entrevista, 2015).

E o entrevistado P02 continua explanando sobre os resultados do SAERJ e Saerjinho: “[...] elaboramos gráficos comparativos para análise dos resultados por alunos e por turma. Acompanho a coordenação pedagógica e direção nas reuniões de resultados”. Fato confirmado pelo entrevistado P04, “os resultados, tanto do Saerjinho como do SAERJ são discutidos e analisados durante reuniões pedagógicas na escola”.

A afirmação de P02 auxilia na discussão que visa à compreensão do movimento que vai da divulgação à apropriação dos resultados das avaliações externas e dos indicadores geradores a partir delas. O professor relata que antes da implantação das rotinas de planejamento da GIDE apenas recebiam os resultados do IDEB, mas isso não tinha um impacto em seu planejamento e ações. A partir do planejamento estratégico, o olhar para os indicadores vem acompanhado de um movimento de apropriação, no sentido de buscar e de relacionar com ele, para transformá-lo em matéria-prima para ações concretas.

Os gestores também se posicionaram em relação à discussão sobre a apropriação dos resultados. O entrevistado G01 argumentou como a escola hoje trabalha a questão dos resultados educacionais.

Nossas ações são voltadas para a realização de estudos e análise dos resultados internos e externos, a cada bimestre realizamos um encontro para análise do Saerjinho e das avaliações internas, elaboramos contramedidas, analisamos as ações do plano pedagógico. Entendemos que compartilhar torna todos responsáveis pelo processo de aprendizagem (G01, em entrevista, 2015).

O gestor G03 complementa com a operacionalização das rotinas de planejamento.

Temos um cronograma de reuniões quinzenais por área de estudo (humanas, exatas e biológicas) onde abordamos o planejamento, currículo mínimo, práticas exitosas, ações do plano pedagógico, análise dos resultados das avaliações internas, dependências de alunos, recuperação paralela de estudos, análise do Saerjinho (turma e alunos) e projetos da escola. Realizamos reuniões pedagógicas com oficinas de apropriação dos resultados entre outras. Dou suporte diariamente aos professores, nossa equipe da GIDE (chamamos assim o grupo formado por professores em 2011 que também ajudam no pedagógico), agente de leitura e os gestores no que tange ao pedagógico (G03, em entrevista, 2015).

As falas de G01 e G03 demonstraram a sistematização das atividades desenvolvidas pela escola com vistas à apropriação dos resultados. Segundo Lück (2009), baseando-se em indicadores de desempenho, há condição de sintetizar o nível de aprendizagem dos alunos, pois a comparação de dados permite verificar o rendimento de cada período e suas variações. Desse modo, a apropriação dos resultados tende a melhorar a gestão pedagógica da escola.

A partir dessas discussões é possível perceber que a adoção das rotinas de planejamento implantadas a partir da GIDE gerou um movimento de apropriação dos resultados das avaliações externas no colégio e esse movimento sugere uma influência positiva nos indicadores de qualidade alcançados pelo colégio. A escola ainda não conseguiu atingir a meta de IDEB proposta, um reflexo direto de sua dificuldade em melhorar os índices de distorção idade-série, mas está em crescimento a cada ano de aplicação da Prova Brasil.

Na próxima seção são apresentadas as discussões tratadas nas análises, apontando alguns direcionamentos para o plano de ação que se delineará no próximo capítulo.

#### 2.3.4 Considerações sobre a pesquisa e o plano de ação

A pesquisa aqui descrita buscou responder até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da

escola? Sobre isso, pode-se sugerir que a adoção das rotinas de planejamento estratégico implementadas pelo Colégio a partir da GIDE tiveram impacto positivo, de maneira geral, na organização da gestão e no desempenho da escola nas avaliações externas a que esta se submete.

A pesquisa na escola permitiu evidenciar que a GIDE favoreceu a melhora no ambiente escolar, favorecendo um ambiente mais atrativo e uma direção efetiva baseado em um modelo educativo que tem como foco o desempenho escolar e as competências a serem desenvolvidas pelos alunos. Com a autonomia da gestão escolar e as novas diretrizes implementadas pela GIDE na escola, constatou-se um maior interesse em relação à determinação dos problemas escolares e a implantação dos planos de ação.

Dentro do sistema GIDE se estabeleceram as diretrizes de realização dos planos de ação (pedagógico e ambiental) para a melhoria da aprendizagem que articula o planejamento para o enfrentamento das situações que necessitam de mudança efetiva. Os planos de ação incluem as atividades diárias que fazem parte da rotina escolar voltada ao desempenho pedagógico.

Os processos e rotinas do sistema GIDE agregam algumas variáveis que implicam na participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar. Dessa forma, a implantação da GIDE tem como foco promover uma gestão escolar participativa, a partir dos esforços de cada agente e consolidar experiências de cooperação nas decisões e atividades escolares de cunho pedagógico.

Para a gestão escolar, a GIDE tem favorecido os mecanismos para a eficiência da gestão e também representado as ações coletivas para assumir as responsabilidades para a implementação de posturas na busca de uma escola voltada para melhoria do desempenho. O processo comunicativo teve de ser redefinido entre os agentes da gestão escolar, na medida em que o novo modelo pautado em resultados exigiu mais objetividade, planejamento e foco, o processo comunicativo passou a ser a estratégia para a articulação dos planos de ação.

Evidenciou-se que a equipe gestora atribui uma maior importância às melhorias na organização do espaço e da rotina escolar para atingir os resultados e metas que implicam em capacidade de comunicação para influenciar e resolver problemas.

Com relação à aplicação do Sistema de Gestão Integrada da Escola, a prática de avaliações de proficiência na educação dos alunos se constitui em um importante

instrumento para identificar os níveis de desempenho dos alunos e da gestão escolar. Dessa forma, a pesquisa permitiu demonstrar que 09 entrevistados consideraram que a implantação da GIDE na escola como um auxílio no direcionamento dos planos de intervenção e na elaboração de ações de contramedidas, uma vez que se apropriam dos resultados das avaliações externas e internas.

Apesar de todos os progressos e melhorias apontados, foram ainda encontradas algumas fragilidades no planejamento estratégico já executado pelo colégio e que serão exploradas no plano de intervenção proposto no terceiro capítulo. Essas fragilidades seguem principalmente dois sentidos:

- (1) Incentivo à participação dos pais na vida escolar dos alunos;
- (2) Iniciativas para um trabalho diferenciado para os alunos do terceiro turno.

O plano de intervenção que se delineará tem como principal objetivo a institucionalização de uma rotina de planejamento estratégico próprio da escola, independente da GIDE.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL**

No capítulo 1 foi apresentada a realidade educacional do estado do Rio de Janeiro no ano de 2011, bem como as mudanças implementadas na rede estadual de ensino e o foco desta pesquisa, o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, apresentado no contexto pedagógico com suas principais práticas e projetos, a equipe gestora, a localização, a infraestrutura e o quadro de recursos humanos, as modalidades de ensino, o perfil da clientela atendida, os indicadores educacionais de avaliação externa e interna bem como a implementação do sistema GIDE. No último subitem são apresentadas as questões de investigação para o presente trabalho.

Frente ao exposto, o objetivo o objetivo geral proposto para esta dissertação é analisar como a metodologia GIDE gerou mudanças na gestão e desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho. O estudo teve como foco os seguintes objetivos específicos: contexto de mudanças e criação da GIDE na SEEDUC/RJ, a descrição das principais mudanças implementadas no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho no período de 2011 a 2014 e a identificação e análise das ações de mudança implementadas pela escola tanto no que refere das exigências da GIDE quanto na gestão.

No capítulo 2 foi elaborado o estudo teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa, os dados e a análise da pesquisa. Após análise dos documentos e estudo de campo foi possível verificar que o sistema GIDE contribuiu para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola no período de 2011 a 2014, e que a nova postura da equipe gestora - mais estratégica e participativa - fez com que os professores se voltassem mais para as questões pedagógicas que envolvem a escola.

Após a descrição, o diagnóstico e a análise do CE Deputado Carlos Pinto Filho ao longo dessa pesquisa faz-se importante apresentar o plano de ação educacional para que se institucionalize a transformação da realidade da escola. Este Plano de Ação Educacional (PAE) intitulado “Planejamentos Estratégico e Participativo como Agente de Mudança” tem por objetivo a institucionalização de uma rotina de planejamento estratégico próprio da escola, independente da GIDE, e propor ainda ações de melhorias para as fragilidades encontradas.



O capítulo será dividido em quatro seções: Institucionalizar ações de Gestão Estratégica e Participativa no Colégio objetivando dar continuidade às ações de diagnóstico da escola, apropriação de resultados e a elaboração de planos de ação que ofereçam melhor desempenho ao trabalho docente e nas avaliações dos alunos (externa e interna); criar um Grupo de Mediação Pedagógica (GMP) para identificar os alunos que apresentam distorção idade-série criando estratégias pedagógicas que superem as dificuldades encontradas pelos alunos; implementar o Projeto 'Café com Pais e Professores' com o intuito de incentivar a presença e participação de pais e/ou responsáveis na escola; a Avaliação da proposta e por fim as considerações finais, que serão desenvolvidas a seguir.

### **3.1 Primeira Ação: Institucionalizar a Prática do Planejamento pautado em Ações de Gestão Estratégica e Participativa no Colégio**

A gestão estratégica e participativa pode ser entendida como um instrumento que identifica e proporciona a mudança necessária à escola, sendo necessário que o gestor consiga desenvolver a visão sistêmica e pensar estrategicamente, uma vez que esses elementos são importantes para que ele tenha o planejamento como uma ferramenta de trabalho. Segundo Machado (2014c),

[...] a Gestão Estratégica pode ser compreendida como o processo de adaptação contínua que as organizações têm que enfrentar, mudando visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam [...] (MACHADO, 2014c, p. 4).

Esse modelo de gestão vem ao encontro do que proposto pelo Sistema GIDE que a escola demonstrou desenvolver com propriedade. Dessa forma, a primeira linha de ação desse PAE é institucionalizar esse modelo de gestão na escola, assim o quadro 11 apresenta a linha de ação para o colégio.

**Quadro 11 – Primeira Linha de Ação**

<b>Primeira Ação: Institucionalizar a prática do planejamento pautado em ações de Gestão Estratégica e Participativa no colégio</b>	
<b>Sujeitos envolvidos</b>	Gestores, equipe pedagógica e professores
<b>Responsável</b>	Gestores
<b>Objetivos</b>	Dar continuidade às ações de diagnóstico da escola, apropriações de resultados educacionais, elaboração de Planos de Ação Pedagógico e Ambiental que ofereçam melhor desempenho do trabalho docente e nas avaliações dos alunos (interna e externa)
<b>Procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reunir a equipe escolar no início do ano letivo para realizarem o diagnóstico da escola (marco referencial e matriz swot);</li> <li>- realizar o estudo dos resultados alcançados pelo aluno no ano anterior;</li> <li>- elaborar os Planos de Ação Pedagógico e Ambiental da escola com foco nas fragilidades encontradas no diagnóstico;</li> <li>- utilizar o PDCA para executar as ações dos Planos de Ação;</li> <li>- realizar reuniões com professores para elaboração de contramedidas, se necessário;</li> <li>- realizar reuniões bimestrais para apropriação dos resultados das avaliações com foco em intervenções pedagógicas.</li> <li>- manter um Painel de Gestão atualizado com o marco referencial, matriz SWOT, metas traçadas, Planos de Ação (Pedagógico e Ambiental), avaliação bimestral dos planos (ações executadas, em andamento e ações em atraso fora do prazo), resultados educacionais (avaliações internas e externas) e contramedidas elaboradas para correção de ações não executadas.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	Garantir a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas com objetivo de melhoria no desempenho dos alunos.
<b>Cronograma</b>	Fevereiro a dezembro de 2016
<b>Custos</b>	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa ação realizará todos os passos descritos nos procedimentos, salientando que os mesmos deverão seguir o ciclo do PDCA: (1) Planejar – onde são estabelecidas as metas e elaborados os planos de ação; (2) Executar/Fazer - nessa fase os envolvidos executam os planos de ação e todo o trabalho conforme os planos elaborados; (3) Verificar/Monitorar - nessa fase se avalia a execução das ações, se as mesmas estão sendo executadas conforme o planejado e se as metas estão sendo alcançadas; e (4) Agir – nessa fase analisa-se o que foi positivo e formula ações corretivas no caso de insucesso.

Assim, é importante que o gestor realize reuniões com sua equipe (coordenadora pedagógica, orientadora educacional e professores), logo no início de cada ano letivo para realizarem o diagnóstico da escola: marco referencial e matriz SWOT (pontos fortes e pontos fracos); análise dos resultados educacionais (avaliações internas e externas) para atualização do PPP e para dar continuidade ao planejamento, que deverá ser levado ao conhecimento da comunidade escolar para a elaboração dos planos.

De posse desse diagnóstico, será executada uma nova reunião para verificar quais são as variáveis que não estão a contento e que serão alvo dos planos de ação (pedagógico e ambiental), e assim iniciar a elaboração dos planos de ação. Os planos de ação deverão estar elaborados e iniciar sua execução no mês de março de cada ano – pois as análises de resultados já foram realizadas - e sua avaliação deverá ser mensal e realizada com toda a comunidade escolar, uma vez que é importante a participação de todos na elaboração de contramedidas.

A apropriação de resultados faz parte desses procedimentos, acontecerá após cada bimestre ou quando da divulgação do desempenho dos alunos nas avaliações externas, (bimestralmente o Saerjinho, anualmente o SAERJ e bianual o SAEB) uma vez que a escola elabora metas de desempenho e o estudo dos mesmos auxilia na gestão e no trabalho docente, propiciando intervenções pedagógicas.

A equipe pedagógica deverá manter um painel de Gestão atualizado em local de circulação da comunidade escolar, com todas as etapas executadas: marco referencial; matriz swot; metas traçadas pela comunidade escolar para o índice de aprovação, abandono escolar, reprovação para cada turma e modalidade e preservação do ambiente; planos de ação pedagógico e ambiental; as avaliações mensais dos planos a partir da data de sua implementação; as contramedidas elaboradas nas reuniões de avaliação dos planos; e os resultados educacionais dos alunos nas avaliações internas e externas. Os resultados educacionais deverão ainda, ser estudados com os alunos, para que os mesmos compreendam o significado das avaliações internas e externas.

O painel de Gestão tem a finalidade de manter a comunidade escolar informada de todas as ações executadas pela escola. Essa ação não gera custos para a unidade escolar, uma vez que já será executada pelos próprios agentes da escola. A próxima seção traz a segunda linha de ação desse PAE.

### **3.2 Segunda Ação: Criar um Grupo de Mediação Pedagógica (GMP)**

A distorção idade-série é uma das fragilidades encontradas no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, principalmente entre os alunos do turno noturno do Ensino Fundamental II. É fato que alunos em distorção tendem a não ter

bom desempenho em suas avaliações, contribuindo para a queda dos índices de desempenho nas avaliações externas.

Dessa forma, a segunda linha de ação propõe a criação de um Grupo de Mediação Pedagógica (GMP) para identificar os alunos e recuperá-los nas dificuldades encontradas em determinados conteúdos que são pré-requisitos para novas aprendizagens. O quadro 12 apresenta a linha de ação para esse fim.

**Quadro 12 – Segunda Linha de Ação**

<b>Segunda Ação: Criar um Grupo de Mediação Pedagógica (GMP)</b>	
<b>Sujeitos envolvidos</b>	Gestores, equipe pedagógica e professores do Ensino Fundamental II
<b>Responsável</b>	Coordenador Pedagógico e Professores
<b>Objetivos</b>	Identificar os alunos que apresentam distorção idade-série e criar estratégias pedagógicas que superem as dificuldades encontradas pelos alunos.
<b>Procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criar um grupo de mediação pedagógica;</li> <li>- mobilizar e capacitar a equipe para um trabalho com a metodologia de projetos;</li> <li>- criar instrumentos pedagógicos eficazes de acordo com a proposta de metodologia de projetos;</li> <li>- definir conteúdos que deverão ser recuperados e revisados e quais deverão ser aprofundados;</li> <li>- Desenvolver os temas e subtemas;</li> <li>- avaliar o desempenho dos alunos que participarão do projeto a cada 30 dias em reuniões de planejamento na escola.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	Potencializar a identificação das dificuldades básicas dos alunos que causam a distorção idade-série, garantindo a aprendizagem e a evolução dos mesmos em suas turmas.
<b>Cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fevereiro a Março/2016: criação do GMP e identificação dos alunos.</li> <li>- Abril a Junho/2016: Aplicação dos instrumentos pedagógicos através da metodologia de Projetos – Língua Portuguesa, Artes, História e Geografia.</li> <li>- Julho/2016: Avaliação Final do desempenho dos alunos que participarão do projeto</li> <li>- Agosto de 2016 – início da segunda etapa do GMP</li> <li>- Agosto a Novembro/ 2016 - Aplicação dos instrumentos pedagógicos através da metodologia de Projetos – Matemática, Ciências e Educação Física</li> <li>- Dezembro/2016: Avaliação Final do desempenho dos alunos que participarão do projeto</li> </ul>
<b>Custos</b>	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa linha de ação, o GMP será composto por professores do Ensino Fundamental II - uma vez que as maiores dos alunos são dessa modalidade de ensino - o coordenador pedagógico, o orientador educacional e os gestores. As dificuldades encontradas pelos alunos estão na escrita, leitura e interpretação de textos e nas operações matemáticas. Inicialmente será realizada a identificação dos alunos em distorção idade-série e dificuldades na aprendizagem. Após essa etapa,

será elaborado pelo grupo um diagnóstico com os alunos do Ensino Fundamental II para a seleção de conteúdos ainda não apreendidos que são considerados pré-requisitos para novos conhecimentos em Língua Portuguesa e Matemática e que auxiliam no aprendizado de outras disciplinas.

O GMP tem a atribuição de organizar instrumentos pedagógicos eficazes (jogos que envolvam o desenvolvimento do raciocínio lógico-matemático, atividades diversificadas e leituras) através da metodologia de projetos e o planejamento das aulas. As aulas serão dadas por professores da escola na modalidade citada, com a distribuição de duas aulas semanais com 50 minutos cada uma, todos os professores em alguma etapa participarão do projeto.

O projeto será piloto e terá duração de 01 (um) ano, ao término de 2016 se a avaliação do mesmo for positiva, o projeto será implementado na escola a partir do ano de 2017, quando forem diagnosticados alunos com dificuldade de aprendizagem e/ou distorção idade-série.

O coordenador pedagógico deverá ser o agente de acompanhamento do desenvolvimento da ação proposta junto aos professores que estarão atuando no projeto. A cada bimestre será desenvolvido um projeto com todas as etapas da Pedagogia de Projetos: abrangência do tema; escolha dos subtemas; problematização; pesquisa, sistematização e produção; divulgação dos resultados e avaliação. No primeiro semestre deverão ser desenvolvidos dois temas relacionados à Língua Portuguesa, que envolva as Artes, História e Geografia (1.º e 2.º bimestres) No segundo semestre deverão ser desenvolvidos dois temas relacionados à Matemática, que envolva as Ciências e Educação Física (3.º e 4.º bimestres).

A cada 30 dias, após o início do projeto será realizada uma reunião para avaliar o desempenho dos alunos e reorganizar instrumentos de intervenção se for necessário. Ao término do semestre letivo espera-se que o aluno já esteja acompanhando sua turma com menos dificuldades e possa avançar em seus estudos. Caso contrário, o próximo semestre será organizado no atendimento daqueles que ainda não conseguiram caminhar ou diminuir sua defasagem de conteúdos. E para os que avançaram iniciará a segunda etapa do projeto.

A ação em pauta não onerará a escola, uma vez que os envolvidos são do quadro docente da escola. A próxima seção traz a terceira linha de ação desse PAE.

### 3.3 Terceira Ação: Implementar o Projeto “ Café Com Pais e/ou Responsáveis”

A participação da família na vida escolar dos alunos é importante para que se possa obter uma melhor atuação no processo de ensino aprendizagem. Dessa forma, é importante que a família esteja em interação com a escola, pois esta, sozinha, não consegue assumir a função de educar e ensinar. O Colégio Estadual deputado Carlos Pinto, nas pesquisas realizadas nas árvores do IFC/RS, apontou *déficit*, uma vez que o estudo aponta pouca participação dos pais na vida escolar dos filhos.

O quadro 13 apresenta a linha de ação para que a escola consiga abarcar o maior número de pais presentes na escola e participando do crescimento intelectual dos filhos.

**Quadro 13 – Terceira Linha de Ação**

<b>Terceira Ação: Implementar o Projeto ‘Café com Pais e/ou Responsáveis’</b>	
<b>Sujeitos envolvidos</b>	Gestores, Equipe Pedagógica, Professores e pais e/ou responsáveis
<b>Responsável</b>	Equipe Pedagógica
<b>Objetivos</b>	Incentivar a presença e participação de pais e/ou responsáveis na escola.
<b>Procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criar o Projeto ‘Café com Pais e Professores’;</li> <li>- promover 04 encontros durante o ano letivo;</li> <li>- criar a cada encontro um momento de palestras com profissionais do Conselho Tutelar, psicólogo, área de saúde com o intuito de informá-los de sua importância na vida escolar dos filhos;</li> <li>- realizar apresentação cultural de projetos já elaborados na escola pelos alunos;</li> <li>- oferecer um café compartilhado com professores aos pais e responsáveis.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	Intensificar a participação de pais e responsáveis na vida escolar dos filhos.
<b>Cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.ª reunião: março/2016</li> <li>- 2.ª reunião: maio/2016</li> <li>- 3.ª reunião: agosto/2016</li> <li>- 4.ª reunião: novembro/2016</li> </ul>
<b>Custos</b>	Recursos destinados a pequenas despesas <sup>19</sup> na compra de lanche para os participantes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa ação propõe a implementação de um ‘Café com Pais e Professores’, onde serão ministradas palestras, conversas com professores e reflexões acerca da importância da família na escola.

<sup>19</sup> Os recursos destinados às pequenas despesas estão descritos na Resolução SEE n.º 2220 de 14 de julho de 1999 que regula a operacionalização de recursos no âmbito da SEEDUC/RJ.

Serão organizadas quatro reuniões com esse perfil e a cada uma um assunto será tratado em forma de palestra, com convidados do Conselho Tutelar, psicólogos e profissionais da área de saúde.

Após a elaboração do projeto, a equipe deverá organizar o tema de cada encontro e enviar convites aos profissionais que irão ministrar a palestra, criar os convites dos encontros para que seja entregue aos pais e/ou responsáveis, selecionar entre as atividades culturais realizadas na escola, qual se apresentará em cada encontro e o lanche compartilhado.

O foco do Café com pais e responsáveis é intensificar a presença de pais em reuniões de resultados dos filhos, fazendo esse momento de reunião um encontro informal e agradável entre professores e pais (e/ou responsáveis).

O próximo item apresenta a avaliação da proposta.

### **3.4 Avaliação da Proposta**

Para acompanhar a execução do PAE faz-se necessário que o mesmo seja avaliado durante sua execução e desdobramentos a fim de que sejam corrigidos eventuais desvios e que sejam consolidadas as ações de sucesso.

Cada responsável pelas ações descritas deverá, junto com sua equipe, realizar a avaliação dos procedimentos executados no período proposto para tal e após a consolidação dos mesmos, os gestores deverão reunir a comunidade escolar para apresentar os resultados e as contramedidas já elaboradas para correção de desvios.

A primeira ação do PAE será implantada em 2016 e nos anos subsequentes, tendo em vista, o replanejamento sempre que necessário. A segunda ação será implementada sempre que o diagnóstico educacional apontar alunos com distorção idade-série, com a realização – a cada implementação – de estudos de conhecimentos ainda não adquiridos pelos alunos conforme a necessidade que se apresenta bem como a criação de instrumentos pedagógicos diferenciados destinados a finalidade que se propõe. A terceira ação terá um projeto piloto no ano de 2016 e se houver êxito deverá ser instituído na escola, com edições para os anos seguintes.

O quadro 14 descrito abaixo apresenta a consolidação do plano educacional proposto para a escola pesquisada.

**Quadro 14 – PAE: Planejamentos Estratégico e Participativo como Agente de Mudança**

<b>Proposta de Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Custos</b>
Institucionalizar a prática do planejamento pautado em ações de Gestão Estratégica e Participativa no colégio	Gestores	Descritos no quadro 11	Início do ano letivo de 2016	Garantir a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas com o objetivo de melhoria no desempenho escolar.	Sem custos
Criar um Grupo de Mediação Pedagógica (GMP)	Coordenador Pedagógico e Professores	Descritos no quadro 12.	Projeto piloto em 2016	Potencializar a identificação das dificuldades básicas dos alunos que causam a distorção idade-série, garantindo a aprendizagem e a evolução dos mesmos em suas turmas regulares.	Sem custos
Implementar o Projeto 'Café com Pais e/ou Responsáveis'	Equipe pedagógica	Descritos no quadro 13.	De Março a novembro de 2016.	Intensificar a participação de pais e responsáveis na vida escolar dos filhos.	Uso de recursos destinados a pequenas despesas descritos na Resolução SEE n. 2220/1999.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a apresentação do PAE o próximo item apresenta as considerações finais acerca da proposta de intervenção educacional para a gestão do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar como a metodologia GIDE gerou mudanças na gestão e desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

Para alcançar o objetivo proposto, a Dissertação foi estruturada em três capítulos. O capítulo 1 apresentou as mudanças ocorridas na Rede Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, a partir do ano de 2011, bem como descreveu o Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho dentro desse contexto de mudanças e a implantação do sistema GIDE. O capítulo foi encerrado com a apresentação da questão problema e das questões de investigação suscitadas pela análise do caso.

O capítulo 2 apresentou a Fundamentação Teórica, a Metodologia da Pesquisa, a apresentação e a análise dos resultados encontrados em campo. Observa-se que o estudo e pesquisa apresentada foram essenciais para que se pudesse responder às questões de investigação e alcançar o objetivo da Dissertação. Por meio da pesquisa realizada, foi possível perceber que a gestão escolar implementou ações estratégicas, participativas e pedagógicas, por meio da GIDE, para que a mesma obtivesse uma melhoria em seus resultados educacionais proporcionando uma participação maior dos professores na gestão estratégica da escola.

Esse estudo também evidenciou que após a implementação da GIDE, os gestores tiveram um olhar diferenciado para a gestão estratégica e participativa, bem como a importância de analisar os resultados obtidos pela escola e seus alunos nas avaliações externas (IDEB, SAERJ e Saerjinho) e nas avaliações internas.

O cenário educativo encontrado na escola anterior à GIDE era deficitário por carência de professores e equipe extraclasse, havia ainda a falta de conhecimento, tanto por parte dos gestores quanto dos professores, de ferramentas de gestão para dar maior clareza às ações de intervenção nos problemas da escola para a realização de uma mudança efetiva.

Dessa forma, a escola priorizou o estudo do diagnóstico da realidade escolar, o planejamento e a execução dos planos de ação propiciando uma maior cooperação e articulação para a melhoria das dificuldades encontradas, o que

motivou o corpo docente na busca de práticas pedagógicas diferenciadas para a efetivação da melhoria do processo ensino-aprendizagem.

A pesquisa demonstrou que houve um esforço dos gestores por meio da GIDE para que a escola alcançasse bons resultados, na medida em que foram colocadas em prática a gestão estratégica, participativa e pedagógica refletindo em um alinhamento entre os gestores, equipe pedagógica e professores. Como também evidenciou fragilidades quanto ao processo ensino-aprendizagem: pouca participação dos pais na vida escolar dos filhos e alunos que apresentam distorção idade-série.

A proposta de intervenção apresentada no capítulo 3, ao contexto da escola pesquisada, é um ponto de partida para que a mesma possa continuar sua caminhada institucionalizando a prática do planejamento pautado em ações de gestão estratégica e participativa e contemplando ações que permitirá proporcionar resultados mais eficientes no desempenho dos alunos, na conscientização dos pais para a participação na vida escolar dos filhos e na redução de alunos com distorção idade-série.

Dessa forma, o PAE cumpre seu papel diante da demanda da escola, uma vez que a mesma estará atendendo aos anseios e necessidades sociais e educacionais com a implementação do plano de intervenção proposto.

Contudo, é preciso chamar atenção para a limitação da pesquisa, que nesse estudo refere-se ao fato de que os resultados da pesquisa de campo não podem ser generalizados para todas as escolas que compõem a Regional Noroeste Fluminense, pois ela traduz a percepção do universo do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

Essa Dissertação não esgota o estudo sobre as mudanças geradas pelo sistema GIDE na gestão e desempenho escolar. Ao contrário sugere possibilidades de continuidade deste estudo em outras escolas da rede estadual de ensino, no âmbito da Regional Noroeste Fluminense.

Uma devolutiva com os resultados da presente pesquisa será encaminhada para o colégio, para que a equipe gestora possa analisar as respostas às questões de investigação e implementá-las em prol da melhoria do desempenho da instituição. Caberá futuramente uma pesquisa da autora, para obter resultado da implantação do PAE no Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho.

## REFERÊNCIAS

ATLAS BRASIL 2013. **Perfil do Município de Porciúncula/RJ**. Disponível em: <[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/porciuncula\\_rj](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/porciuncula_rj)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BECKER, Fernanda da Rosa. **Avaliação educacional em larga escala: a experiência brasileira**. Revista Ibero-americana de Educação. n. 53/, 25/06/10. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/3684Becker.pdf>>. Acesso em: 16 jan 2014.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96**. Brasília: 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Inovação** – Reflexões sobre a Avaliação, o Currículo e a Docência. Curitiba: Editora Melo, 2010.

CE DEPUTADO CARLOS PINTO FILHO. **Livros de Atas de Eleições para Diretores**. Arquivo próprio. 1996

\_\_\_\_\_. Livros de Matrículas. Arquivo próprio. 2010 a 2014.

\_\_\_\_\_. Livros de Atas de Resultados Finais. Arquivo próprio. 2010 a 2014.

COSTA, Madalena. **Avaliação em larga escala: uma contribuição da organização docente**. 2012. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/25/23>>. Acesso em: 03 nov. 2014.

GODOY, Arilda Schimit. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun. 1995.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho; MURUCI, Izabela Lanna. **Gestão Integrada da Escola** – Balizado pelo Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola**. 2 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Município de Porciúncula/RJ**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=330410&search=||in%20fogr%20E1ficos:-informa%20E7%2F5es-completas>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Programa Fórmula da Vitória**. Disponível em: <[http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas\\_formulavitoria.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas_formulavitoria.asp)>. Acesso em: 15 set. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2013**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso 27 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Como o IDEB é calculado**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/como-o-ideb-e-calculado>> Acesso em: 15 mar. 2015.

LOUSÃO, Antoine Azevedo; BECKER JUNIOR, Luiz Carlos. **Políticas de reconhecimento de servidores e seu efeito nos resultados das organizações**. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/161-pol%C3%8dticas-de-reconhecimento-de-servidores-e-seu-efeito-nos-resultados-das-organiza%C3%87%C3%95es-a-experi%C3%8ancia-de-implanta%C3%87%C3%83o-do-programa-de-remunera%C3%87%C3%83o-vari%C3%81vel-da-secretaria-de-estado-de-educac%C3%87%C3%83o-do-RJ.pdf#page=1&zoom=auto,-12,426>>. Acesso em: 02 set. 2014.

LÜCK, Heloisa. **A aplicação do Planejamento Estratégico na Escola**. 2000. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck\\_planejamento.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto**. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 19 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA, Josélia MACHADO, **Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar, Revista do PPGP**, v. 2, n. 2, 2012, p. 08-23.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Juiz de Fora, ago/dez.2014a. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 27 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Estratégica e Participativa:** considerações acerca do planejamento. Juiz de Fora, ago/dez.2014b. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 27 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional.** Juiz de Fora, ago/dez.2014c. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 27 out. 2014

\_\_\_\_\_. **O caminho para uma Gestão Eficaz.** Juiz de Fora, ago/dez.2014d. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 27 out. 2014

Rio de Janeiro. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 2220 de 14 de julho de 1999 que regulamenta a operacionalização de recursos – SIDES/SEE, no âmbito da Secretaria Estadual de Educação, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, jul. 1999.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto 25.956 de 07 de janeiro de 2000a.** Disponível em: <<http://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/230721/decreto-25956-00>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEEDUC n.º 4.437 de 29 de março de 2010b.** Disponível em: <[http://download.rj.gov.br/documentos/10112/784277/DLFE-47465.pdf/Minuta\\_avaliacao\\_externa.pdf](http://download.rj.gov.br/documentos/10112/784277/DLFE-47465.pdf/Minuta_avaliacao_externa.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2014

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação. **Planejamento Estratégico.** 2011a. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37303.pdf/PlanejamentoEstrategico.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto 42.793 de 06 de fevereiro de 2011b.** Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33120.pdf/Decreton42793de06012011.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEEDUC n.º 4.669 de 7 de fevereiro de 2011c.** Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE-33127.pdf/ResolucaoSeeducn4669de4defevereirode2011.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto 42.838 de 04 de fevereiro de 2011d.** Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=485462>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Portaria SUGEN n.º 197 de 1 de novembro de 2011e.** Disponível em:

<<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/32052593/doerj-poder-executivo-07-11-2011-pg-18>>. Acesso em: 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Programa Renda Melhor Jovem**. 2011f. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687151>>. Acesso em: 02 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório de Governança SEEDUC 2012a**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/912504/DLFE-47638.pdf/LIVRODEGOVERNANCA2.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução 4.778 de 20 de março de 2012b**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/35496546/doerj-poder-executivo-21-03-2012-pg-17>>. Acesso em: 16 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Programa Estágio que Rende**. 2012c. Disponível em: <<http://aplicacoes.educacao.rj.gov.br/Estagioquerende/Home/GetPDF>>. Acesso em: 02 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório de Governança SEEDUC 2013a**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/912504/DLFE-61803.pdf/RELATORIODEGOVERNANCA2013web.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Projeto Reforço Escolar**. 2013b. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1575811>>. Acesso em: 02 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório de Gestão e Políticas Públicas 2014a**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/912504/DLFE-61803.pdf/RELATORIODEGOVERNANCA2013web.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório de Governança SEEDUC 2014b**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2298861/DLFE-76246.zip/SEEDUCEMNUMEROS2014web.zip>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SAERJ. Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro. **Revista do Professor**. 2008. Disponível em: <<http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/colecao/2008-2/>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro. **Avaliação Externa e Resultado de Desempenho de Escolas**. Disponível em: <<http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

VERGARA, S. C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Trad Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Modelo da Entrevista Semiestruturada – Gestores

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

Prezados Gestores,

Esta entrevista é parte de uma pesquisa para elaboração de uma dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Caed/UFJF sob a nossa responsabilidade e visa coletar informações acerca da escola e a implementação Do Planejamento Estratégico da SEEDUC em 2011, abordando até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola.

Gostaria de contar com sua colaboração no preenchimento da mesma, pois sua participação é muito importante, e comprometemo-nos a não divulgar o nome dos participantes.

### ***Bloco 1 – Trajetória Profissional***

**Nome:**

- 1) Qual a sua formação acadêmica?
- 3) Participou ou participa de formação continuada oferecida pela SEEDUC? Qual?
- 4) Há quanto tempo tem vínculo com a Rede Estadual?
- 5) Qual sua experiência como docente e gestor?

### ***Bloco 2 – Aspectos de Gestão***

- 6) Qual sua concepção a respeito da importância da gestão para resultado da escola?
- 7) Qual a sua organização sobre o trabalho com resultados?
- 8) Qual a importância da gestão (estratégica) para a escola?
- 9) Descreva sobre sua própria gestão.

### ***Bloco 3 - Aspectos que envolvem o Planejamento Estratégico da SEEDUC - GIDE***

- 10) As mudanças implementadas pela SEEDUC para melhorar os resultados modificaram de alguma forma de funcionamento da escola? Pode-se descrever um antes e um depois?
- 10) O que você acha do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE?
- 12) Descreva o processo de implantação da GIDE em sua escola.
- 13) Cite pontos positivos e negativos da GIDE.
- 14) Você considera que houve melhorias na sua gestão após a implementação da GIDE? Quais?
- 15) A GIDE trouxe contribuição para a gestão dos resultados das avaliações externas? Quais?
- 16) Houve mudanças de resultados das avaliações externas após a GIDE na escola?
- 17) Deixei de perguntar alguma coisa que acha relevante mencionar?



## APÊNDICE B – Modelo da Entrevista Semiestruturada - Professores

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

Prezados Professores,

Esta entrevista é parte de uma pesquisa para elaboração de uma dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Caed/UFJF sob a nossa responsabilidade e visa coletar informações acerca da escola e a implementação Do Planejamento Estratégico da SEEDUC em 2011, abordando até que ponto o sistema GIDE tem de fato contribuído para a melhoria da gestão e o crescimento do desempenho da escola.

Gostaria de contar com sua colaboração no preenchimento da mesma, pois sua participação é muito importante, e comprometemo-nos a não divulgar o nome dos participantes.

### ***Bloco 1 – Trajetória Profissional***

**Nome:**

- 1) Qual a sua formação acadêmica?
- 2) Quando, como e em que contexto iniciou suas atividades profissionais nessa instituição?
- 3) Participou ou participa de formação continuada oferecida pela SEEDUC? Por quê?
- 4) Há quanto tempo tem vínculo com a Rede Estadual?
- 5) Qual sua experiência como docente?

### ***Bloco 2 – Aspectos Pedagógicos e de Gestão***

- 6) Qual sua concepção a respeito da importância da gestão para resultado da escola?
- 7) Como a gestão se articula na organização e funcionamento da escola?
- 8) Como a equipe gestora participa e orienta os professores no trabalho com os alunos?

### ***Bloco 3 - Aspectos que envolvem o Planejamento Estratégico da SEEDUC***

- 9) Dentre as mudanças implementadas na educação no Estado do Rio de Janeiro, em 2011 e 2012, qual(is) dela(s) está impactando de fato os resultados?
- 10) As mudanças implementadas pela SEEDUC para melhorar os resultados modificaram de alguma forma de funcionamento da escola? Pode-se descrever um antes e um depois?
- 11) O que você acha do Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE?
- 12) Cite pontos positivos e negativos da GIDE em sua escola.
- 13) Você considera que houve melhorias na gestão após a implementação da GIDE? Quais?
- 14) Dê sua opinião sobre o Currículo Mínimo oficial adotado pela SEEDUC.
- 15) Dê sua opinião sobre a política meritocrática da SEEDUC.

### ***Bloco 4 - Aspectos que envolvem Avaliação Externa***

- 16) As avaliações externas do Saerj e Saerjinho no estado do Rio de Janeiro são uma realidade. Este tipo de avaliação mudou sua prática docente?
- 17) Acompanha o resultado do Saerjinho e SAERJ? De que forma se apropria dos resultados?
- 18) Qual sua percepção em relação ao resultado da escola no SAERJ nas últimas seis edições (2009 a 2014)?
- 19) A que atribui o resultado da escola no IDEB nas edições de 2009, 2011 e 2013?
- 20) Como é realizada a apropriação de resultados das avaliações externas (SAERJ e IDEB) junto aos professores e comunidade escolar?