

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

SIMONE DA SILVA BATISTA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SEUS EFEITOS NO SUCESSO
ESCOLAR: O ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DA REGIONAL CENTRO
SUL FLUMINENSE**

JUIZ DE FORA

2016

SIMONE DA SILVA BATISTA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SEUS EFEITOS NO SUCESSO
ESCOLAR: O ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DA REGIONAL CENTRO
SUL FLUMINENSE**

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.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2016

SIMONE DA SILVA BATISTA

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SEUS EFEITOS NO SUCESSO
ESCOLAR: O ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DA REGIONAL CENTRO
SUL FLUMINENSE**

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.

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior (Orientador)

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Aos professores das escolas públicas do Brasil que abraçam com responsabilidade e comprometimento o grande desafio de construir um mundo melhor e justo.

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, pela oportunidade, incentivo e investimento.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela receptividade, organização e qualidade do curso.

Ao Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, pela orientação desta dissertação.

Às queridas assistentes de suporte acadêmico, Mayanna Martins Santos e Laura Assis, pelo acompanhamento.

À banca de qualificação, pelas opiniões e contribuições.

Aos entrevistados, pela colaboração durante as visitas e entrevistas.

À minha família, pela força, energia e apoio.

Ensinar não é transferir conhecimento,
mas criar as possibilidades para sua
própria produção ou a sua construção.
(FREIRE, 2002, p. 52)

RESUMO

Esta dissertação buscou analisar as práticas gestoras do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes que possam ter contribuído para a melhoria de seus resultados, representados pelos indicadores de IDEB e IDERJ, no período de 2011 a 2013, o colégio está situado na Regional Centro Sul, com sede na cidade de Vassouras no Estado do Rio de Janeiro e está sob a jurisdição Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro. O texto está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o cenário da unidade escolar, seus resultados internos e externos, analisados a partir do panorama nacional, estadual, regional e municipal, além das estratégias implantadas pela Secretaria Estadual de Educação visando à melhoria dos indicadores educacionais, e as ações da escola para alcance dos resultados apresentados. Considerando a pesquisa de campo, pesquisa documental e bibliográfica, no segundo capítulo, será realizada uma análise crítica e reflexiva sobre práticas de gestão estratégica e sucesso escolar a partir de Farias (2012), Lück (2009), Ferreira (2009), Ribeiro (2011), Carvalho (2010), Soares (2012) e a entrevista com roteiro semiestruturado articulará os dados apresentados e a teoria estudada, buscando as práticas e ações desenvolvidas pela escola que possam ter contribuído para o alcance de seus resultados. Após apresentação e análise dos resultados internos e externos da escola, tabulação dos dados coletados na pesquisa de campo e identificação das práticas gestoras que possam ter contribuído com os bons resultados, no terceiro capítulo, é apresentado o Plano de Ação Educacional, com a proposta de padronizar práticas exitosas para a unidade escolar e compartilhar possibilidades de ações bem sucedidas com as outras unidades escolares da Diretoria Regional Pedagógica, visando à troca de experiência.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Sucesso Escolar; Práticas de Gestão.

ABSTRACT

This dissertation investigates the management practices of the State College Minister Raul Fernandes, located in the Southern Regional Center, based in the city of Vassouras, the State Department of Education of Rio de Janeiro, which may have contributed to the improvement of its results, represented by indicators of IDEB and IDERJ in period from 2011 to 2013. The text is organized into three chapters. The first chapter presents the scenario of the school unit, its internal and external results, analyzed the national, state, regional and municipal panorama, besides the strategies implemented by the State Department of Education aimed at improving educational indicators, and the school's actions to range of results presented. Considering the field research, document and literature in the second chapter there will be a critical and reflective analysis of strategic management practices and school success starting Farias (2012), Lück (2009), Ferreira (2009), Ribeiro (2011), Carvalho (2010), Smith (2012) and the semi-structured interview articulate the data presented and studied theory, seeking the practices and actions developed by the school that may have contributed to the achievement of results. After presentation and analysis of internal and external results of the school, tabulation of data collected in the field research and identification of management practices that may have contributed to the good results in the third chapter presents the Educational Action Plan, the proposal to standardize successful practices for school unity and sharing possibilities successful actions with other school units of educational Regional Board, in order to exchange experience.

Keywords: Strategic Management; School Success; Management Practices.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAGE	Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
CEMRF	Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EJA	Educação de Jovens de Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GIDE	Gestão Integrada da Escola
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro
IDERJINHO	Índice Bimestral de Desenvolvimento da Educação Básica do Rio de Janeiro
IFC/RS	Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INSE	Indicador de Nível Socioeconômico
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Intervenção Educacional
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDCA	Plan, Do, Check e Act
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC/RJ	Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TRI	Teoria de Resposta ao Item

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Indicadores de desempenho educacional da SEEDUC/RJ.....	22
Figura 2 - Pesquisa sobre a participação de professores na GIDE em 2011 e 2012	27
Figura 3 - Pesquisa sobre a participação de diretores na GIDE em 2012.....	28
Figura 4 - Regionais administrativas e pedagógicas da SEEDUC/RJ.....	31
Figura 5 - Método de Gestão - Ciclo PDCA.....	44
Figura 6 - Fluxo da GIDE	47
Figura 7 - IFC/RS do C. E. Ministro Raul Fernandes do ano letivo de 2013	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo do IDERJ médio do estado, da Regional Centro Sul, e do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, no período de 2011 a 2013, do Ensino Fundamental II	35
Gráfico 2 - Comparativo do IDERJ médio do estado, da Regional Centro Sul, e do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, no período de 2011 a 2013, do Ensino Médio	36
Gráfico 3 - IDEB do 9º ano do Ensino Fundamental, do C. E. Ministro Raul Fernandes	37
Gráfico 4 - Evolução do IDEB.....	38
Gráfico 5 - Desempenho histórico do IDERJ do CEMRF – 2011 a 2013	41
Gráfico 6 – Comparação, em percentual, do CEMRF, Brasil, Estado do Rio de Janeiro e cidade de Vassouras, dos alunos no nível adequado, da Prova Brasil de 2013	43
Gráfico 7 – Comparação, em percentual, dos alunos no nível adequado, na Prova Brasil de 2013, das escolas estaduais na cidade de Vassouras	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marco Situacional do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015	48
Quadro 2 - Marco Doutrinal do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015	48
Quadro 3- Marco Operativo do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015	50
Quadro 4- Matriz SWOT do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015 ..	51
Quadro 5- Recorte do Plano de Ação 2014 do C. E. Ministro Raul Fernandes.....	56
Quadro 6 - Atores envolvidos na pesquisa.....	68
Quadro 7- Práticas exitosas para serem padronizadas pela unidade escolar.....	88
Quadro 8- Atratividade das aulas	88
Quadro 9 - Execução do plano de curso para cumprimento do currículo mínimo	89
Quadro 10- Recuperação dos alunos com baixo rendimento	90
Quadro 11- Frequência geral dos alunos	91
Quadro 12- Presença dos responsáveis em reuniões de resultados	91
Quadro 13- Avaliações externas	92
Quadro 14 - Ações para divulgação de práticas para outras unidades escolares.....	93
Quadro 15 - Realizar levantamento das práticas exitosas desenvolvidas pela escola e consolidá-las em uma apresentação.....	94
Quadro 16- Promover reunião com os gestores e coordenadores pedagógicos da Regional Centro Sul	94
Quadro 17- Criar grupo fechado em rede social, para os gestores e coordenadores pedagógicos, visando formação de uma rede de colaboração e acompanhamento das ações das escolas da Regional Centro Sul	95
Quadro 18 - Promover reunião para avaliar e aprimorar as práticas gestoras e seus impactos nos resultados escolares.	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de aprovação, proficiência média e IDEB do 9º ano do Ensino Fundamental, do C. E. Ministro Raul Fernandes.....	38
Tabela 2 - Proficiências médias do SAERJ de 2011 a 2013, do C. E. Ministro Raul Fernandes	39
Tabela 3 - Distribuição por padrão de desempenho do SAERJ do CEMRF (2011 a 2013)	40
Tabela 4 - Análise do IFC/RS de 2011 e 2013 do C. E. Ministro Raul Fernandes	54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 ANALISANDO O CONTEXTO DO C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES DENTRO DO CENÁRIO NACIONAL E ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	18
1.1 Construção do sistema educacional no Brasil.....	18
1.2 As avaliações externas no contexto nacional e estadual: IDEB e IDERJ.....	19
1.3 O panorama da educação do estado do rio de janeiro	24
1.4 A Diretoria Regional Centro Sul.....	29
1.5 O C. E. Ministro Raul Fernandes.....	32
1.6 Os dados das avaliações externas de 2011 a 2013: IDEB e IDERJ	36
1.7 Resultados do C. E. Ministro Raul Fernandes comparativos com o Brasil, estado e município.....	42
1.8 Modelo estratégico da gestão educacional	44
1.9 Ações desenvolvidas.....	55
2 REFLEXÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR	58
2.1 As práticas de gestão no contexto escolar.....	58
2.1.1 Gestão Estratégica.....	59
2.1.2 Sucesso Escolar	63
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
2.2.1 Coleta de dados por meio do roteiro de entrevistas semiestruturadas.....	67
2.3 Análise dos dados da pesquisa de campo	70
2.4 Principais aspectos que relacionam o caso com a pesquisa de campo	82
3 PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL	87
3.1 Padronização das práticas exitosas na unidade escolar.....	87
3.2 Divulgação das práticas para outras unidades escolares.....	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES	106
ANEXOS	110

INTRODUÇÃO

O Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, localizado na cidade de Vassouras, na Diretoria Regional Centro Sul, da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, atendia nos três turnos 990 alunos distribuídos nas modalidades de Ensino Regular e Educação de Jovens e Adultos, ambos com o Ensino Fundamental II (6º ao 9º anos) e Ensino Médio (1ª a 3ª séries), segundo dados de 2013 do Censo Escolar e registros documentais da escola. A escola conta com 68 professores, uma diretora geral, uma diretora adjunta, uma coordenadora pedagógica e uma secretária (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b).

A pesquisadora atuou como Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE) nesta escola, com o objetivo de orientar e acompanhar a Gestão Integrada da Escola (GIDE), implantada em 2011 pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, visando melhorar os resultados educacionais. O exercício da função consiste em um trabalho direto com os gestores escolares, possibilitando analisar suas rotinas no que tange ao pedagógico e ao administrativo, sua capacidade de organização e mobilização da equipe, assim como as análises de resultados e tratamento destes. Nesse sentido, é muito comum detectarmos diferentes práticas gestoras e seu impacto dentro da unidade escolar, buscando padronizar aquelas consideradas exitosas e formar uma rede de trocas que possibilite auxiliar as unidades escolares que apresentem maiores dificuldades.

O C. E. Ministro Raul Fernandes recebeu acompanhamento da pesquisadora em 2011, 2014, 2015 e 2016. Seus resultados históricos de desempenho nas avaliações internas e externas apresentam destaque, tanto em nível municipal, quanto estadual e nacional.

De acordo com os registros documentais disponíveis no Projeto Político Pedagógico (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b) e Pasta da GIDE (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015a), a equipe diretiva busca melhorias nos indicadores da escola por meio de análise dos resultados internos (os índices de aprovação, reprovação e abandono, por turma, realizados bimestralmente) e externos (como o Iderjinho, IDERJ e IDEB, realizados junto com a comunidade escolar, em reuniões periódicas) e, posteriormente, divulgação no painel de Gestão à vista dos dados analisados e apropriação da equipe, assim como o planejamento de ações focadas nos itens considerados mais críticos e necessários de estratégias

imediatas, conforme previsto pela GIDE e documentado em arquivos na pasta da GIDE e no painel de Gestão, disponíveis em local de fácil acesso para toda comunidade escolar. O retorno desse trabalho é percebido no desempenho dos alunos, tanto nas avaliações internas quanto externas, expressas nos indicadores de fluxo e desempenho.

Diante da necessidade de traçar rumos educacionais de qualidade, visando à melhora dos indicadores da escola refletidos em seus resultados, conforme proposto pelo Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ (RIO DE JANEIRO, 2011), a presente dissertação tem como objetivo geral investigar as práticas gestoras que contribuíram para que o C. E. Ministro Raul Fernandes apresentasse melhorias dos indicadores de IDEB e IDERJ, levando em consideração o período de 2011 a 2013¹. O estudo tem por objetivo específico analisar as práticas gestoras, a relação dos gestores com a comunidade escolar, bem como a concepção de avaliação e planejamento que possam ter contribuído para que o C. E. Ministro Raul Fernandes melhorasse seus indicadores internos e externos, com o propósito de padronizar as práticas exitosas na unidade escolar e divulgá-las, visando a troca de experiências entre as escolas da Diretoria Regional Centro Sul.

A metodologia utilizada para o Estudo de Caso é de cunho qualitativo, considerando a análise dos resultados internos e externos da escola, pesquisa documental e realização de entrevista com a equipe gestora, professores e alunos, a fim de que se possa conhecer a dinâmica da escola e as ações desenvolvidas. Os professores e alunos entrevistados eram das turmas de 3º ano do Ensino Médio, uma vez que, em 2013, o público pertencia ao 9º ano do Ensino Fundamental, e seus resultados também foram analisados nesta pesquisa, a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Índice de Desempenho do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ).

Para o desenvolvimento do primeiro capítulo, propõe-se conhecer o cenário da unidade escolar, investigando-a no panorama municipal, regional, estadual e nacional, na perspectiva micro para a macro. Serão analisadas as estratégias de melhorias implantadas na Secretaria, com foco na gestão, voltadas para análise e

¹ O recorte para análise é de 2011 a 2013, pois a Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro não divulgou os resultados oficiais do IDERJ de 2014 e 2015.

tratamento de resultados, seus índices de IDEB e IDERJ de 2011 a 2013, por meio da inserção das avaliações externas no contexto nacional e estadual, assim como sua intencionalidade e utilização.

No segundo capítulo, a partir de pesquisas bibliográficas de autores que tratam o tema, poderemos realizar uma análise pelas críticas, além da apresentação das metodologias utilizadas na pesquisa de campo. Vamos refletir sobre os conceitos e práticas de gestão estratégica e sucesso escolar, além de analisar as ações desenvolvidas pela escola, e buscar indícios das práticas de gestão que possam ter contribuído para os resultados alcançados.

Além disso, a gestão estratégica adotada pela escola será relacionada com o levantamento das informações sobre a dinâmica utilizada pela unidade escolar, apresentando o ponto de vista da equipe gestora, dos professores e alunos sobre a rotina estabelecida, clima organizacional, a condução da dinâmica do trabalho pedagógico, assim como o atendimento aos professores e alunos. Será analisado, também, o conhecimento que os atores possuem das avaliações externas das quais a escola participa, assim como ações e sugestões de ações a serem implementadas na escola. Mediante os instrumentos utilizados, serão propostas articulações entre os dados coletados e a teoria estudada, de modo que sejam subsidiadas as ações propostas no Capítulo 3.

No terceiro capítulo será proposto o Plano de Ação Educacional, com a intencionalidade de criação de um banco de práticas exitosas para a unidade escolar e divulgação das ações, visando à troca de experiência entre os gestores no âmbito da Diretoria Regional Centro Sul.

1 ANALISANDO O CONTEXTO DO C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES DENTRO DO CENÁRIO NACIONAL E ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

Neste capítulo será abordado, de acordo com as avaliações e gestão estratégica, o contexto no qual está inserido o C. E. Ministro Raul Fernandes, analisado no cenário nacional, na Secretaria Estadual de Educação, na Diretoria Regional Centro Sul e na cidade de Vassouras. Além disso, serão apresentadas as propostas educacionais da SEEDUC/RJ, bem como as estratégias de melhorias implantadas na Secretaria Estadual de Educação que estão voltadas para análise e tratamento de resultados e as ações desenvolvidas pela escola visando a melhoria de seus indicadores.

1.1 Construção do sistema educacional no Brasil

A política da educação da ditadura militar, no período de 1964 a 1985, provocou mudanças na estrutura da escola pública “porque na lógica que presidia o regime era necessário um mínimo de escolaridade para que o País ingressasse na fase do Brasil potência, conforme vinculavam slogans da ditadura” (BITTAR e BITTAR, 2012, p. 162), não garantindo, necessariamente, qualidade de ensino. Na ditadura militar foi criada a Lei nº 5692/71 (BRASIL, 1971), que editou a reforma do Ensino Fundamental, transformando o antigo curso primário de quatro anos, e o antigo ginásio, também de quatro anos, em oito anos obrigatórios. Ainda assim, o Brasil não conseguiu universalizar a escola básica.

Segundo Bittar e Bittar (2012), na década de 1980, a Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, descreve no artigo 208 o dever do Estado na efetiva garantia do Ensino Fundamental e gratuito, considerado direito público subjetivo, proporcionando mudanças como a redemocratização nas políticas educacionais. Porém, só na década de 1990, a escola pública conseguiu expandir em quantidade, mesmo assim, ainda sem a garantia da qualidade, conforme observado nas avaliações externas, com o desempenho, e internas, com o fluxo escolar.

Ainda de acordo com Bittar e Bittar (2012), nesse período houve expansão da matrícula na escola pública e a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) n. 9394/1996, que instituiu dois níveis de ensino: a educação

básica e a educação superior, contribuindo para a universalização e adoção de diversas modalidades de ensino, como ciclos e aceleração de estudos, além de medidas como recuperação paralela e reclassificação.

A LDB 9394/96 (BRASIL, 1996) deu origem às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que são leis com metas e objetivos a serem buscados em cada curso, tendo a escola autonomia quanto à proposta pedagógica e curricular, trabalhando os conteúdos necessários para atender às diversidades da clientela ao qual está inserida.

Para promover o acesso e permanência de jovens com baixo poder aquisitivo no Curso Superior, em 2004, foi implantado o Programa Universidade para Todos (PROUNI), com oferecimento de bolsas integrais e parciais (BRASIL, 2005). Sendo assim, as reformas estabelecidas no Brasil em prol da educação visaram proporcionar oportunidades e aprendizagem de qualidade.

O Plano Nacional de Educação – PNE 2014/2024 também veio reforçando a garantia do ensino universal de qualidade, assim como o PNE 2001/2011, pois se trata de uma lei que instrumentaliza o Estado na definição dos objetivos e metas para o ensino em todos os níveis, qualificando seu papel e aperfeiçoando seu objetivo, com a articulação do regime colaborativo no sistema nacional de educação, definindo diretrizes, objetivos, metas e estratégias para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 2014).

De acordo com Rodrigues (2005, p. 25), “o direito à educação incluído e amparado no direito positivado é uma das melhores concepções idealistas de formação intelectual, social e humana, porém, este modelo ainda não se efetivou plenamente”. Dessa forma, é necessária uma mobilização com diálogos e mudança de postura em relação à educação para que tenhamos de fato uma educação de qualidade e igualitária, capaz de atender às demandas da sociedade atual levando em consideração as potencialidades individuais.

1.2 As avaliações externas no contexto nacional e estadual: IDEB e IDERJ

Segundo Alavarse (2013), a partir do final dos anos 1980, repercutindo um movimento existente especialmente nos Estados Unidos da América e em alguns países da Europa, a educação básica brasileira passa a ser objeto de avaliações externas, inicialmente apresentadas como necessárias para o monitoramento do

desempenho de seus estudantes em provas padronizadas, passíveis de permitir comparações entre redes e escolas. Esse quadro avaliativo ganhou densidade com a criação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) no início dos anos 1990, fruto de algumas iniciativas de avaliação patrocinadas pelo Ministério da Educação (MEC).

Alavarse (2013) afirma que na década de 1990, as reformas educacionais começaram a ser discutidas mundialmente, uma vez que, a educação precisava se adequar ao “novo mundo” em construção. No setor nacional, era necessário se adequar e construir políticas educacionais que pudessem garantir o direito à educação, desde o acesso até a continuidade de estudos, buscando a construção de conhecimentos cognitivos e sócio-afetivos que pudessem atender a nova demanda social estabelecida.

Com a necessidade de implementação de reformas que possibilitassem acompanhamento e monitoramento do processo educacional, tendo o processo de universalização como ponto de partida, iniciou-se a utilização das avaliações em larga escala. A avaliação é “um processo e uma condição necessários para que se possam estabelecer e acompanhar metas qualitativas e quantitativas e verificar se estas últimas são atingidas” (ALAVARSE, 2013, p. 25), possibilitando às escolas analisar e discutir suas práticas de qualidade e seus resultados, articulando a avaliação externa à sua cultura de autoavaliação e replanejamento, uma vez que, se trata de um importante elemento de política educacional.

Não podemos falar de qualidade em educação sem analisar, também, as políticas educacionais que estão impactando o processo. O IDEB, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), é o indicador nacional bianual, fruto dos resultados e dados obtidos pela Prova Brasil e pelo Censo Escolar, que a partir de 2005, possibilitou avaliar o desempenho no nível da escola e realizar comparações entre as escolas e redes.

No Estado do Rio de Janeiro, em 2011, foi criado o IDERJ, um indicador próprio anual, a fim de realizar um monitoramento e tratamento das criticidades detectadas. Ainda em 2011 foi criado, também, o IDERJINHO, que é um indicador bimestral, que possibilita um monitoramento regular para tomada imediata de ações corretivas (RIO DE JANEIRO, 2014b). O IDERJ assemelha-se ao IDEB, pois a avaliação do SAERJ, assim como a Prova Brasil, é uma prova padronizada nos conhecimentos de Língua Portuguesa e Matemática, possibilitando coletar

informações que indicam o nível de competência e evolução do desempenho dos alunos, além de considerar o fluxo escolar para o nível de ensino avaliado. Podemos dizer, então, que o IDERJ e IDEB são possíveis indicadores de qualidade, uma vez que articulam as avaliações internas com as externas, mediante monitoramento do desempenho dos estudantes por meio de provas padronizadas.

A partir dessas avaliações, são definidas metas e ações educacionais com proposta de apropriação dos resultados e transparência na divulgação, tornando possível averiguar qualidade do ensino ofertado. A Figura 1 apresenta os indicadores de desempenho educacional da SEEDUC/RJ, além de sua periodicidade.

Figura 1- Indicadores de desempenho educacional da SEEDUC/RJ



Fonte: Rio de Janeiro (2014b).

Portanto, é importante ressaltar que a avaliação em larga escala não é um fim em si. Além de seu resultado, outros indicadores precisam ser considerados para que a análise e proposta de melhorias atendam à realidade e à necessidade do contexto a que pertence. De acordo com Alavarse (2013, p.18):

[...] as avaliações externas aprofundaram a discussão de procedimentos estatísticos e educométricos, ressaltando a importância da construção de matrizes de avaliação, a padronização de provas e a interpretação pedagógica de resultados, com destaque para a Teoria da Resposta ao Item (TRI), que permite a comparabilidade de resultados ao longo do tempo e entre séries diferentes (ALAVARSE, 2013, p.18).

O Estado do Rio de Janeiro, com relação aos resultados do IDEB 2009, no Ensino Médio, ocupou o penúltimo lugar no *ranking* nacional. Para reverter a situação crítica em que se encontrava, em 2011, a Secretaria Estadual de Educação propôs como meta estar entre os cinco primeiros estados brasileiros no IDEB de 2013, adotando um planejamento estratégico visando ao alcance dessa meta. Dentre as ações, houve a implementação do Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) e criação dos Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), equipe composta por professores da rede, responsáveis pela implementação, orientação e acompanhamento do gestor escolar (RIO DE JANEIRO, 2014b).

O sistema GIDE foi desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial, e tem possibilitado às escolas de educação básica da rede pública “realizar o planejamento, executar, acompanhar e avaliar as ações educacionais a partir de um diagnóstico pedagógico e ambiental” (GODOY e MURICI, 2009, p.13).

O papel do gestor escolar, neste contexto, é considerado fundamental para que os objetivos sejam alcançados, indo além dos conhecimentos pedagógicos e/ou administrativos, passando pelas relações interpessoais e organização do espaço escolar. A liderança do gestor consistirá na capacidade de planejamento, organização e execução de tarefas, mediante iniciativa e mobilização da equipe escolar.

De acordo com Burgos (2013, p.11) a gestão, assim como a comunidade escolar, é “uma dimensão central do processo de construção de uma escola pública democrática”, necessitando da participação ativa do gestor em todas as esferas

inerentes ao propósito educacional, mesmo que este não seja de sua exclusiva responsabilidade, necessitando do envolvimento de todos os atores.

1.3 O panorama da educação do estado do Rio de Janeiro

A Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro organiza-se em três instâncias: a Sede (SEEDUC/RJ), responsável pela elaboração de políticas públicas, instituição de portarias e decretos com o fim de regulamentar a aplicação de leis educacionais em seu território; as Regionais, com 14 diretorias somadas à Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas, com funções administrativas e pedagógicas; e as unidades escolares, que em 2013, somavam-se 1.305 escolas (RIO DE JANEIRO, 2014b).

Em 2011, buscando alavancar a qualidade do ensino e os resultados educacionais, a SEEDUC/RJ elaborou um planejamento estratégico a partir de um diagnóstico da Rede, com reorganização dela e ações baseadas na melhoria da gestão, sendo definido como meta global da secretaria, o Estado ser referência nacional, estando entre os cinco melhores estados no IDEB do Ensino Médio em 2013 (RIO DE JANEIRO, 2014a).

De acordo com o diagnóstico da Secretaria, quanto à baixa qualidade da educação pública estadual, cinco problemas foram detectados: “baixo rendimento dos alunos e falta de interesse pela escola; docentes e servidores desestimulados; gestão escolar pouco profissionalizada; baixo investimento e ineficiência do gasto; ruídos na comunicação e pouca transparência” (RIO DE JANEIRO, 2014b, p.13). Para esses problemas, foram estabelecidas como propostas a “melhoria do rendimento dos alunos e aumento do interesse pela escola; docentes e servidores estimulados; gestão escolar profissionalizada; mais investimento e eficiência do gasto; e aumento da responsividade, transparência e melhoria na comunicação” (RIO DE JANEIRO, 2014b, p.14).

A Constituição Federal de 1988, no Art. 206, estabelece como o ensino deve ser ministrado, destacando-se a gestão democrática, definida de acordo com suas peculiaridades, e a garantia do padrão de qualidade (BRASIL, 1988). Além da previsão constitucional, há uma série de outros documentos jurídicos que contêm dispositivos relevantes a respeito do direito à educação de qualidade, como a Lei nº 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seus artigos 14 e 15.

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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, s.p.)

No PNE (2014/2024) são determinadas as diretrizes, metas e estratégias da política educacional, visando à qualidade da educação, com garantia de acesso, universalização e ampliação das oportunidades educacionais. A construção de formas de participação é uma tarefa desafiadora, uma vez que, o planejamento precisa estar alinhado à realidade local e com as metas de melhoria, buscando equidade no processo educacional. O PNE precisa estar vinculado aos planos estaduais, municipais e do Distrito Federal, pois é uma referência e compromisso de todos, conforme estabelecida na Meta 7, verificamos entre as necessidades, o objetivo de:

[...] fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: 6,0 nos anos iniciais do ensino fundamental; 5,5 nos anos finais do ensino fundamental; 5,2 no ensino médio. (BRASIL, 2014, s.p.).

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro implementou um modelo de gestão com objetivo de melhoria de fluxo e aprendizagem, com uma tendência alinhada ao Plano Nacional de Educação, que também estabelece metas de qualidade, visando ao fluxo e à aprendizagem. Conforme Castro (2000), com a descentralização político-institucional dos sistemas de ensino, como acontece no Brasil, tornou-se necessária a implantação de mecanismos de monitoramento e acompanhamento das ações e políticas em curso por diferentes razões, tais como promover a observação das reformas e identificar os avanços, os acertos e ajustes exigidos para sua efetividade, contribuindo para assegurar a transparência das informações. Os sistemas de avaliação e informação educacional cumprem um papel estratégico auxiliando a formulação de novas políticas e programas que possam responder às tendências de mudanças observadas, fazendo-se necessário

incorporá-los na rotina da escola, para que contribuam na correção de rumos e alcance de qualidade.

A utilização dos indicadores e informações realizadas pelo INEP tem possibilitado a identificação de prioridades, além de fornecer parâmetros mais precisos para a formulação e o monitoramento das políticas, uma vez que, se propõe a discussão dos avanços e limites dos sistemas de avaliação e informação educacional.

No Rio de Janeiro, buscando promover a qualidade do ensino na Rede Estadual, foi efetivado o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), criado em 2008, cujos resultados são utilizados para acompanhamento da aquisição de habilidades e competências no final de cada ciclo de escolaridade, sendo um instrumento de monitoramento das políticas públicas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. O resultado do desempenho no SAERJ e o fluxo escolar oriundo das avaliações internas dão origem ao IDERJ. Para garantir o acompanhamento, existe o Sistema de Avaliação Bimestral (Saerjinho), que contempla os pré-requisitos para os anos/séries avaliados (5º e 9º anos, e todas as turmas do Ensino Médio), e as competências e habilidades previstas no currículo mínimo para o bimestre avaliado (RIO DE JANEIRO, 2014d).

A Constituição Estadual do Estado do Rio de Janeiro de 1989, em seu art. 307, determina os princípios nos quais o ensino será ministrado, a saber:

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei, atendendo as seguintes diretrizes:

- a) participação da sociedade na formulação da política educacional e no acompanhamento de sua execução;
- b) criação de mecanismos para prestação de contas à sociedade da utilização dos recursos destinados à educação;
- c) participação de estudantes, professores, pais e funcionários, através de funcionamento de conselhos comunitários em todas as unidades escolares, com o objetivo de acompanhar o nível pedagógico da escola, segundo normas dos Conselhos Estadual e Municipal de Educação; * * Ver Lei nº 2.838, de 24.11.97.

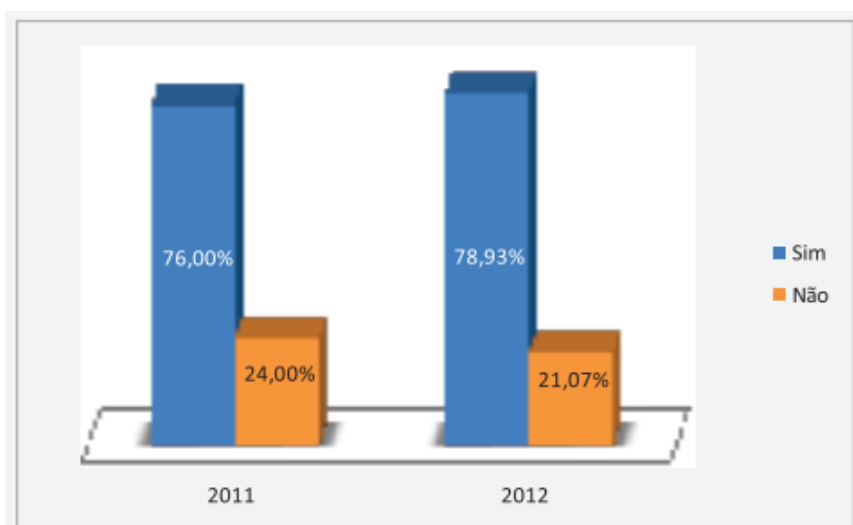
VII - garantia de padrão de qualidade; (...). (RIO DE JANEIRO, 1989, s.p.)

Dentro do princípio de gestão democrática, vemos que espaços de participação precisam ser promovidos, assim como a transparência e divulgação dos resultados, e esse processo deve estar articulado com o padrão de qualidade, que reflete no desempenho dos alunos.

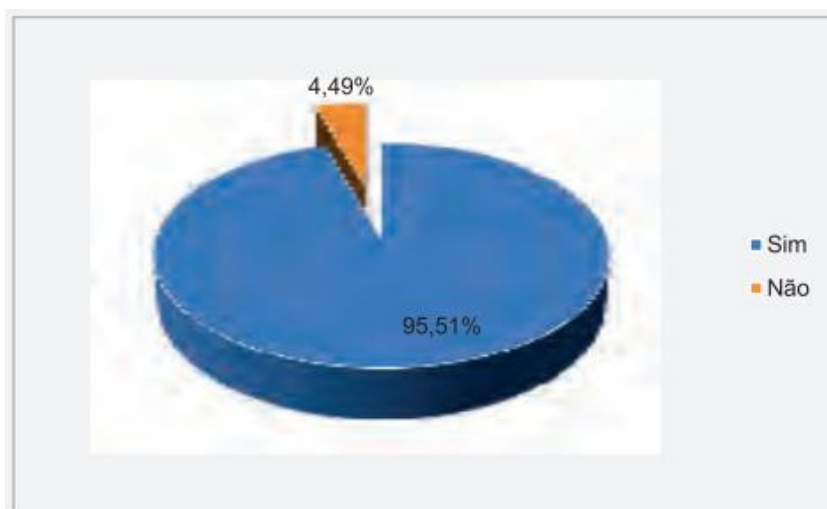
Uma das ações realizadas foi a implementação da GIDE na Rede, em 2011, uma “metodologia que vincula o planejamento de cada escola à melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem” (RIO DE JANEIRO, 2014b, p. 26), ou seja, um modelo de gestão estratégica que tem por objetivo melhorar os indicadores escolares, com foco na orientação e no monitoramento constante, por meio da integração dos aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional. A implantação dessa metodologia foi viabilizada por meio dos Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), gestores de campo, cujo objetivo é “orientar o cumprimento da GIDE na rede e garantir o processo uniforme e padronizado em todas as regionais e escolas” (RIO DE JANEIRO, 2014b, p. 27).

Quanto ao envolvimento dos professores e diretores com o planejamento estratégico da SEEDUC/RJ, segundo pesquisa realizada sobre a participação na GIDE, envolvimento na metodologia e observação de melhoras na sua implantação, podemos verificar nas Figura 2 e 3, que a maioria dos pesquisados responderam positivamente, apresentando um elevado índice de participação no primeiro ano de implementação da GIDE, mostrando indícios de envolvimento dos professores e diretores com as propostas educacionais estabelecidas pela Secretaria de Educação, apesar de a participação de professores e diretores não ser optativa, uma vez que se trata do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ para todas as unidades escolares da Rede Estadual de Educação.

Figura 2 - Pesquisa sobre a participação de professores na GIDE em 2011 e 2012



Fonte: Rio de Janeiro (2014b).

Figura 3 - Pesquisa sobre a participação de diretores na GIDE em 2012

Fonte: Rio de Janeiro (2014b).

Sendo assim, um sistema gerencial aplicado na rotina da escola, exige entendimento e domínio de sua metodologia por parte do gestor escolar, que irá conduzir a dinamização dentro da escola, uma vez que, necessita do envolvimento da comunidade e alinhamento das ações. Nesse sentido, o perfil do gestor, bem como sua capacidade de relacionamento, liderança e comunicação, são necessários para que a implementação na Rede tenha sucesso e alcance os objetivos esperados.

Visando analisar variáveis que possam mensurar a formação integral do aluno, foi criado o Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social² (IFC/RS), que fornece as escolas “uma análise consistente e profunda sobre seus resultados e os meios que influem nesses resultados” (RIO DE JANEIRO, 2011b).

Dessa forma, o planejamento estratégico da SEEDUC/RJ, com foco na melhoria de resultados, tem como referência as metas estabelecidas pelo IDEB, IDERJ e IFC/RS, e cada escola deve estabelecer estratégias e ações para alcançar suas metas, contribuindo, dessa forma, para o alcance da meta da Secretaria. As avaliações externas serão tratadas mais detalhadamente na seção a seguir.

Para auxiliar esse acompanhamento e monitoramento da qualidade da educação, podemos citar o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) - Decreto nº 6 094 de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007b), que é uma ferramenta gerencial que

² As escolas utilizam um *software* para composição desse indicador. No Anexo A desta pesquisa encontra-se o modelo da Tabela para Cálculo Manual do IFC/RS (GODOY e MURICI, 2009, p. 162 – 169).

auxilia a escola a tomar decisões e propor ações com foco na melhoria dos resultados, e a Lei nº 13005/2014 - Plano Nacional da Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014), que busca articular a oferta educacional de forma integrada e colaborativa.

1.4 A Diretoria Regional Centro Sul

Para melhorar a gestão pedagógica e a qualidade do ensino, de acordo com o Decreto n. 42.838 de 04 de fevereiro de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011a), do Governo do Estado do Rio de Janeiro³, houve a transformação na estrutura básica da Secretaria Estadual de Educação, por meio da qual as 30 (trinta) Coordenadorias Regionais foram transformadas em 14 (quatorze) Diretorias Regionais administrativas e pedagógicas, além da Diretoria Especial de Unidades Escolares e Socioeducativas (DIESP).

O objetivo da divisão das coordenadorias em regionais⁴ foi facilitar o monitoramento da rede e atendimento às unidades escolares, possibilitando sua realização de forma mais imediata e dinâmica, favorecendo um melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico.

A Regional Centro Sul, com sede na cidade de Vassouras, atende a 16 municípios, com um total de 98 escolas (7,6% da rede), 46.428 alunos (6% da rede), nas modalidades Regular, Educação de Jovens e Adultos, Curso Normal e Técnico, segundo dados de 2014 (RIO DE JANEIRO, 2015a).

Na Figura 4, podemos observar as regionais administrativas e pedagógicas da Secretaria de Estadual de Educação do Rio de Janeiro, bem como a localização da Diretoria Regional Centro Sul e sua jurisdição⁵.

O Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, no qual foi desenvolvida a pesquisa de gestão, também se situa na cidade de Vassouras. De acordo com o Censo Escolar realizado em 2011 (FUNDAÇÃO LEMANN e MERITT, 2014), o perfil sociocultural e social dos seus alunos do 9º ano do Ensino Fundamental era o

³ O Programa de Educação do Estado ocorreu na gestão do Governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, e do Secretário de Estado de Educação, Wilson Risolia.

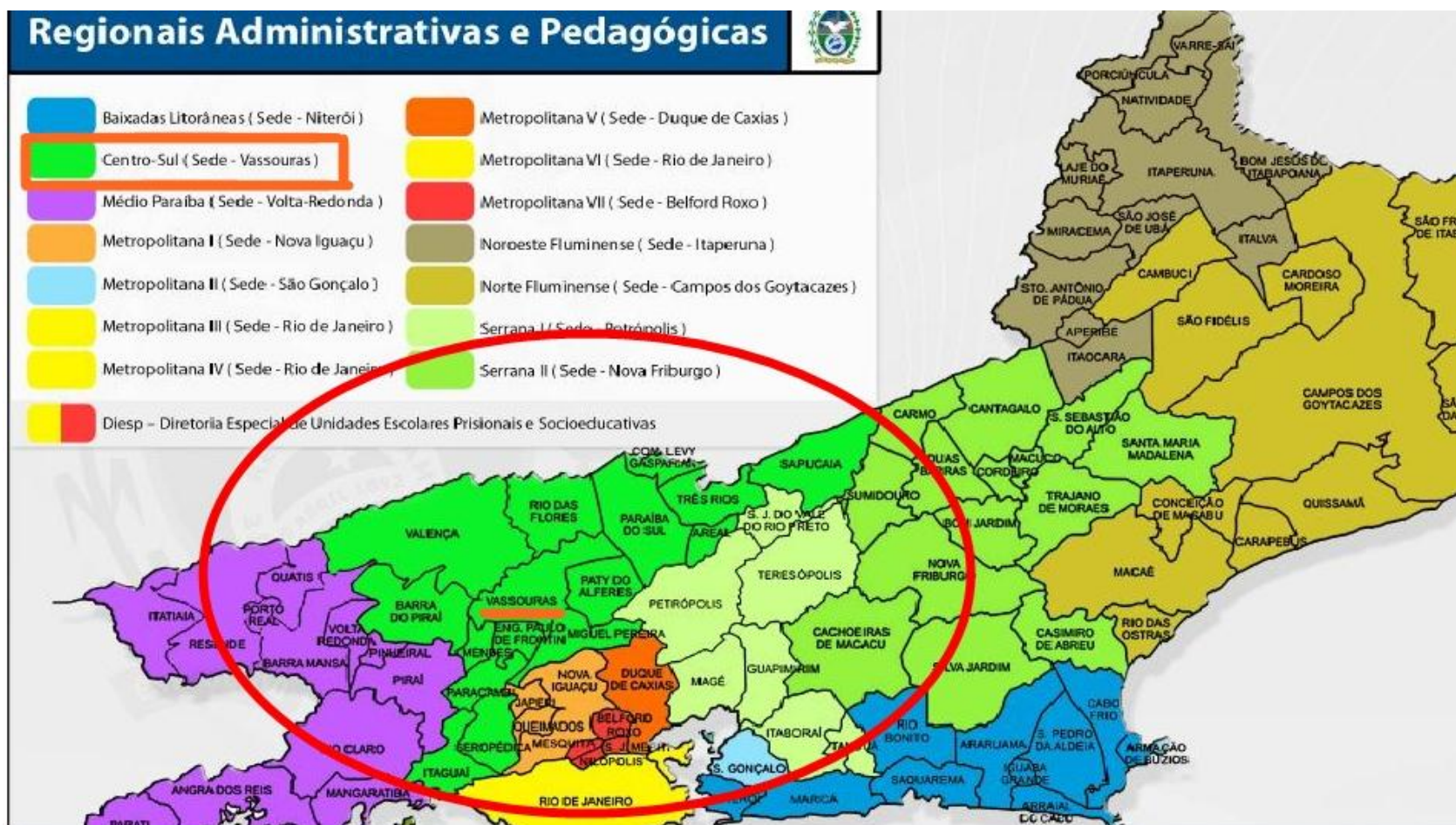
⁴ Diretorias Regionais: Baixadas Litorâneas, Centro Sul, Médio Paraíba, Metropolitana I, Metropolitana II, Metropolitana III, Metropolitana IV, Metropolitana V, Metropolitana VI, Metropolitana VII, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Serrana I e Serrana II (RIO DE JANEIRO, 2014b).

⁵ Jurisdição: Areal, Barra do Piraí, Comendador Levy Gasparin, Engenheiro Paulo de Frontin, Itaguaí, Mendes, Miguel Pereira, Paracambi, Paraíba do Sul, Paty do Alferes, Rio das Flores, Sapucaia, Seropédica, Três Rios, Valença, Vassouras (RIO DE JANEIRO, 2011a).

seguinte: dos 78 alunos que responderam ao questionário, 38% se declararam pardos, 31% brancos e 23% pretos. 49% declararam morar com 4 ou 5 pessoas, 90% moram com sua mãe e 51% com seu pai. Quanto à frequência dos pais na escola, 45% vão à reunião de vez em quando e 41% sempre ou quase sempre, embora 100% os incentivem a estudar e ir a escola/não faltar.

Analisando o Indicador de Nível Socioeconômico (INSE) dos alunos do C. E. Ministro Raul Fernandes, indicador calculado a partir da escolaridade dos pais, da renda familiar, da posse de bens, e da contratação de serviços pela família dos alunos, a partir dos dados extraídos do questionário contextual da Prova Brasil, observamos que estes possuem bens elementares em suas casas, como geladeira, telefones celulares, banheiro, mais de uma televisão em cores; bens complementares, como DVD, máquina de lavar roupa, computador; bens suplementares, como freezer, telefone fixo, carro; não possuem empregada mensalista; a renda familiar se concentra entre 1 e 2 salários mínimos; seus responsáveis completaram o Ensino Fundamental, podem ter concluído o Ensino Médio, embora não tenham concluído o curso superior (INEP, 2016).

Figura 4 - Regionais administrativas e pedagógicas da SEEDUC/RJ



Fonte: Rio de Janeiro (2014b).

Vassouras, cujo nome refere-se à grande quantidade de arbustos utilizados para fabricação de vassouras, teve uma grande importância econômica no século XVIII, durante o Ciclo do Ouro, ficando conhecida como Caminho Novo, uma vez que ligava Minas Gerais ao porto do Rio de Janeiro. No início do século XIX, com o esgotamento do ouro em Minas Gerais, a região começa a ser conhecida pelas grandes plantações de cana-de açúcar e, posteriormente, pelo café, sendo reconhecida na década de 1850 como a Princesinha do Café por se tornar a maior produtora de café do mundo (PORTAL VALE DO CAFÉ, 2016a).

Com o crescimento econômico, a vila de Vassouras é elevada à categoria de cidade, ficando conhecida como Cidade dos Barões. Com a superexploração e mau uso do solo, a produção de café entra em declínio em toda região. A melhoria econômica de Vassouras, a partir dos meados do século XX, aconteceu pelo investimento na pecuária, com a plantação de culturas como o milho, feijão, cana-de-açúcar e tomate. Com um legado histórico-cultural, Vassouras é considerada “o berço da diversidade cultural e tem se consolidado como importante destino turístico no estado do Rio de Janeiro” (VASSOURAS, 2016).

De acordo com o Censo 2011 (FUNDAÇÃO LEMANN e MERITT, 2014), Vassouras possui 65 escolas, com a seguinte distribuição: 42 escolas municipais, 6 estaduais e 16 privadas. Quanto às modalidades, 22 ofertam a pré-escola, 14 creches, 24 delas ofertam os anos iniciais do Ensino Fundamental, 14 oferecem os anos finais do Ensino Fundamental, e 10 o Ensino Médio.

Vassouras tem aproximadamente 35 mil habitantes, ficou conhecida como Cidade Universitária devido à Universidade Severino Sombra, fundada em 1967, que atrai alunos de diversos estados, mobilizando a economia local, sendo considerada a segunda maior geradora de empregos da região sul fluminense (VASSOURAS, 2016).

1.5 O C. E. Ministro Raul Fernandes

Atualmente, o Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes funciona em três turnos, das 7h às 22h, atendendo a aproximadamente 1.000 alunos, distribuídos no segundo segmento do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Nova EJA. O colégio está instalado em um prédio de três pavimentos de alvenaria, com 12 salas de aula, 01 sala de direção, 01 sala de coordenação pedagógica, 01 sala de professores, 01

sala de material pedagógico, 01 sala de apoio de material pedagógico 01 biblioteca, 01 sala de multimídia, 01 laboratório de informática, 01 laboratório de ciências físicas e biológicas, 01 almoxarifado, 01 despensa, 02 cozinhas, 01 refeitório, 02 banheiros para professores, 03 banheiros para alunos, 03 banheiros para alunas e 02 quadras poliesportivas, sendo uma coberta. Sua área construída é de 560m², com um total de 1.823m². O colégio conta com 49 professores e 02 diretoras, todos eles servidores públicos, devidamente concursados (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b).

De acordo com informações do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar (CEMRF, 2013/2015), o Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes foi originalmente criado em 22 de março de 1968, pelo Decreto nº 13.320. A partir do Decreto nº 2.027, de 10 de agosto de 1978, teve suas competências ampliadas e com o aumento do número de séries, indo da pré-escola até o antigo Ginásio, e também o Supletivo. O colégio tem este nome em homenagem a um eminente jurista e ministro das relações exteriores - Raul Fernandes (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b).

A escola se encontra na região central de Vassouras, com forte concentração de atividades agrícolas, de turismo e serviços, e fica distante cerca de 100 km de grandes cidades. Os alunos da escola majoritariamente vivem no centro urbano do município.

No C. E. Ministro Raul Fernandes (2015b), há registros de que escola divulga e analisa as matrizes pedagógicas que orientam a prática e vivência fundamentais no processo educacional, tendo como desafio difundir e oportunizar novos relacionamentos de trabalho, pela forma de dividir as tarefas e pensar no bem estar do conjunto e da comunidade escolar, construindo a aprendizagem de forma coletiva, tornando o espaço escolar agente oportunizador para uma visão de um mundo novo, criando uma cultura coletiva no bem de todos, buscando formar indivíduos críticos que respeitem as diferenças e sejam comprometidos com a construção de um mundo melhor. Dentre os objetivos da unidade escolar está o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para que o aluno se adapte aos conflitos do mundo globalizado, visando transformar o que é possível ao seu redor, mediante uma educação de qualidade, com um trabalho criativo e inovador, procurando respeitar e ouvir a comunidade escolar como um todo.

Ainda de acordo com o Projeto Político Pedagógico (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b), dentre os pontos fortes da escola, destacam-se o bom relacionamento entre direção, professores, funcionários e alunos, fato que foi verificado nas entrevistas realizadas com os atores em questão; as verbas dos governos federal e estadual; as parcerias com o SENAI e a Universidade Severino Sombra sediada no município; o acervo de recursos pedagógicos sendo utilizados para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem; a instalação de equipamentos tecnológicos; o empenho de professores capacitados em informática e nas novas mídias digitais; a diminuição considerável dos índices de evasão e reprovação e os recentes e consistentes avanços nas avaliações e no índice de fluxo mensurado a partir do uso do IDEB, IDERJ e ENEM.

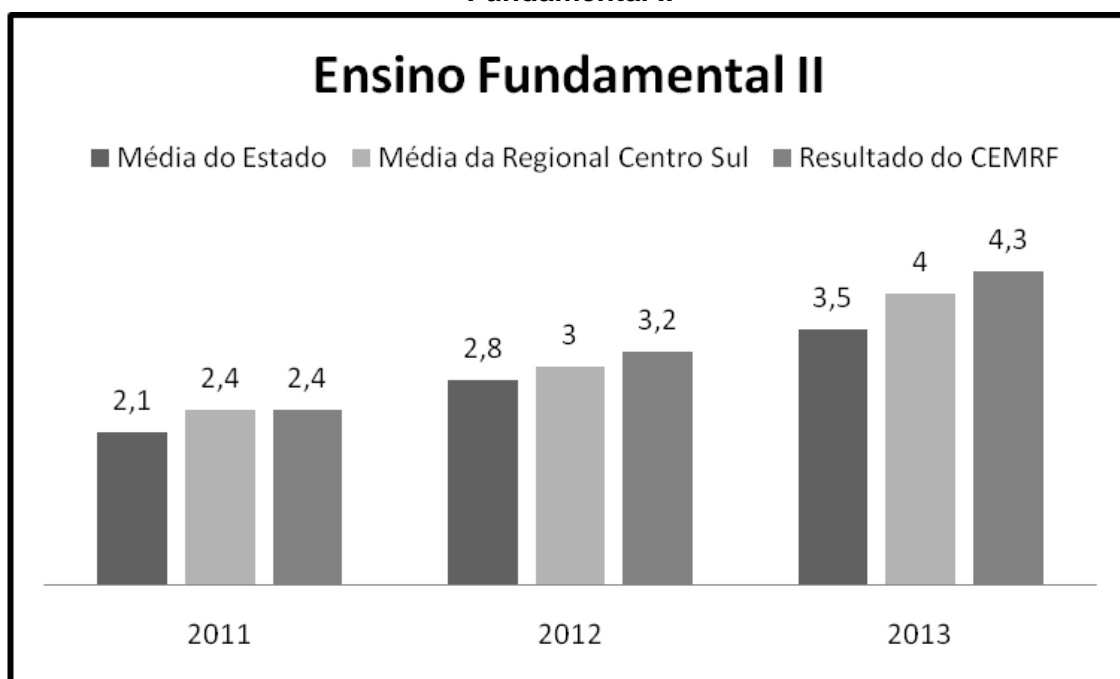
Segundo análise da comunidade escolar, como dificuldades que a escola enfrenta e nas quais precisa melhorar sua atuação, estão a baixa participação das famílias na vida escolar, a clientela diversificada da escola, oriunda de diversos distritos e municípios bem como a falta de oportunidade de acesso a cultura, lazer e emprego do município (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015a). Embora a comunidade enumere a clientela diversificada como uma dificuldade, Grilo e Kulmann (s/d) defendem a universalização do ensino básico, a partir de um processo democrático, com garantia de acesso e permanência, sem distinção de qualquer natureza, e Silva (2011, s/p) afirma que “a heterogeneidade é algo positivo dentro de uma concepção interacionista, pois sabemos que é na interação, na troca que construímos, reformulamos, ressignificamos conhecimentos”, ou seja, deve-se adotar estratégias diferenciadas para trabalhar com a diversidade, com planejamento que abranja e provoque esse público diverso. De acordo com Burgos (2013, p. 16), o gestor escolar deve estar atento ao seu público, garantindo o direito à aprendizagem como dimensão fundamental, “no sentido de assegurar que esse processo nunca tenha como custo a supressão do sujeito, mas, ao contrário, seja formado a partir dele”. Assim, buscando melhoria da qualidade de ensino:

[...] o colégio oferece treinamento e capacitação do seu corpo docente; busca parcerias com empresas, outras escolas e instituições de ensino e a comunidade externa em geral; incentiva o aluno conhecer o município que reside, vivenciando seus problemas, buscando soluções; prepara o aluno para o mercado de trabalho e a nova era do conhecimento; incentiva a participação dos alunos nos diversos eventos promovidos pelos demais segmentos educacionais, sejam eles do município de Vassouras ou de outras cidades; incentiva a participação no ENEM, objetivando mais e

melhores classificações junto ao SISU e ProUni e participação da comunidade escolar como um todo, em especial um maior comprometimento das famílias dos alunos, visando cada vez mais uma gestão participativa, integradora e democrática, capaz de encontrar soluções inovadoras para os problemas detectados. (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b, s.p.)

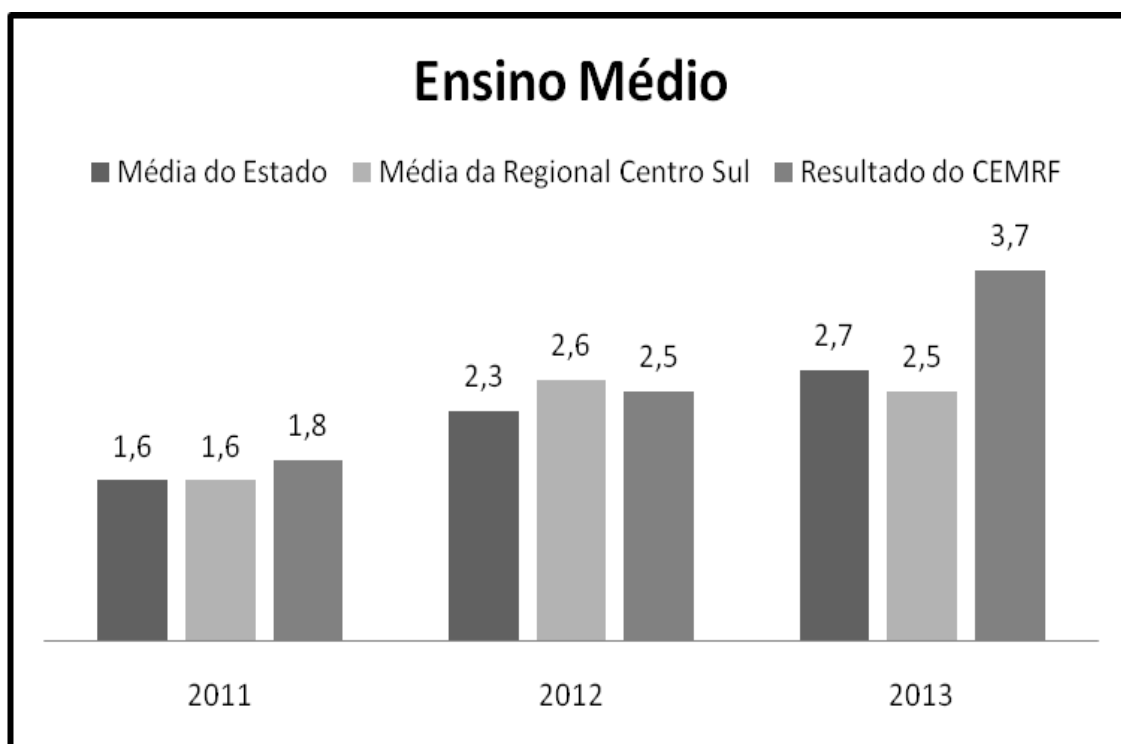
Sabendo que o IDERJ permite o acompanhamento das ações implementadas na rede, desde 2011, por meio do monitoramento da rede, regionais e escolas, podemos analisar sua evolução no período de 2011 a 2013, nas modalidades de Ensino Fundamental anos finais e Ensino Médio regular, por meio da média das regionais, da Regional Centro Sul, e do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, conforme apresentado nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Comparativo do IDERJ médio do estado, da Regional Centro Sul, e do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, no período de 2011 a 2013, do Ensino Fundamental II



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados fornecidos por Rio de Janeiro (2014d).

Gráfico 2 - Comparativo do IDERJ médio do estado, da Regional Centro Sul, e do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, no período de 2011 a 2013, do Ensino Médio



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados fornecidos por Rio de Janeiro (2014d).

De acordo com os Gráficos, é possível verificar o crescimento dos resultados nas modalidades ao longo dos anos, devendo-se, por meio da presente pesquisa, verificar se o planejamento estratégico da Rede, com adoção de uma gestão estratégica e monitoramento constante, contribuiu para que o ensino ofertado fosse adquirindo qualidade, o que se refletiu nos resultados das avaliações externas.

No C. E. Ministro Raul Fernandes, além do crescimento anual nas modalidades, os resultados ainda superam a média da Rede e da Regional, fato que será investigado para entender se a forma com que a gestão conduz o trabalho estratégico e a forma como a comunidade escolar incorpora e participa desse processo contribuiu para esses resultados.

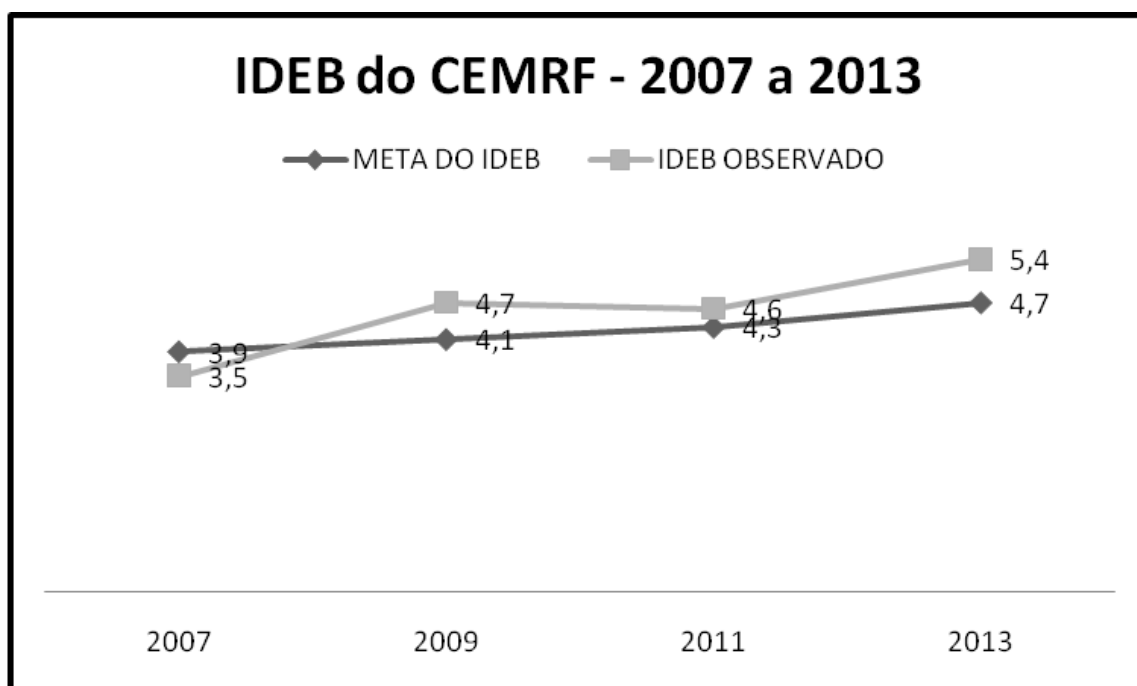
1.6 Os dados das avaliações externas de 2011 a 2013: IDEB e IDERJ

A equipe diretiva trata os indicadores da escola a partir dos resultados internos, como os índices de aprovação, reprovação e abandono por turma, e

externos, como o Iderjinho, IDERJ e IDEB, realizando análise junto à comunidade escolar, em reuniões periódicas e divulgação no painel de Gestão à Vista, apropriação da equipe e planejamento de ações focadas, conforme proposto pela GIDE e documentados em arquivos na escola. O retorno desse trabalho é percebido no desempenho dos alunos tanto nas avaliações internas quanto nas externas e documentado na Pasta da GIDE, Projeto Político Pedagógico e Atas Internas.

Na análise dos resultados do IDEB serão consideradas apenas as turmas de 9º ano do Ensino Fundamental, pois a unidade escolar não oferece o 5º ano do Ensino Fundamental, também avaliado, e a 3ª série do Ensino Médio realiza prova por amostra, não possibilitando sua análise e acompanhamento. O histórico do IDEB, do 9º ano do Ensino Fundamental da escola, pode ser verificado no Gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 - IDEB do 9º ano do Ensino Fundamental, do C. E. Ministro Raul Fernandes



Fonte: INEP (2014).

No resultado do IDEB do 9º ano do Ensino Fundamental, temos, em 2013, um crescimento nos anos finais, alcançando 5,81 de desempenho e 0,93 de fluxo, gerando IDEB de 5,4 para uma meta de 4,7, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Taxa de aprovação, proficiência média e IDEB do 9º ano do Ensino Fundamental, do C. E. Ministro Raul Fernandes

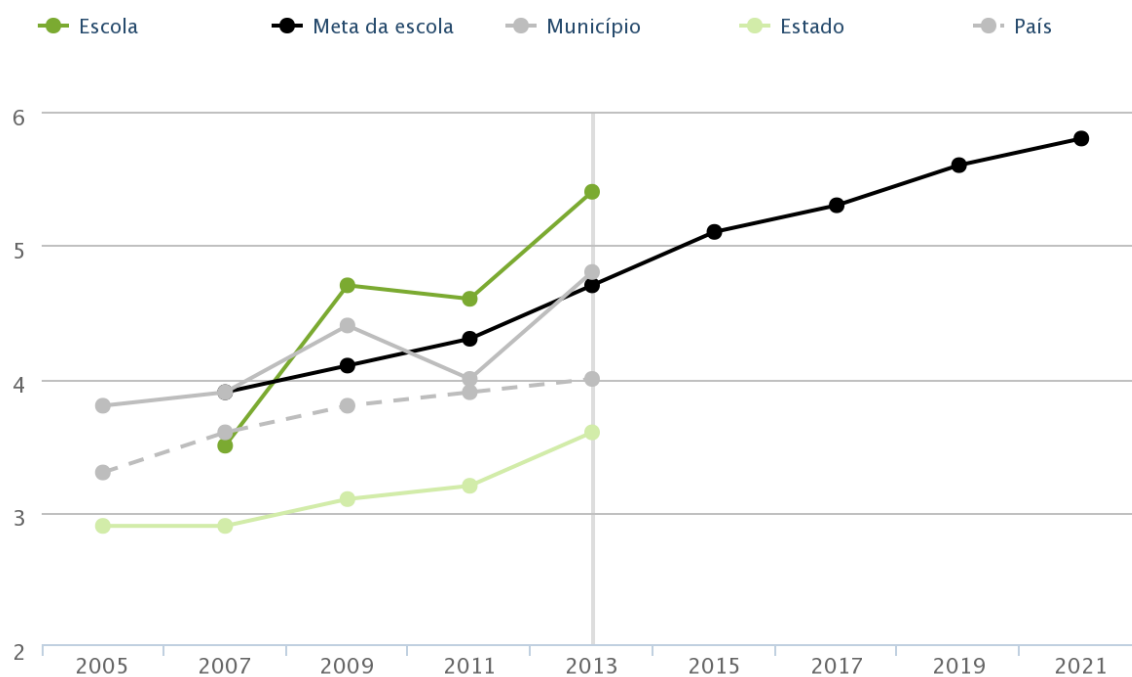
Ano	Taxa de Aprovação	Proficiência Média	IDEB – Meta	IDEB - Observado
2005	0,87	4,44	-	3,9
2007	0,75	4,61	3,9	3,5
2009	0,87	5,38	4,1	4,7
2011	0,88	5,19	4,3	4,6
2013	0,93	5,81	4,7	5,4

Fonte: Fundação Lemann e Meritti (2014).

Analisando a evolução, comparando com as médias do município, estado e país, dos anos finais do Ensino Fundamental, percebemos destaque nos resultados da escola expressas no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Evolução do IDEB

EVOLUÇÃO DO IDEB



Fonte: Fundação Lemann e Meritt (2014).

Percebemos, também, destaque nos resultados do CEMRF, ao longo dos anos analisados, comparados com a média do município, estado e país.

No Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), no período de 2011 a 2013, temos as proficiências médias em língua portuguesa e matemática, conforme indicado na tabela 2.

Tabela 2 - Proficiências médias do SAERJ de 2011 a 2013, do C. E. Ministro Raul Fernandes

Ano	9º ANO		3º ANO	
	Língua Portuguesa	Matemática	Língua Portuguesa	Matemática
2011	258,8	265,4	280,3	297,4
2012	271,6	272,2	291,8	290,1
2013	266,6	280,9	299,2	301

Fonte: Rio de Janeiro (2014 d).

Logo, podemos observar que as proficiências médias no desempenho do SAERJ vêm aumentando ao longo dos anos no Ensino Médio – embora tenha havido queda em Língua Portuguesa no 9º ano, o que foi uma tendência geral da modalidade avaliada no ano de 2013 –o que significa que os alunos estão adquirindo mais competências e habilidades, com base no que é considerado necessário para o final de cada etapa de escolaridade.

Podemos observar a distribuição por padrão de desempenho no SAERJ, no período de 2011 a 2013, conforme indicado na Tabela 3.

Conforme análise da distribuição do desempenho no SAERJ, e comparando os anos de 2011 a 2013, observamos que o 9º ano do Ensino Fundamental, em Língua Portuguesa e Matemática, apresentou um aumento do percentual de alunos no nível baixo, embora tenha apresentado um pequeno aumento no nível avançado, resultando queda na proficiência de Língua Portuguesa e aumento em Matemática, comparado com os anos anteriores.

Quanto à 3ª série do Ensino Médio, houve redução do padrão baixo em Língua Portuguesa e Matemática, queda do nível avançado em Língua Portuguesa e aumento em Matemática, resultando aumento de proficiência no desempenho de ambas as disciplinas, comparado com os anos anteriores.

Embora a escola apresente crescimento nos seus resultados, ainda há uma grande concentração de alunos nos padrões baixo e intermediário, o que mostra o desafio que ela ainda tem para reverter esse quadro, e começar a migrar os alunos para os padrões mais elevados, como o adequado e avançado.

Tabela 3 - Distribuição por padrão de desempenho do SAERJ do CEMRF (2011 a 2013)

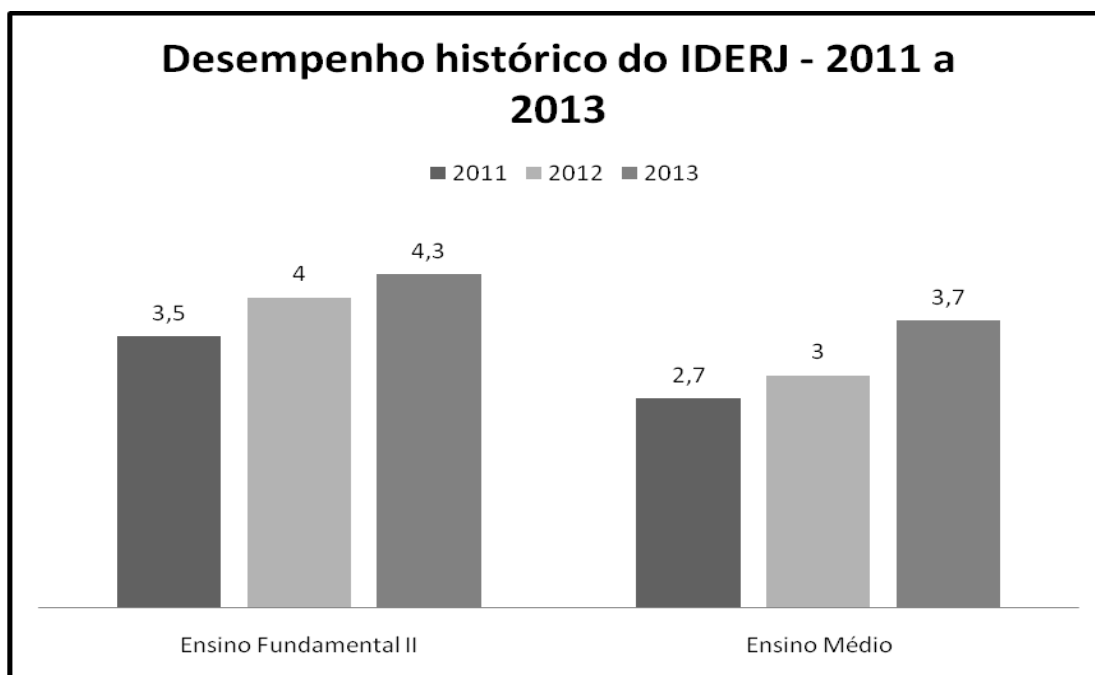
9º ano do Ensino Fundamental: Língua Portuguesa					
Edição	Proficiência	% por Padrão de desempenho			
		Baixo	Intermediário	Adequado	Avançado
2011	258,8	7,0	61,6	25,6	5,8
2012	271,6	2,9	47,1	44,2	5,8
2013	266,6	6,9	48,0	37,2	7,8
9º ano do Ensino Fundamental: Matemática					
Edição	Proficiência	% por Padrão de desempenho			
		Baixo	Intermediário	Adequado	Avançado
2011	265,4	4,6	82,6	11,6	1,2
2012	272,2	5,8	76,9	16,4	1,0
2013	280,9	9,8	53,9	32,4	3,9
3ª série do Ensino Médio: Língua Portuguesa					
Edição	Proficiência	% por Padrão de desempenho			
		Baixo	Intermediário	Adequado	Avançado
2011	280,3	14,6	60,4	20,8	4,2
2012	291,8	12,3	45,6	31,6	10,5
2013	299,2	10,6	36,5	47,1	5,9
3ª série do Ensino Médio: Matemática					
Edição	Proficiência	% por Padrão de desempenho			
		Baixo	Intermediário	Adequado	Avançado
2011	297,4	29,2	62,5	8,3	0
2012	290,7	40,4	52,6	5,3	1,8
2013	301,0	29,4	54,1	8,2	8,2

Fonte: Rio de Janeiro (2014d).

O IDERJ é um indicador de qualidade escolar que visa a fornecer um diagnóstico da escola, baseado no fluxo escolar (aprovação nos níveis de escolaridade) e indicador de desempenho (grupamento das notas obtidas no SAERJ nos quatro níveis de proficiências). Como o IDEB é um indicador nacional da qualidade da educação, o IDERJ é um indicador estadual, que permite análise da

escola para buscar melhores resultados no IDEB. Sendo assim, é necessário analisar o histórico de desempenho do IDERJ, de 2011 a 2013, do CEMRF conforme indicado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Desempenho histórico do IDERJ do CEMRF – 2011 a 2013



Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados fornecidos por Rio de Janeiro (2014d).

Podemos observar o desempenho crescente no IDERJ ao longo dos anos, tanto nos anos finais do Ensino Fundamental, quanto no Ensino Médio, apresentando indícios que boas práticas de gestão podem ter refletido nos resultados apresentados.

Diante dos dados apresentados, devemos conhecer as algumas práticas gestoras que, orientadas pela GIDE, e evidenciadas nos documentos da escola, podem ter contribuído para que o C. E. Ministro Raul Fernandes melhorasse os indicadores do IDEB e IDERJ. Algumas dessas práticas foram a coleta de dados relacionados ao processo de ensino-aprendizagem e ambiental, para tratamento das variáveis mais críticas.

Na dimensão ensino-aprendizagem podemos considerar o registro de práticas pedagógicas bem sucedidas, execução dos planos de curso, frequência dos professores, atratividade das aulas, cumprimento do currículo mínimo, recuperação

dos alunos, frequência geral dos alunos, presença de pais e responsáveis em reuniões de resultados, ENEM, SAERJ e Saerjinho.

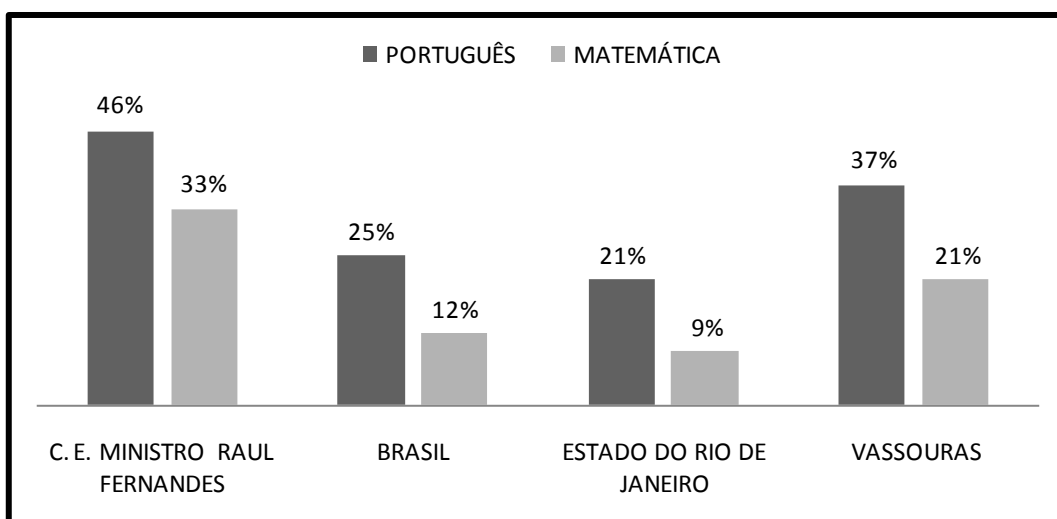
Quanto à dimensão ambiental, temos as variáveis de preservação do patrimônio público, prestação de contas, prevenção do uso de drogas, prevenção de gravidez na adolescência, aceitação das diferenças e prevenção de violência envolvendo os membros da comunidade escolar.

Além dessas dimensões, houve a divulgação dos resultados internos e externos, com proposta de contramedidas diante das análises realizadas; controle da evasão escolar; elaboração de projetos inovadores para tornar o ambiente escolar mais agradável e atrativo; realização de reuniões periódicas para avaliação das ações desenvolvidas; e abertura de espaço de participação para alunos, professores, funcionários, responsáveis e comunidade, conforme documentos apresentados pela escola (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015a).

1.7 Resultados do C. E. Ministro Raul Fernandes comparativos com o Brasil, estado e município

Comparando o percentual dos alunos que estão no nível adequado, no desempenho da Prova Brasil, do 9º ano do Ensino Fundamental do C. E. Ministro Raul Fernandes, aos dos alunos das demais escolas estaduais, nos diferentes entes federativos, conforme apresentado no Gráfico 6, podemos observar o destaque do C. E. Ministro Raul Fernandes, além da cidade de Vassouras também se apresenta superior ao Estado do Rio de Janeiro e ao país.

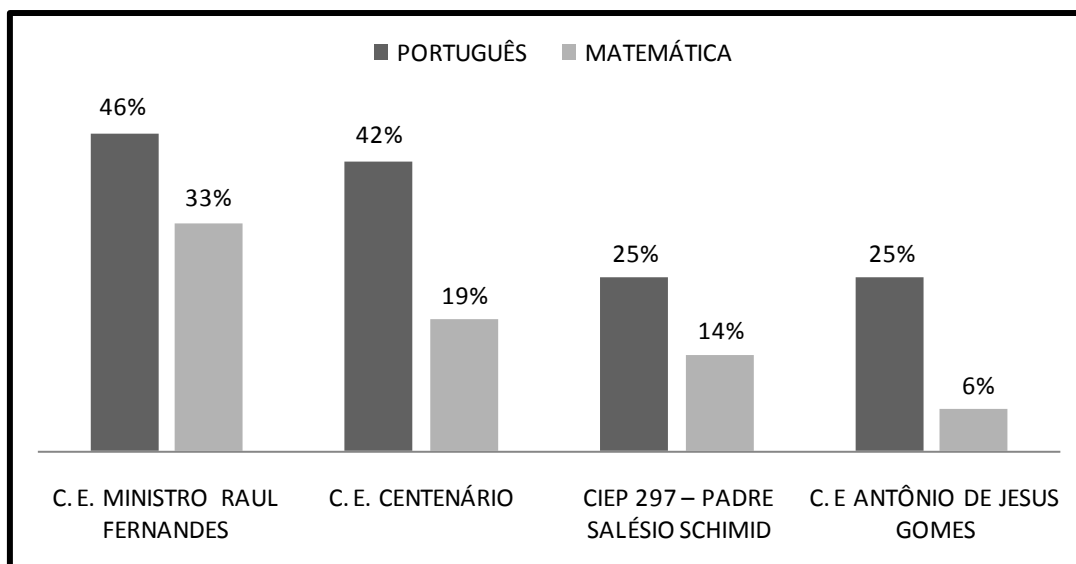
Gráfico 6 – Comparação, em percentual, do CEMRF, Brasil, Estado do Rio de Janeiro e cidade de Vassouras, dos alunos no nível adequado, da Prova Brasil de 2013



Fonte: INEP (2014).

No Gráfico 7, observamos a comparação do Colégio com as escolas estaduais da cidade de Vassouras.

Gráfico 7 – Comparação, em percentual, dos alunos no nível adequado, na Prova Brasil de 2013, das escolas estaduais na cidade de Vassouras



Fonte: Fundação Lemann e Meritt (2014).

Ao realizar os estudos comparativos tanto com os entes federados como com as escolas estaduais da cidade de Vassouras, comprovamos o destaque que o C. E.

Ministro Raul Fernandes apresenta quanto ao desempenho na avaliação da Prova Brasil.

Considerado que o mesmo modelo gerencial tenha sido implementada em todas as escolas da Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro, os resultados apresentados pelas escolas apresentam muita diferença. Sendo assim, cabe analisar quais práticas empregadas estão se refletindo nesses resultados, visando a sua disseminação para as outras unidades escolares.

1.8 Modelo estratégico da gestão educacional

A GIDE, modelo de gestão gerencial adotado pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, segundo os documentos oficiais da Secretaria e do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ, possibilita uma visão sistêmica da escola, por meio da análise dos aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais, com foco na melhoria dos resultados, pois se trata de um documento unificado que integra os outros já existentes na escola, como o PPP e PDE (GODOY e MURICI, 2009).

O método utilizado pela GIDE é o PDCA, um método interativo de gestão, para controle e melhoria dos processos e produtos, que utiliza quatro fases: *Plan* (planejamento), *Do* (execução do plano), *Check* (verificação dos resultados), e *Act* (ação corretiva ou padronização das boas práticas), conforme observado na Figura 5:

Figura 5 - Método de Gestão - Ciclo PDCA



O Ciclo PDCA visa controlar e melhorar os processos de uma forma contínua, possibilitando monitoramento e aperfeiçoamento, identificando as causas de seus problemas, assim como soluções para estes processos, se tornando o caminho para “ajudar a escola a alcançar suas metas e resolver os problemas que restringem os seus resultados” (GODOY e MURICI, 2009, p. 15). De acordo com Bezerra (2014, s.p):

[...] cada vez que um problema é identificado e solucionado, o processo trabalhado pelo Ciclo PDCA passa para um novo patamar de qualidade, uma vez que os problemas que antes afligiam o processo em questão passam a ser vistos como oportunidades de melhorias sobre o mesmo.

Entre os cuidados que devemos ter ao utilizar o ciclo PDCA, está o cumprimento de todas as fases, pois se alguma delas deixar de ser efetuada poderá acontecer falha ou prejuízo no processo, como:

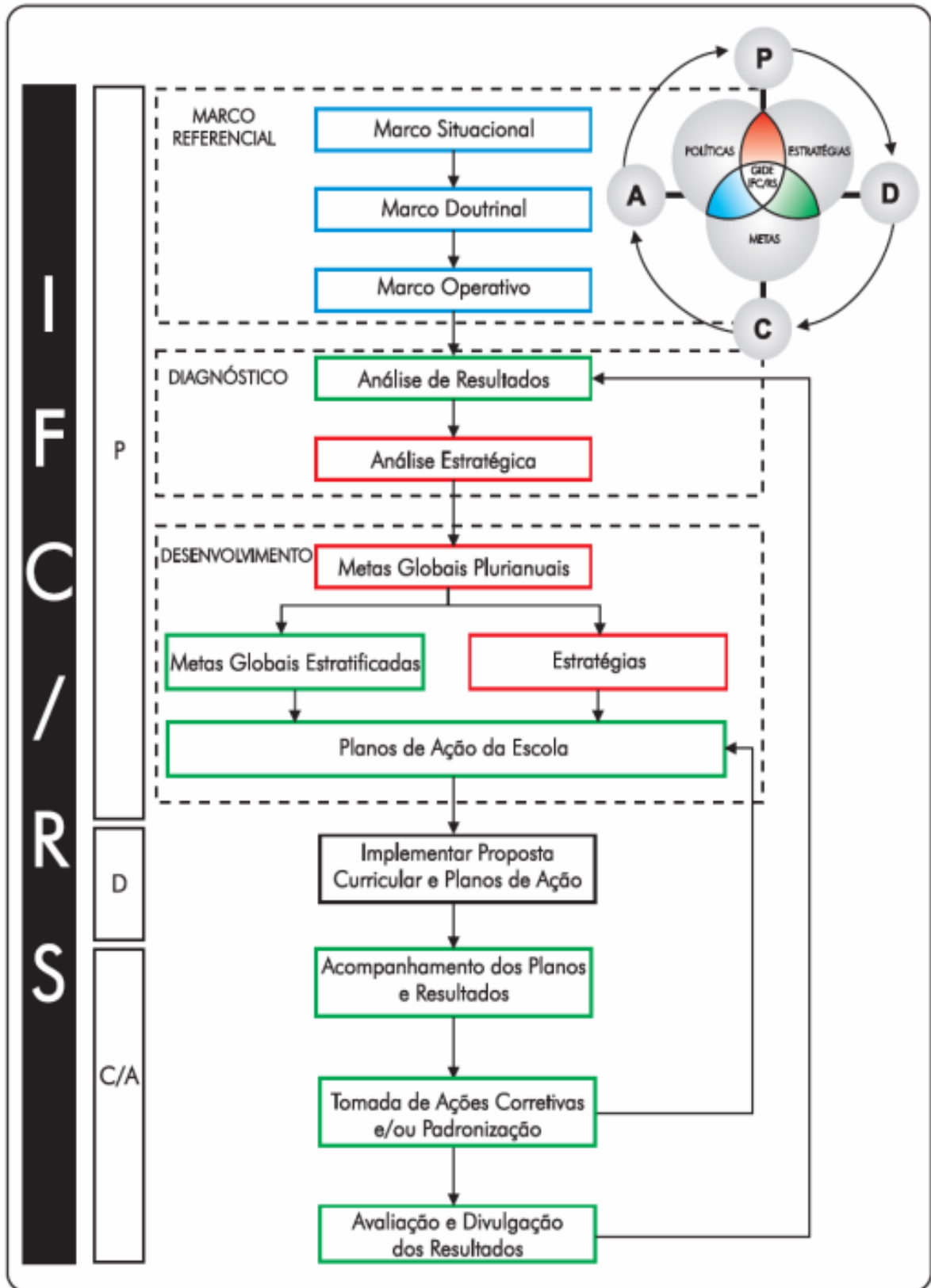
[...] fazer sem planejar; parar após o ciclo completar uma volta; fazer e não checar; planejar, fazer, checar, mas não agir corretivamente; definir metas e não ter o pessoal preparado para executá-las ou definir metas e não saber métodos para atingi-las. (BEZERRA, 2014, s/p)

Dentro do fluxo da GIDE, a fase de planejamento, inicia-se com a elaboração do Marco Referencial, que é uma contribuição do Projeto Político Pedagógico, expressando a identidade, visão de mundo, valores, compromissos e a direção da escola, sendo subdividido em Marco Situacional, Marco Doutrinal e Marco Operativo, onde serão traçados “o rumo, horizonte e a direção que a escola escolheu” (GODOY e MURICI, 2009, p. 28). Ainda na fase de planejamento, a escola realiza um diagnóstico de resultados, com o indicador do IFC/RS, e um planejamento estratégico, com análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Depois a escola estabelece metas e elabora planos de ações e estratégias para alcançá-las.

Na fase da execução, a escola implementa as ações planejadas. Na fase da verificação, acompanha-se se o que foi planejado está sendo executado dentro dos prazos estabelecidos e se os resultados estão sendo alcançados. Caso as ações não estejam sendo executadas ou não produzam os resultados esperados, é preciso tomar ações corretivas, e faz-se um replanejamento. Se as ações forem bem-sucedidas e os resultados satisfatórios, devem-se padronizar as práticas.

Na figura 6, podemos observar as etapas do fluxo da GIDE orientadas pelo ciclo PDCA. No Marco Situacional é realizada uma análise da situação geral atual do ambiente que a escola está inserida, devendo envolver vários representantes da comunidade escolar e divulgado para toda escola. No Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, assim como orientado em todas as escolas da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, no início do ano letivo, foi realizada a análise macro/geral com avaliação geral da realidade pela escola, voltada para os aspectos positivos e aspectos negativos do mundo, ser humano e educação, além da visão geral da realidade socioeconômica do país, destacando a situação econômica, tecnologia, mídias, valores universais, educação, estrutura familiar e parceria família escola, por meio de reuniões com a participação da comunidade escolar (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015a).

Figura 6 - Fluxo da GIDE



Fonte: Rio de Janeiro (2011 b).

No Quadro 1, é apresentada a avaliação geral da realidade da escola.

Quadro 1 - Marco Situacional do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015

Avaliação Geral da realidade pela escola		
Como a Escola compreende, vê e sente a realidade?	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Mundo	Inclusão Social; Liberdade de expressão; Grande avanço tecnológico e de acesso às informações.	Inversão de valores; Má distribuição de rendas; Fácil acesso ao mundo das drogas; Banalização do sexo e da vida de um modo geral.
Ser Humano	Capacidade de adaptação; Espírito batalhador.	Violento; Consumista; Individualista; Imediatista; Rebelde; Alto índice de estresse.
Educação	Crescimento do processo ação-reflexão-ação frente aos desafios de uma sociedade em crise.	Constantes mudanças em curtos prazos; Profissionais resistentes às mudanças; Pouca valorização do profissional docente

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

No Marco Doutrinal, ou Filosófico, a escola constrói a direção, o horizonte maior, no qual se quer chegar, descrevendo sua identidade. Segue, no Quadro 2, o Marco Doutrinal do C. E. Ministro Raul Fernandes.

Quadro 2 - Marco Doutrinal do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015

Nossa Missão	Nossa Visão de futuro	Nossos Valores
Desenvolver as habilidades e competências necessárias para que o nosso aluno se adapte aos conflitos do mundo globalizado, visando transformar o que é possível ao seu redor, tendo como princípio o respeito mútuo.	Ser reconhecido pela busca contínua de uma educação de qualidade, através do desempenho dos alunos, de um trabalho criativo e inovador, procurando sempre respeitar e ouvir a comunidade escolar como um todo.	Respeito à pluralidade; Valorização da dignidade, honestidade, colaboração; Descarte da injustiça, das discriminações e da violência; Ressalte da democracia e do diálogo, como instrumentos de transformação social.

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

Dessa forma, a escola registra sua missão, visão e valores, orientando-se para seu papel, sua razão de ser, definindo seu objetivo e as atitudes que devem ser adotadas no dia a dia pela comunidade escolar.

Na construção do Marco Operativo, a escola precisa levar em conta seu objetivo educacional geral, analisando a dimensão pedagógica, como conteúdo, metodologia, planejamento, disciplina, avaliação e currículo, além da administrativa/comunitária, como o tipo de gestão a ser adotada, utilização dos recursos financeiros, espaço de participação da comunidade escolar, prestação de contas dos recursos financeiros e processo de ensino-aprendizagem, relacionamento na escola, relação família-escola e participação dos organismos específicos, ou seja, são consideradas as ações organizacionais e a relação com a comunidade, estabelecendo o caminho que a escola vai percorrer para se chegar ao que se deseja ter, conforme podemos verificar em Godoy (2009).

No Quadro 3, podemos analisar a dimensão pedagógica do C. E. Ministro Raul Fernandes, conforme sinalizado no Marco Operativo.

O Marco Situacional analisa o que temos, o Marco Doutrinal o que queremos, e o Marco Operativo o caminho a partir das diretrizes que irão nortear o trabalho a ser desenvolvido.

Ainda dentro do Marco Situacional, é possível detalhar a situação da escola com o diagnóstico formado a partir da análise estratégica e da análise de resultados.

Quadro 3- Marco Operativo do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015

Dimensão Pedagógica		
Conteúdos	Metodologia	Planejamento
<p>Conteúdos conceituais (fatos, dados, conceitos e princípios), procedimentais (habilidades, estratégias e técnicas) e atitudinais (atitudes, valores e normas).</p> <p>Competências e habilidades previstas nos PCNs e Currículo Mínimo.</p> <p>Baseados em conceitos, procedimentos e atitudes.</p>	<p>Aprendizagem visando atingir as metas estabelecidas, a fim de elevar a qualidade do ensino.</p> <p>Respeitar as diferenças individuais, utilizando técnicas e materiais diversificados.</p>	<p>Promover sessões de planejamento coletivo de plano de curso/projetos.</p> <p>Adotar modelo padrão de plano de curso, enviado pela SEEDUC.</p> <p>Conteúdo programático.</p> <p>Objetivo/competências a serem desenvolvidas.</p> <p>Realizar reuniões semestrais para verificação da eficácia dos planos de curso.</p> <p>Padronizar as experiências bem sucedidas.</p>
Disciplina	Avaliação	Currículo
<p>Cumprimento das regras disciplinares estabelecidas pela escola.</p>	<p>Aspectos qualitativos: Avaliação realizada ao longo do processo, acompanhando o desenvolvimento individual do aluno.</p> <p>Aspectos quantitativos: Os resultados finais de cada etapa deverão ser expressos em notas (0 a 10), sendo utilizados, no mínimo, três instrumentos de avaliação e, a partir do 9º ano, para as disciplinas contempladas, o aproveitamento da nota do SAERJINHO, de acordo com o previsto na Portaria 419/2013.</p>	<p>Adoção de Currículo Mínimo estabelecido pela SEEDUC.</p> <p>Matriz curricular fundamentada na proposta das diretrizes de educação básica atualizada.</p> <p>Acompanhamento da direção, coordenador pedagógico e AAGE no cumprimento do Currículo Mínimo.</p>

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

Na análise estratégica, há a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oriundas da análise interna e externa da escola. A partir desses fatores internos e externos, são planejadas contramedidas para que as fraquezas e ameaças possam ser minimizadas. Vamos conhecer, no Quadro 4, a

análise estratégica, expressa na ferramenta chamada de matriz SWOT ou FOFA, do C. E. Ministro Raul Fernandes.

Quadro 4- Matriz SWOT do C. E. Ministro Raul Fernandes – Atualizado em 2015

Matriz SWOT/FOFA		
Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Comprometimento e afinidade da comunidade escolar.	Famílias pouco participativas na vida escolar.
	Gestão democrática e participativa.	Falta de equipe técnico-pedagógica.
	Boa disciplina dos alunos.	Clientela diversificada, oriunda de diversos distritos e municípios, inclusive alunos de zona rural.
	Acervo de recursos pedagógicos sendo utilizados para aulas atrativas.	
	Infraestrutura e clima escolar harmônicos.	
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Ofertas de cursos técnicos oferecidos pelo SENAI.	Falta de oportunidade de emprego, cultura e lazer na cidade.
	Parceria com a Universidade Severino Sombra através de projetos.	Falta de prevenção e orientação dos órgãos públicos em relação ao uso de drogas.
	Participação ativa da Sec. Municipal de Saúde de Vassouras.	
	PROEIS	
ESTRATÉGIAS		
1. Convocar para reuniões enfatizando a importância da família na escola.		
2. Comunicar à Regional, em forma de ofício, a carência de profissionais da equipe técnico-pedagógica.		

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

Ao analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), a escola consegue identificar os fatores que mais influenciam no aprendizado dos alunos e prioriza os pontos que impactam negativamente, mediante o uso das estratégias que a equipe planeja. Apesar de ter sido relatado o comprometimento e a afinidade da comunidade escolar, esta comunidade considerou a equipe gestora, professores e alunos, uma vez que, a família ainda não apresenta uma participação satisfatória e ativa na unidade escolar. Quanto aos alunos oriundos de zona rural serem considerados uma fraqueza, esta se deve à dificuldade com o transporte, além da necessidade da maioria dos alunos oriundos da zona rural ajudar sua família no plantio e colheita, ocasionando atrasos e faltas.

Na análise de resultados, a escola realiza um levantamento de dados relacionados às dimensões e resultados, ambiental e ensino-aprendizagem, que formam as variáveis do Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS). De acordo com Godoy e Chaves (2009, p 30), “a função do IFC/RS não é apenas medir, mas mostrar um caminho no qual os principais atores percebem claramente a sua responsabilidade de intervir nos meios para melhorar os fins”.

O IFC/RS procura mensurar os resultados da escola para que sejam focados os esforços nos meios que precisam ser trabalhados, pelo seu grau de criticidade, de forma que os fins melhorem (os resultados). Para isso, a coleta de dados deve ser consistente, precisa e fidedigna, retratando a realidade da instituição. Após identificação dos fatores críticos, a escola elabora os planos de ação ensino-aprendizagem e ambiental.

A dimensão resultados é a dimensão finalística, e é dividida em resultados internos (aprovação sem dependência, prevenção do abandono, alunos alfabetizados até o 3º ano) e externos (desempenho na Prova Brasil, SAERJ, ENEM e aprovação em curso de nível superior).

Na dimensão ambiental, é realizada uma análise de ambiente e os fatores que impactam no resultado, sendo alvo de ações pela escola, dentre elas a preservação do patrimônio público, prevenção do uso de drogas, prevenção da gravidez na adolescência, aceitação das diferenças e prevenção da violência envolvendo os membros da comunidade escolar.

Na dimensão ensino-aprendizagem encontramos as variáveis que mais impactam os resultados, como lotação completa do quadro de professores, registro de práticas bem-sucedidas em sala de aula, execução dos planos de curso, frequência dos professores, atratividade das aulas, cumprimento do currículo mínimo, recuperação dos alunos, frequência geral dos alunos e presença de pais/responsáveis em reuniões de resultados dos alunos. Esses dados são coletados em planilhas e documentos da escola durante o ano letivo, e servirá de diagnóstico para planejamento (GODOY e MURICI, 2009).

Após mensuração dessas variáveis e utilização do aplicativo do IFC/RS, temos a sinalização dos faróis verde, amarelo e vermelho, de forma a identificá-las por meio da classificação de resultado satisfatório (farol verde), de resultado que merece atenção, pode melhorar (farol amarelo) e de resultado insatisfatório (farol vermelho). As variáveis com faróis vermelhos e amarelos serão contempladas no

plano de ação da escola. Na Figura 7, podemos observar a árvore do IFC/RS do C. E. Ministro Raul Fernandes, referente ao ano letivo de 2013.

Figura 7 - IFC/RS do C. E. Ministro Raul Fernandes do ano letivo de 2013



Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

Todas as três dimensões (resultados, condições ambientais e ensino-aprendizagem) podem variar de 0 a 1 e, para compor o indicador do IFC/RS, 45% do seu valor resulta da dimensão resultados, 30% da dimensão ensino-aprendizagem e 25% da ambiental.

Em 2011, a base de dados utilizada para que a escola pudesse se planejar por meio das variáveis do IFC/RS foi referente ao ano letivo de 2010. Levando em consideração o período analisado na pesquisa, vamos realizar um comparativo do IFC/RS dos anos de 2011 e 2013, para que possamos verificar sua variação, conforme apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Análise do IFC/RS de 2011 e 2013 do C. E. Ministro Raul Fernandes

Variável	2010	2013
IFC/RS	0,6649	0,7073
Dimensão resultados	0,6040	0,6351
Dimensão ambiental	0,9782	0,9735
Dimensão ensino-aprendizagem	0,4952	0,5938

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a).

No período de 2010 a 2013, o IFC/RS obteve um crescimento final de 20%, com crescimento de 5% na dimensão resultados, queda de 0,5% na dimensão ambiental e crescimento de 20% na dimensão ensino-aprendizagem.

Na dimensão resultados, observando as variáveis coletadas nos anos de 2010 e 2013 e alimentadas no IFC/RS da escola, destacam-se as variáveis: aprovação sem progressão parcial, que passou de 0,59 em 2010 para 0,90 em 2013, e adequação idade-série com 0,55 em 2010 para 0,69 em 2013. Na dimensão resultados, a queda no resultado se deve a variável aceitação das diferenças, que em 2010, apresentava 0,99, e em 2013, 0,91, embora a preservação do patrimônio público tenha apresentado crescimento de 0,89, em 2010, para 0,93, em 2013. Com relação à dimensão ensino-aprendizagem, destacam-se: execução dos planos de curso, que passou de 0,25 para 0,98 e presença de pais ou responsáveis em reuniões de resultados, que cresceu de 0,18 para 0,40.

Para que tenhamos uma visão geral do comportamento dessas variáveis, é necessário que a coleta seja realizada de forma responsável e fidedigna e que represente a realidade da escola. O diagnóstico é importante para a escola se pautar em fatos e dados para que consiga localizar os problemas e os fatores que o

impactam, de forma que alinhe as ações, junto à comunidade escolar, buscando melhorias de resultados e um ensino de qualidade que atenda à demanda e aos objetivos da unidade escolar.

1.9 Ações desenvolvidas

Conforme Rosistolato e Viana (2014), a cultura de avaliação “depende diretamente de mudanças de perspectiva sobre a escola e sobre o que ela deve oferecer aos alunos” (p. 17), necessitando de uma reflexão acadêmica favorável às avaliações externas, entendendo que para um sistema educacional ser bem avaliado, precisa formular estratégias mais coerentes para a redução dessas distâncias. Nesse sentido, torna-se importante a função dos gestores mediadores, cujas funções, ainda de acordo com o autor, “estão diretamente relacionadas à promoção do diálogo entre as políticas educacionais e o cotidiano escolar” (ROSISTOLATO e VIANA, 2014, p. 19). Lück afirma que:

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

O C. E. Ministro Raul Fernandes promove o acompanhamento dos resultados, uma vez que, apresenta práticas de uma cultura de avaliação e, por meio de uma ação mediadora dos gestores, promove o envolvimento de sua comunidade na divulgação, análise, discussão e planejamento de ações visando os resultados alcançados e metas estabelecidas, conforme registros documentais (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015a).

A política de educação proposta pela SEEDUC/RJ é vista como necessária para ajustar a qualidade do ensino na Rede, com a utilização dos dados das avaliações externas e implantação do currículo mínimo. A escola também se preocupa com a inclusão dos alunos oriundos das diversas escolas/localidades, oferecendo as mesmas oportunidades e procurando garantir sua permanência, conforme pode ser visto nos documentos legais da escola, como Projeto Político Pedagógico e Marco Referencial (C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES, 2015b).

Ao analisar as variáveis que impactam os resultados da escola e detectar as criticidades, as escolas, por meio da gestão estratégica, são elaborados planos de

ação focadas nos pontos de atenção, de forma a alinhar o trabalho pedagógico e minimizar o impacto dessas variáveis nos resultados dessas escolas. Dentre as ações desenvolvidas pelo Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, em 2014, temos as registradas no Quadro 5:

Quadro 5- Recorte do Plano de Ação 2014 do C. E. Ministro Raul Fernandes

VARIÁVEIS A MELHORAR	AÇÃO	PERÍODO	JUSTIFICATIVA
Registro das práticas pedagógicas bem sucedidas na sala de aula	Organizar, através de POP (Procedimento Operacional Padrão), as práticas bem sucedidas	28/04 a 17/10	Para compartilhar boas práticas entre a equipe docente
Atratividade das aulas	Registrar bimestralmente as aulas atrativas, por turma.	05/05 a 05/12	Para identificar disciplinas que despertam o interesse dos alunos.
Recuperação dos alunos	Oportunizar ao aluno que, a cada avaliação, seja garantido uma recuperação, de acordo com a portaria SEEDUC nº 419/2013	03/03 a 04/04	Para garantir o cumprimento da Portaria SEEDUC nº 419/2013
Frequência geral dos alunos	Monitorar a frequência dos alunos através de relatórios, diários de classe e acompanhamento diário do professor.	08/02 a 24/10	Para garantir a permanência do aluno na escola.
SAERJ / Saerjinho	Diagnosticar o processo de cumprimento do Currículo Mínimo e matriz de referência do Saerjinho	10/03 a 24/10	Para envolver os pais e responsáveis na vida escolar do aluno, bem como na fiscalização do seu desempenho
ENEM	Divulgar e conscientizar a oportunidade oferecida pelo ENEM	05/05 a 22/08	Para oportunizar o acesso ao Ensino Superior.
Desempenho bimestral – Saerjinho	Realizar levantamento dos alunos com resultado insuficiente em 3 ou mais disciplinas	28/08 a 05/09	Para alcançar a meta bimestral do Iderjinho.
	Aplicar atividades do banco de itens do Saerjinho como recuperação	28/08 a 07/10	
	Realizar a Semana do SAERJ	07/11 a 24/11	
	Convocar os responsáveis dos alunos "possíveis reprovados"	07/11 a 14/11	
Preservação do patrimônio público	Implantar o Projeto: A Copa do Mundo no Brasil, o Brasil da Copa na Escola - Subprojeto: Cidadania e Solidariedade	08/02 a 31/07	Para valorização e conservação de materiais mobiliários e espaço físico da escola, bem como o ambiente extraescolar denominado como patrimônio público.

VARIÁVEIS A MELHORAR	AÇÃO	PERÍODO	JUSTIFICATIVA
Prevenção ao uso de drogas	Implantar o Projeto: A Copa do Mundo no Brasil, o Brasil da Copa na Escola - Subprojeto: Juventude em foco	07/04 a 26/04	Para prevenir e controlar ameaças externas no ambiente escolar, vida social e familiar
Prevenção de gravidez na adolescência	Implantar o Projeto: A Copa do Mundo no Brasil, o Brasil da Copa na Escola - Subprojeto: Saúde e qualidade de vida	03/03 a 14/06	Para prevenir a gravidez na adolescência.
Aceitação das diferenças (Discriminação)	Implantar o Projeto: A Copa do Mundo no Brasil, o Brasil da Copa na Escola - Subprojeto: Gentileza gera gentileza	24/04 a 10/05	Para garantir o respeito mútuo entre alunos, professores e demais membros da comunidade escolar.

Fonte: C. E. Ministro Raul Fernandes (2015 a).

Diante das Ações planejadas pela escola, com o tratamento das variáveis críticas, e implementação de ações inovadoras, com um trabalho integrador e interdisciplinar, e acompanhamento, temos possíveis indícios de práticas positivas que têm ajudado a unidade escolar a alcançar resultados satisfatórios, conforme poderemos analisar no Capítulo 2.

2 REFLEXÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo serão feitas reflexões sobre as práticas de gestão escolar, analisando os princípios de gestão estratégica, os possíveis indicadores de sucesso e as ações desenvolvidas na unidade escolar para o alcance da qualidade do ensino ofertado.

Os procedimentos metodológicos serão descritos, assim como os instrumentos que foram utilizados na coleta de dados, ou seja, as entrevistas com roteiros semiestruturados que foram realizadas com a equipe gestora, professores e alunos, de modo que possamos consolidar os dados levantados e traçar um perfil do trabalho desenvolvido na escola, para que, assim, seja possível analisar as práticas que impactaram nos resultados. Serão contempladas, também, a pesquisa documental, a bibliográfica e a de campo, além da tabulação dos dados coletados.

2.1 As práticas de gestão no contexto escolar

Quando nos propomos a refletir sobre as práticas de gestão escolar, procuramos indícios no cotidiano da escola da efetivação da gestão democrática, por estar embasada na organização coletiva dos objetivos pedagógicos e na identidade da escola. Para que a gestão democrática se torne efetiva, demanda-se uma mudança na cultura escolar e política, uma vez que, se busca no processo de participação, o movimento de ação-reflexão-ação, que, de acordo com Farias (2012):

[...] uma gestão escolar democrática deve possibilitar a criação de instrumentos coletivos e participativos da comunidade social nos rumos da escola pública. Com isso criam-se mecanismos para que o poder não fique centralizado, mas sim compartilhado entre os demais integrantes da comunidade assegurando assim a ampliação da participação dos vários segmentos da escola, cujos sujeitos conscientes e politizados sejam capazes de tomar decisões, de serem propositivos e corresponsáveis do processo gestor. (FARIAS, 2012, p. 6)

Sendo assim, podemos considerar a qualidade do ensino reflexo tanto da proposta de gestão como do empenho coletivo para decisão das ações.

De acordo com Lück (2010, p.16), “aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos”, devendo, inclusive, os sistemas e redes de ensino assegurarem a formação dos gestores para

que possam adquirir competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento de práticas que reflitam no seu trabalho e, conseqüentemente, nos resultados obtidos.

Para atingir qualidade na educação é preciso buscar fundamentos na gestão democrática e autônoma, uma vez que, estes interferem no contexto escolar, tanto na organização, quanto no envolvimento dos sujeitos, considerando a “necessidade do envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na construção de espaços de discussão e tomada de decisões” (SOARES, 2012, s/p).

Soares (2012, s.p.) afirma, ainda, que a gestão democrática é também participativa e “nela o gestor encontra-se com os demais membros do contexto escolar para compartilhar problemas, ouvir propostas e tomar decisões”, pois a integração dos diferentes sujeitos reflete valorização, envolvimento e cooperação, imprescindíveis para coordenação de atividades e estabelecimento de relações.

Após refletir sobre as práticas de gestão e a necessidade de envolvimento da comunidade escolar, vamos analisar a gestão estratégica, ressaltando a importância de se ter um diagnóstico e implementar um planejamento estratégico para o alcance dos objetivos e do sucesso escolar, considerando a aprendizagem dos alunos e os diversos fatores que impactam nessa aprendizagem.

2.1.1 Gestão Estratégica

Segundo Estevão (1998) a gestão estratégica pode ser definida como:

[...] um *processo global* que visa a eficácia, integrando o planejamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a *performance* da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização. (ESTEVÃO, 1998, p. 5)

Dessa forma, gestão estratégica é uma metodologia que procura assegurar o sucesso de uma instituição, inclusive educacional, no momento atual e futuro, por meio de três etapas distintas, como o planejamento estratégico, execução e controle. De acordo com Pereira (2009, p. 10), tal gestão visa:

- (i) - identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- (ii) - identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- (iii) - conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços.

Uma das etapas da gestão estratégica é o planejamento estratégico, que segundo Oliveira (2009, p. 36), envolve nove fases, sendo elas:

1. Definição de objetivos;
2. Identificação dos objetivos e estratégias atuais;
3. Análise do ambiente;
4. Análise dos recursos disponíveis;
5. Identificação das oportunidades e das ameaças à organização;
6. Definição do grau de mudança necessário;
7. Escolha da estratégia a ser utilizada;
8. Implantação da estratégia; e
9. Mensuração e controle dos resultados obtidos.

A execução e controle nos permitem colocar em prática o que se definiu no planejamento estratégico, além de possibilitar o direcionamento e monitoramento das ações para que possamos atingir os objetivos almejados. Dessa forma, ao se consolidar ideias por meio do planejamento, deve-se implementar e reavaliar, considerando os resultados a serem alcançados, no movimento cíclico de planejamento, execução, avaliação e replanejamento.

Diante disso, um dos grandes objetivos de um gestor é integrar o planejamento e execução, visando alcançar as metas estabelecidas, tornando-se conselheiro e facilitador das decisões tomadas em todos os níveis da instituição, para gerir as ações, interagindo com os diferentes aspectos de seu processo. Segundo Gatti (2008, p. 11):

[...] os gestores educacionais em suas formas de atuação têm que desenvolver e mostrar novas perspectivas quanto à escola e todos com ela envolvidos, escolhendo e executando ações estratégicas que permitam impulsionar as aprendizagens escolares, viabilizando uma concreta democratização da disseminação do conhecimento sistematizado a parcelas mais amplas da população. Trata-se aqui de pensar aprendizagens efetivas, domínio de linguagens e saberes diversos, diminuindo ou eliminando a perversa equação: para uns, conhecimentos aprofundados, para outros conhecimentos superficiais.

Estevão (1998) destaca que, apesar do potencial inovador que a gestão estratégica pode trazer às organizações educativas, deve-se alertar para os perigos de certo gerencialismo, o que pode empobrecer a nobreza do estatuto da educação.

Como exemplo de implementação da gestão estratégica, temos a GIDE, sistema de gestão implementado nas escolas estaduais do Rio de Janeiro, que também é abordado neste trabalho. Para Godoy e Murici (2009), as fases do modelo estratégico estabelecidos pela GIDE, como a construção do Marco Referencial, que se subdivide em Marco Situacional (análise dos aspectos positivos e negativos do mundo, ser humano e educação, além da realidade socioeconômica do país), Marco Doutrinal (construção e análise da missão, visão de futuro e valores, ou seja, a construção de sua identidade) e Marco Operativo (objetivo educacional geral, definidos pelas dimensões pedagógicos e administrativos-comunitários).

No referido sistema, a escola também faz um diagnóstico, com análise de resultados e análise estratégica, estabelece metas e elabora planos de ação para que as mesmas possam ser atingidas, mediante análise dos resultados dos anos anteriores em reunião com a comunidade escolar.

De acordo Lück (2009, p.55) a gestão de resultados educacionais:

[...] promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.

Embora todas as escolas vinculadas à Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro recebam as mesmas orientações pautadas na GIDE, principalmente no que se refere ao papel do gestor, sendo ele um ator fundamental para a efetivação de tal sistema dentro da unidade escolar, na escola pesquisada nota-se que ela se diferencia das demais escolas que acompanho. A escola pesquisada realiza o acompanhamento das ações planejadas pela equipe escolar, promove o acompanhamento bimestral dos resultados dos alunos nas avaliações, possibilitando identificar as disciplinas críticas, ou seja, aquelas que apresentam maior percentual de alunos com desempenho abaixo do esperado, observando o desempenho coletivo, além do desempenho individual e, sempre que necessário, é realizado um replanejamento, como verificados em C. E. Ministro Raul Fernandes (2015a) e nas visitas para realização da pesquisa de campo. Essas ações compõem a

documentação da unidade escolar referente à Gestão Integrada da Escola, sendo divulgada em painel próprio para que comunidade tenha acesso. Lück (2010) afirma que, para promover a gestão democrática e participativa, deve-se associar o compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões, fato que implica promover espaços de participação para a comunidade escolar.

Diante das ações desenvolvidas pela escola, com práticas de planejamento e acompanhamento, temos indícios de que a equipe gestora direciona seu trabalho por meio da gestão estratégica, uma vez que:

[...] A nova direção oferecida pela perspectiva prática da estratégia é uma preocupação para a eficácia dos gestores e, conseqüentemente, para as organizações. Certamente, estes profissionais precisam saber as técnicas de formulação e análise de planejamento, mas os estrategistas deste nível atuam em outro domínio de habilidades e conhecimentos: o domínio da prática. (ROCHA, 2012, p. 6)

O planejamento estratégico tem como base a coordenação e monitoramento das decisões planejadas e executadas pelos diversos atores, necessitando de organização com participação e comprometimento dos envolvidos.

Segundo Freitas, Scaff e Fernandes (2006), como esse modelo de gestão é submetido aos processos de recepção, de interpretação e de recontextualização, ele depende, também, dos atores envolvidos e dos contextos, mesmo que sejam firmemente orientados para uma ação em conformidade. O olhar dos demais atores deve ser considerado para que possamos avaliar os efeitos sobre o dia a dia da escola e as expectativas em relação ao seu futuro.

Para que tenha êxito na gestão estratégica, cabe ao gestor envolver os profissionais nas ações a serem realizadas, capacitá-los para que possam expor suas ideias e tomar decisões, estabelecendo um clima de empatia para que todos compartilhem dos mesmos desejos e realizações. De acordo com Coelho e Linhares (2008) é importante o estabelecimento de um clima relacional na instituição, que provém

[...] basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças. (COELHO e LINHARES, 2008, p. 5)

De maneira geral, a gestão estratégica permite analisar a missão da instituição escolar para mantê-la relevante e adequada à escola, estabelecendo objetivos em função de sua atividade fim, determinando meios e estratégias para alcançar seus objetivos, uma vez que conseguimos identificar suas necessidades, estabelecer prioridades e definir meios de efetivá-las.

A implementação de um modelo de gestão estratégica, no qual o diretor compreenda o funcionamento e a demanda da escola, que utilize o planejamento como ferramenta de gestão, compartilhe de decisões e promova espaços de participação; produz indícios do oferecimento de um ensino de qualidade, uma vez que, permite alcançar os objetivos propostos, caracterizando práticas de sucesso escolar, conforme veremos mais detalhadamente a seguir.

2.1.2 Sucesso Escolar

No que se refere a sucesso escolar, o resultado alcançado deve ser correlacionado às metas estabelecidas, considerando os objetivos propostos. Quanto aos objetivos da educação nacional, a LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996) apresenta em seu artigo segundo, que

A Educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O sucesso escolar é medido pelo desempenho dos alunos e por variáveis que contribuem para esse desempenho. Para alcançar o sucesso, é preciso uma construção por meio da participação e da gestão escolar, uma vez que:

[...] compete a todos os líderes e gestores da escola discutir e implementar formas de avaliação, não só para cumprir as exigências legais como para responder à necessidade que cada escola tem de obter um diagnóstico de sua atuação, para que possa reforçar seus pontos fortes e corrigir seus rumos, quando necessário. (FERREIRA, 2009, p. 57)

Nesse caso, o papel do gestor é muito importante para envolver a participação da comunidade escolar na construção de uma educação igualitária e eficaz, com organização de espaços com princípios pedagógicos e sociais

democráticos, possibilitando momentos de troca entre os docentes para os enormes desafios que pautam as atividades no contexto escolar, além da reflexão sobre suas práticas. De acordo com Gatti (2008, p. 8)

Há muito que avançar em relação à educação oferecida no dia-a-dia da escola, procurando-se prover com eficácia conhecimentos e motivação para os estudos. Para que maior qualidade educacional seja atingida, sem dúvida, tem-se que caminhar mais no desenvolvimento de algumas políticas e ações públicas, que se reflitam em iniciativas concretas em relação ao desenvolvimento do currículo em sala de aula e nas condições de trabalho em cada escola.

Uma competência que tem destaque no trabalho de qualquer gestor é a liderança, pois requer saber fazer uma leitura do comportamento das pessoas para que sejam feitas as intervenções necessárias, compreendendo quais são as habilidades e dificuldades de cada componente de sua equipe, buscando inovação com a criação de projetos que busquem converter a escola em um espaço mais democrático, atrativo e estimulante. Lück (2010) ao falar sobre os gestores que vêm apresentando competente liderança e compromisso com a qualidade da educação, e como estes aspectos refletem no desenvolvimento dos alunos, enumera como fatores necessários para serem desenvolvidos:

- a) uma cultura organizacional escolar caracterizada pela participação e envolvimento de todos, de forma colaborativa, na superação das naturais dificuldades do processo educacional;
- b) competência pedagógica orientada para a gestão de processos sociais de aprendizagem significativa;
- c) unidade e direcionamento proativo no enfrentamento dos desafios educacionais. (LÜCK, 2010, p. 11)

É válido destacar que não existem fatores determinantes com os quais podemos diagnosticar o sucesso escolar, visto que cada escola está inserida em um contexto diferente, e não há receitas prontas que, bem sucedidas dentro de um contexto, poderão ser usadas como padrão para resolver todos os casos de fracasso escolar.

O sucesso escolar nos permite refletir sobre as práticas e sua adaptação ou adequação às diversas realidades, buscando reforçar o trabalho em equipe, a valorização e a capacitação dos profissionais que atuam nas escolas, a partir do reconhecimento do seu trabalho e da promoção de momentos de participação no

contexto escolar. Lück (2010, p. 41) afirma que “embora existam certos instrumentos e condições para orientar a realização do ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas”.

Os resultados das avaliações externas, utilizadas na composição de indicadores educacionais como IDERJ e IDEB, analisados nesta pesquisa, não são garantias de êxito e, portanto, de sucesso escolar. A partir desses dados, podemos refletir sobre seus indicadores e procurar explicar as possíveis razões dos resultados alcançados, posto que eles se destacam. As avaliações externas são indicadores de correção de problemas, reorganização e discussão do trabalho visando melhorias no ensino, por isso precisam ser considerados todos os fatores que os impactam, inclusive a gestão adotada para conduzir e promover participação dos atores educacionais e acompanhamento do desempenho dos alunos, possibilitando a ampliação dessas práticas às outras escolas que apresentam dificuldades para melhorar seus índices.

Carvalho (2010), em sua pesquisa sobre os fatores que auxiliam na conquista do sucesso escolar, buscou elencar quais seriam suas principais causas, por meio de pesquisa com professores de diferentes escolas. Tal autora constatou que o sucesso escolar é produto dos vários fatores que se combinam, os quais foram agrupados por ela em cinco categorias: família, como apoio, estrutura e valores; professor/escola, como competência, base e coerência; aluno, com componente emocional e motivação; saúde, com esporte, alimentação e qualidade de vida; e recursos econômicos, como questão econômica e classe social. É válido destacar que a ausência de um desses fatores não significa fracasso, assim como o conjunto de todos eles também não é garantia de sucesso. É importante que o aluno seja um agente transformador, ativo e aproveite as oportunidades educacionais que lhe são oferecidas.

Ribeiro (2011) também procurou investigar uma escola bem sucedida, por meio de dados coletados que pudessem representar o retrato da escola, levando em consideração o ponto de vista dos seus atores – equipe diretiva, corpo docente e discente –, buscando analisar as características apontadas pela literatura como as de uma escola de sucesso: autonomia, clima, presença de liderança, ênfase no ensino-aprendizagem, desenvolvimento profissional dos professores. Segundo tal pesquisa, o sucesso da escola está ligado à forma como os diversos elementos que a constitui se articulam em torno das ações nela desenvolvidas.

Ainda de acordo com Ribeiro (2011), a autonomia da escola relaciona-se com a conquista promovida na gestão participativa, compreendida em suas responsabilidades decorrentes, e apontada no Projeto Político Pedagógico da instituição. O clima escolar vai além do perceptível do espaço físico, englobando o ambiente das relações humanas, fator importante para o desenvolvimento de um bom trabalho. A busca pelo sucesso é uma tarefa diária, e determinadas características podem contribuir para o alcance de bons resultados; mas essas não são, porém, suficientes para manter o sucesso ou mesmo para promover a sua expansão.

Dessa forma, o sucesso precisa ser cultivado para que se efetive e para que se mantenha, sendo uma conquista que depende de condições que são dadas pelas ações da equipe escolar, mas também de condições que precisam ser garantidas por instâncias externas e superiores à escola. Neste sentido, o autor destaca,

Ter bons resultados acadêmicos pode ser um indicador de sucesso, mas será somente um dos variados aspectos por meio dos quais poderia ser avaliado o desempenho da escola. Acreditamos que uma escola de sucesso será acima de tudo um lugar alegre, para onde os alunos se dirigirão com prazer, onde aprender será a consequência normal do trabalho desenvolvido. (RIBEIRO, 2011, p. 5)

Wisconsin (2000) reforça o conceito de que o sucesso é medido quando a comunidade educativa consegue alcançar níveis elevados de escolarização e cidadania, acompanhado de um planejamento estratégico, com dados que orientam a tomada de decisões, objetivos e prazos.

Sendo assim, pode-se considerar sucesso escolar como um conjunto de conquistas da comunidade escolar por meio do trabalho desenvolvido, que se torna mais eficiente quando é empregada uma gestão estratégica, pois esta permite que se estabeleça uma relação entre o contexto escolar e as ações planejadas e executadas, além dos fatores que impactam nessas conquistas, tendo um reflexo natural nos resultados alcançados pela escola.

Após análise e reflexão sobre as práticas de gestão, com ênfase em gestão estratégica e sucesso escolar, é necessário percorrer os procedimentos metodológicos, buscando indícios nos dados das entrevistas com roteiros semiestruturados as práticas gestoras implementadas e que possam ter refletido nos resultados da escola pesquisada.

2.2 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresentará o percurso metodológico, com coleta de dados da entrevista com roteiro semiestruturado, possibilitando analisar, sob o ponto de vista da equipe gestora, dos professores e dos alunos, a rotina estabelecida na unidade escolar, clima organizacional, a condução da dinâmica do trabalho pedagógico e atendimento aos alunos, além do conhecimento destes acerca das avaliações das quais a escola participa.

É importante compreender como se dá a gestão de pessoas na escola e a organização do trabalho coletivo que possam estar influenciando na promoção da aprendizagem dos alunos, de forma que se detecte quais as relações estabelecidas e seus significados que justificam, ou não, o bom resultado da escola.

A metodologia utilizada é a abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de entrevista com roteiro semiestruturado.

2.2.1 Coleta de dados por meio do roteiro de entrevistas semiestruturadas

A investigação, cujos resultados são apresentados nesta dissertação, foi desenvolvida com base em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo.

Vale ressaltar que, para a pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados com dois membros da equipe gestora, o diretor geral e um diretor adjunto, dois professores de Matemática e um professor de Língua Portuguesa, por serem as disciplinas contempladas na Prova Brasil e no SAERJ, e todos eles docentes no 3º ano do Ensino Médio, além de quatro alunos do 3º ano do Ensino Médio, a fim de que se possa conhecer a dinâmica e as ações desenvolvidas pela escola que possam ter contribuído para os resultados alcançados.

A escolha de professores e alunos das turmas de 3º ano do Ensino Médio se justifica porque, em 2013, esse público pertencia ao 9º ano do Ensino Fundamental, e seus resultados também foram analisados nesta pesquisa, considerando o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Índice de Desempenho do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ). Os professores e alunos foram convidados aleatoriamente. Os dois membros da equipe gestora foram escolhidos por já fazerem parte da equipe, como gestores, no período de análise da pesquisa.

As entrevistas foram agendadas no dia 17 de junho de 2016, sendo concedidas nos dias 20 e 22 de junho, tendo sido gravadas e transcritas. Todos os entrevistados preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficando uma versão arquivada com o pesquisador e outra com o entrevistado. Para fins de identificação dos entrevistados, segue no Quadro 6, os codinomes usados para os atores envolvidos na pesquisa:

Quadro 6 - Atores envolvidos na pesquisa

Identificação	Função que exerce	Breve descrição
D1	Diretor Geral	32 anos de magistério, 28 anos trabalhando na escola pesquisada, 15 anos na direção da escola por meio de eleição, licenciada em Ciências Físicas e Biológicas e pós-graduada em Planejamento e Gestão Ambiental.
D2	Diretor Adjunto	28 anos de magistério, 28 anos trabalhando na escola pesquisada, 11 anos na direção da escola por meio de eleição, licenciada em Ciências Físicas e Biológicas, licenciada em Química e pós-graduada em Planejamento e Gestão Ambiental.
P1	Professor	7 anos de magistério, 5 anos lecionando na escola pesquisada, licenciada em Matemática e pós-graduada em Educação Matemática.
P2	Professor	16 anos de magistério, 11 anos lecionando na escola pesquisada, licenciada em Língua Portuguesa e Língua Inglesa e pós-graduada em Língua Portuguesa e Literatura Brasileira.
P3	Professor	20 anos de magistério, 10 anos lecionando na escola pesquisada, licenciada em Matemática e cursando pós-graduação em Novas Tecnologias no Ensino da Matemática.
A1	Aluno	18 anos de idade, 7 anos estudando na escola pesquisada.
A2	Aluno	20 anos de idade, 7 anos estudando na escola pesquisada.
A3	Aluno	18 anos de idade, 4 anos estudando na escola pesquisada.
A4	Aluno	19 anos de idade, 8 anos estudando na escola pesquisada.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, devendo mobilizar e estimular o desenvolvimento e construção do conhecimento, transformando a escola em um espaço proativo e empreendedor, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de seus problemas cotidianos.

Na equipe de gestão, tem destaque o diretor geral, responsável maior pelo norteamento da escola e de seus resultados. No colégio onde foi realizada a pesquisa, essa equipe é formada, em 2016, pelo diretor geral, por dois diretores adjuntos, um coordenador pedagógico e um secretário escolar.

A entrevista realizada com os gestores foi motivada pela necessidade de conhecer como são desenvolvidas as suas competências no âmbito escolar. Dentre suas atribuições, podemos destacar os seguintes:

[...] zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. (LÜCK, 2009, p. 22)

Na escola, o diretor é o profissional que lidera e organiza o trabalho de todos que nela atuam, promovendo um ambiente educacional capaz de propiciar aprendizagem e formação dos alunos, tendo reflexo nos resultados escolares.

Sobre os aspectos fundamentais à qualidade de ensino, Lück (2009, p. 9) destaca “a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos”.

A escolha de professores para participarem da entrevista se justifica por serem os profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, e sua atuação deve “ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso” (LÜCK, 2009, p. 21).

Além disso, de acordo com o Artigo 13 da Lei nº 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - compete aos professores:

- i) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- ii) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada;
- iii) zelar pela aprendizagem dos alunos;
- iv) estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

- v) ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional;
- vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996)

Outros atores envolvidos na pesquisa são os alunos, os responsáveis pela existência da escola e para quem esta deve voltar as suas ações, de modo a possibilitar sua formação pessoal e social. Para isso, cabe à escola promover ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de qualidade, ressaltando que

[...] a efetivação dessa concepção se processa na escola, a partir da competência profissional dos seus colaboradores, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao nível de desenvolvimento dos alunos envolvidos, sua psicologia e necessidades educacionais, sejam elas coletivas ou específicas. (LÜCK, 2009, p. 22)

A entrevista teve por objetivo considerar o ponto de vista da equipe diretiva, dos professores e alunos, para buscar indícios das ações implementadas na escola e seus conhecimentos acerca das avaliações externas, além das suas sugestões para manutenção e melhoria dos resultados.

2.3 Análise dos dados da pesquisa de campo

Após realizar a entrevista semiestruturada, faz-se necessário analisar os dados coletados e buscar as ações que foram desenvolvidas pela escola e que possam ter impactado nos resultados apresentados.

Compreender a visão, missão e valores da escola, assim como seus objetivos e metas, é imprescindível para estabelecer unidade e dar sentido às ações implementadas para obtenção de resultados melhores e consistentes.

É necessário, também, haver consciência da gestão, que além de conciliar e atender ao trabalho administrativo e pedagógico de forma democrática, requer que outras ações se articulem para procurar garantir a eficiência do trabalho desenvolvido na escola, dentre elas:

Demanda a **participação** ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a **tomada de decisão** conjunta, mediante processo de **planejamento participativo**, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração,

permitem que as decisões tomadas sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de **intervenção**, além de garantirem o **comprometimento** coletivo com a implementação do planejado. (LÜCK, 2010, p 57) [grifo meu]

O envolvimento na tomada de decisões, na solução dos problemas e na busca pela qualidade de ensino, motiva a comunidade escolar no desenvolvimento de objetivos comuns, conforme defendido por Araújo (2008), além de fortalecer o comprometimento e cooperativismo, provocando satisfação e produtividade nas ações a serem desenvolvidas pela escola.

A partir dos dados coletados na entrevista com os gestores, no que se refere à sua atuação na tomada de decisões, podemos perceber que há um consenso quanto ao processo de discussão dos problemas apresentados e solução destes, considerando o coletivo:

[...] nós prezamos aqui a gestão democrática, então todas as decisões, elas são discutidas com a equipe, e sempre que possível, também, com o corpo docente. Então, as decisões, elas são tomadas no grupo. (D1, entrevista concedida em 20/06/2016)

Aqui a gente trabalha muito em conjunto tá, então tudo que é para tomar decisão, a gente senta, conversa, ouve, pessoalmente ou por telefone, e chega a um acordo junto. (D2, entrevista concedida em 20/06/2016)

A partir dos dados coletados na entrevista com os professores, podemos perceber que há uma concordância quanto à abertura do espaço para participação coletiva, conforme já apontado pelos diretores no que diz respeito à sua atuação no processo de tomada de decisão, como podemos perceber nas seguintes passagens:

[...] eles são bem abertos, eles estão sempre dispostos a escutar antes de tomar uma decisão, então eles deixam que a gente participe muito, eles escutam. (P1, entrevista concedida em 20/06/2016)

A comunidade tem sempre essa oportunidade, como já falei... (P2, entrevista concedida em 20/06/2016)

Eu acho bem... como se fala... democrática, muito, muito democrática. Eu acho que a direção consegue fazer uma balança entre as coisas que estão certas, as coisas que estão erradas, e dar apoio para ambas as partes, acho muito legal isso, bem democrática. (P3, entrevista concedida em 22/06/2016)

Quanto à participação dos professores no processo de tomada de decisões, a declaração dos diretores de conduzir de forma democrática e coletiva é reforçada pelos relatos coletados nas entrevistas com os docentes, visto que estes descrevem

a escola como um espaço aberto e com liberdade para que sua participação seja efetivada e considerada:

Sempre eu procuro participar de todas as reuniões, todas as decisões, sempre penso no que é melhor para mim, no que é melhor para o aluno e sempre tento estar aqui. Este espaço é aberto, super aberto. (P1, entrevista concedida em 20/06/2016)

Este fato é reforçado, também, pelos professores P2 e P3:

[...] no geral a gente tem bastante liberdade aqui. (P2, entrevista concedida em 20/06/2016)

Eu acho que é boa, porque sempre quando a direção ou coordenação está pedindo nossa opinião, aí a gente está sempre sendo acolhido. (P3, entrevista concedida em 22/06/2016)

Conforme já apontado por Ribeiro (2011), a participação no planejamento e tomada de decisões efetivam a gestão democrática e, segundo análise dos dados da entrevista, percebemos que há mobilização de chamada para compartilhar das decisões, ou seja, há indícios de que a escola pesquisada implementa os princípios da gestão democrática, por meio da abertura para participação e efetivação dessa participação, tanto para os momentos de planejamento, quanto para a tomada de decisões.

Wisconsin (2000) atribui o sucesso escolar à forma como é acompanhado o planejamento estratégico, inclusive a forma como é conduzida a tomada de decisões que, como podemos perceber, nas entrevistas realizadas, é compartilhada.

De acordo com Ribeiro (2011), Wisconsin (2000), Soares (2012) e Lück (2010), além da participação no processo de tomada de decisão, os planejamentos pedagógicos também devem acontecer de forma coletiva, propiciando aos professores e à equipe gestora momentos de reflexão, com trocas de experiências e ideias para que se estabeleçam estratégias voltadas para o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, é importante verificar como acontece o processo de planejamento na escola pesquisada.

Quando perguntados sobre o processo de planejamento, os diretores entrevistados colocam seus papéis da seguinte maneira:

O que nós fazemos aqui é incentivar os professores para que vários projetos sejam desenvolvidos, incentivando e fornecendo tudo aquilo que é

preciso para que as coisas realmente andem, funcionem (D1, entrevista concedida em 20/06/2016)

Eu acho que é direcionar, é trabalhar em conjunto com os professores (D2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Segundo as declarações dos diretores, percebemos que há apoio e incentivo para os professores participarem dos momentos de planejamento e desenvolverem suas atividades. O planejamento pedagógico é imprescindível para o alcance de bons resultados, desde que seja construído coletivamente e concretizado de acordo com o planejado. A proposta pedagógica é a identidade da escola, na qual são estabelecidas as diretrizes básicas e atuação da comunidade. Segundo Briza (2005, s.p.), o planejamento pedagógico

[...] formaliza um compromisso assumido por professores, funcionários, representantes de pais e alunos e líderes comunitários em torno do mesmo projeto educacional. O planejamento é o plano de ação que, em um determinado período, vai levar a escola a atingir suas metas.

Sobre a forma como é realizado o planejamento pedagógico, o professor P1 declara que este acontece de forma coletiva e participativa, assim como o professor P3, que também fala do coletivo, embora aponte um único momento (início do ano) em que isso aconteça. Já o professor P2 afirma que o planejamento pedagógico acontece raramente no grupo. De acordo com essas declarações, percebemos, portanto, que o planejamento pedagógico acontece de formas e momentos diferentes, não apresentando uma forma padronizada para sua oferta e realização:

[...] a gente reúne grupos, os professores, e todo mundo coloca sua opinião, todo mundo discute, busca alguma solução para que a gente possa melhorar o que tem sido feito em sala, todo mundo participa [...] (P1, entrevista concedida em 20/06/2016)

Foi relatado, ainda, que:

[...] o planejamento raramente é discutido em grupo... Mas no dia a dia é complicado fazer esse trabalho em grupo, apesar de saber que é o ideal, mas normalmente ele é feito em casa [...] (P2, entrevista concedida em 20/06/2016)

O planejamento é feito em conjunto no início do ano... o tempo é muito pouco para poder ser feito para o ano todo (P3, entrevista concedida em 22/06/2016)

Além do ponto de vista dos diretores e professores, na entrevista buscou-se saber da participação dos alunos nos momentos de planejamento e tomada de decisões. De acordo com os alunos entrevistados, vemos que há uma divergência quanto sua atuação:

Sim, sempre [...] (A1, entrevista concedida em 22/06/2016)

Não, há um grupo da sala separado para isso [...] (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

É, raramente a gente participa, mas quando eles acionam a gente, a gente participa sim, vão na sala e falam, sim. (A3, entrevista concedida em 22/06/2016).

Não (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

Embora o aluno A3 diga não participar do planejamento e tomada de decisões, sua resposta apresenta indícios de que o momento é oferecido em sua turma, na qual, de acordo com sua concepção, há alunos escolhidos para tal momento. Os alunos consideraram como planejamento os projetos que a escola planeja e executa, que são discutidos e organizados, inclusive, com o corpo discente.

Podemos perceber que há um esforço para promover a participação da comunidade escolar nos momentos de planejamento e tomada de decisões, mas também há uma necessidade de fortalecer a comunicação interna, para que a participação seja efetiva e percebida por todos, considerando o olhar dos atores envolvidos e seus contextos, conforme apontado por Freitas (2006) e Soares (2012).

Além do processo de planejamento pedagógico, outro fator importante é o acompanhamento das avaliações dos alunos. De acordo com Rosistolato e Viana (2014), a avaliação deve oferecer mudanças nas perspectivas que temos sobre o que a escola tem a oferecer aos alunos, sendo necessário criar uma cultura de avaliação e acompanhamento. Esta ideia é defendida, também, por Ferreira (2009). Esse acompanhamento é indispensável para direcionar o trabalho pedagógico, sendo necessário que aconteça de forma contínua, pois produz um diagnóstico do desempenho dos alunos e das turmas, possibilitando detectar alunos e/ou disciplinas críticas, e realizar um trabalho sistemático para corrigir possíveis desvios.

De acordo com a equipe diretiva, a escola promove o acompanhamento da avaliação dos alunos, focando nas disciplinas críticas e alunos com dificuldades,

além de ações para os casos detectados, conforme apontado na entrevista, fato que pode ser observado nas Atas Internas e relatórios de desempenho e relatórios de resultados:

[...] nós fazemos os gráficos de desempenho das turmas, dali nós percebemos as disciplinas críticas e, individualmente, aqueles alunos que precisam de uma atenção maior. (D1, entrevista concedida em 20/06/2016)

[...] Normalmente a gente imprime os mapões, faz uma avaliação, avalia essas notas em forma de gráficos. Observa nos gráficos onde eles estão tendo mais dificuldades, onde as notas estão mais baixas, aí a gente monta as reuniões com os professores [...] (D2, entrevista concedida em 20/06/2016)

Esse acompanhamento também é percebido pelos alunos, ao relatarem:

[...] eles [os diretores] sempre se preocupam com isso, estão sempre perguntando, estão sempre na sala, sempre avaliando os alunos. Têm reuniões com os alunos, com os pais também (A1, entrevista concedida em 22/06/2016).

[...] eles [os diretores] fazem a pesquisa para ver o desempenho do aluno em cada matéria, tanto que até em reuniões são discutidos aqueles alunos que estão indo mal na disciplina (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

[...] eles [os diretores] acompanham muito a gente e, em relação às diretoras e coordenadora, estão sempre atrás da gente também, sempre rigorosos, sempre motivando a aprender mais e mais (A3, entrevista concedida em 22/06/2016).

[...] do ponto de vista do acompanhamento, é só se o aluno tiver, assim, muito, muito, muito ruim mesmo na frequência, no aprendizado, aí a direção chama para conversar. É claro que se for de menor (*Sic*) vai entrar em contato com os pais e tal, mas sempre está, assim, dando incentivo para procurar saber o que está acontecendo para o aluno está daquele jeito (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

Podemos afirmar que há o acompanhamento das avaliações, seja por divulgação de gráficos e análises das disciplinas críticas, conforme apontado pelos entrevistados D1 e D2, seja por comunicações individuais e coletivas, de acordo com os entrevistados A1, A2 e A3, assim como apontado por Ferreira (2009), possibilitando um diagnóstico para reforçar os pontos positivos e corrigir os fatores críticos.

Quando perguntado aos professores se estes já participaram dos momentos de discussões sobre as avaliações externas, constatamos que há participação destes nas discussões, inclusive que acontece em vários momentos, conforme

podemos verificar nos relatos a seguir e constatar nas Atas Internas disponíveis na escola.

De todas também, todos os momento (P1, entrevista concedida em 20/06/2016).

O tempo todo, todos os bimestres a gente está sempre discutindo [...] (P2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Sim, em reuniões, discussão da gente mesmo entre os professores. (P3, entrevista concedida em 22/06/2016).

O acompanhamento das avaliações e discussões sobre elas podem estar refletindo diretamente nos resultados alcançados pela escola, posto que está contribuindo para o desempenho mediante construção de um ambiente participativo e democrático, fatores indispensáveis para o alcance do sucesso escolar, defendidos por Farias (2012), Lück (2009), Ferreira (2009) e Ribeiro (2011).

A equipe gestora, ao ajudar os professores a detectar as dificuldades dos alunos e traçar ações para superá-los, assim como promover os momentos de participação do processo de acompanhamento e discussões das avaliações, auxilia no desenvolvimento das competências no professor que refletirá no trabalho a ser desenvolvido, refletindo no desempenho dos alunos.

Outro fator relacionado ao bom desempenho é a forma como a comunidade escolar percebe a escola e como as relações são estabelecidas, conforme apontado por Carvalho (2010) e Ribeiro (2011), que atribuem o sucesso escolar à forma como os diversos fatores que influenciam o desempenho se articulam. Sendo assim, a pesquisa de campo procurou saber como os diversos atores se colocam diante da escola e como esta é percebida por eles.

Nas entrevistas realizadas, foi possível verificar a satisfação dos envolvidos em pertencer à escola pesquisada, fato que influencia diretamente no desenvolvimento das atividades, refletindo em seus resultados.

Eu considero a escola, dentro de um contexto de educação pública no Brasil, e até dentro do Estado, uma escola boa, que apresenta bons resultados, ela tem uma infraestrutura muito boa, com um corpo docente bem qualificado, e um grupo discente muito bom também (D1, entrevista concedida em 20/06/2016).

Eu adoro a escola que eu trabalho, gosto muito, acho que a escola é uma escola boa né, eu acho que poderia ser um pouco melhor ainda (D2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Hoje eu gosto muito daqui, gosto muito da equipe e da direção (P1,

entrevista concedida em 20/06/2016).

A minha primeira impressão foi maravilhosa. (...) Hoje, a minha visão atual, continua a mesma, porque eu amo de trabalhar aqui [...] (P3, entrevista concedida em 22/06/2016).

A escola [...] eu gosto, tanto que muitos saíram por causa da greve, mas eu permaneci, e acho que vou permanecer, se caso a greve terminar (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

[...] é a melhor escola que estudei, desde o primeiro ano que entrei aqui, eles sempre me apoiando, me ajudando, eu gosto muito daqui sim (A3, entrevista concedida em 22/06/2016).

É uma escola boa, eu já estou aqui há muito tempo e eu mudei muito, desde que eu entrei até agora, a escola tem uma estrutura muito boa (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

As primeiras impressões foram ótimas, tanto que a minha primeira matrícula nem era nessa escola e eu fiz questão de transferir a matrícula, e hoje eu tenho duas matrículas nessa escola, porque eu acredito na competência da gestão e no trabalho da equipe (P2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Julião (2011) defende que a ideia de produtividade e eficácia no trabalho está relacionada diretamente à habilidade de se estabelecer relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho, uma vez que essas competências “formam nosso comportamento e traduz nossas ações e reações”. A escola que possibilita uma convivência harmoniosa, oportuniza o diálogo e, conseqüentemente, promove maior interação entre o aluno e o conhecimento.

Quanto ao relacionamento com os professores, a partir das entrevistas realizadas com os diretores, percebemos, pelos relatos deles, uma grande satisfação nas relações estabelecidas:

Eu acho que aqui nós temos uma condição bem privilegiada, porque o relacionamento aqui é muito bom (D1, entrevista concedida em 20/06/2016).

E sobre o relacionamento com os alunos:

[...] nosso relacionamento é muito bom, somos três diretores, não é nossa postura, não somos diretores de sala de porta fechada [...] (D1, entrevista concedida em 20/06/2016).

De acordo com os dados da pesquisa, há uma satisfação no relacionamento entre professores e alunos, fato também indispensável para proporcionar um trabalho construtivo e participativo. Ribeiro (2011) já defendia a ideia de que, para o alcance do sucesso escolar, a escola precisa ser um lugar prazeroso e alegre, pois o

ambiente influencia na forma como o trabalho é desenvolvido e nos resultados que esse trabalho produz. Sendo assim, um dos fatores que podem ter influenciado os resultados que a escola apresentou, está no relacionamento estabelecido dentro da unidade escolar que, de acordo com os entrevistados, se apresenta de forma harmônica.

Além de verificar como acontecem os momentos de participação e tomada de decisões, bem como os planejamentos, a partir desta pesquisa foi possível analisar os resultados do IDEB e IDERJ, considerando as avaliações externas instrumentos para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação. É necessário, também, que esses resultados sejam divulgados e estejam acessíveis aos alunos, pais e educadores, pois as avaliações produzem informações objetivas para a tomada de decisões e definição de práticas pedagógicas, acordadas nos momentos de planejamentos.

A avaliação educacional produz informações sobre a realidade da escola, por meio das quais teremos indícios de qual caminho tomar para avançar no sistema escolar. Além da avaliação do professor, as avaliações externas também têm fornecido às escolas e rede de ensino um diagnóstico, considerando a medida de proficiência, fornecendo à escola um retrato do seu desempenho.

Quanto às avaliações externas, os diretores opinaram sobre sua importância e de que forma esta contribui e orienta para o trabalho a ser desenvolvido, conforme foi apontado:

Eu acho que elas são importantes à medida que elas mostram ali o resultado do trabalho da escola que é realizado no ano todo. Então eu acho importante para que nós percebamos, inclusive, a evolução da escola (D1, entrevista concedida em 20/06/2016).

Ah, eu acho ótima, acho de grande valia a avaliação externa, mesmo porque ela direciona, ela mostra onde está [...] o que está ruim, o que você pode melhorar e o professor fica ali mais direcionado mesmo na falha (D2, Entrevista concedida em 20/06/2016).

A entrevista realizada com os professores mostra que eles conhecem as avaliações externas das quais a escola participa, inclusive realizam trabalhos diversos para que os alunos tenham êxito nelas, o que demonstra que a escola se mobiliza para alcançar melhores resultados e tem consciência do diagnóstico que a avaliação produz.

Acho que a gente já fez aula extra, lista, esses exercícios, apostilas, a gente já fez... separar um momento da aula só para esse tipo de avaliação (P1, entrevista concedida em 20/06/2016).

A gente utiliza esses resultados para poder identificar os problemas maiores e a gente tenta, no dia a dia, focar nesses problemas a partir do resultado das avaliações, e tem sido de grande valia sim [...] (P2, entrevista concedida em 20/06/2016).

É, tentamos sempre estar fazendo um simulado antes, uma semana ou quinze dias antes, trabalhar questões que já foram dadas em anos anteriores, e estou sempre corrigindo, depois também, que acontecem as avaliações, corrigindo essas questões com os alunos (P3, entrevista concedida em 22/06/2016).

Os alunos entrevistados também percebem a mobilização da escola voltada para o desempenho nas avaliações externas, tanto com ações voltadas para seu desempenho, como para divulgação:

Eles fazem reuniões para falar, eles colocam ali no mural também (A1, entrevista concedida em 22/06/2016).

Ela [escola] procura saber o que está nas provas anteriores, para o professor estar passando a matéria para os alunos não serem surpreendidos na hora da prova (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

Às vezes dão resumo de alguma coisa, as vezes dá atividade em relação à prova, em relação as coisas, principalmente no SAERJ (A3, entrevista concedida em 22/06/2016).

[...] a gente vê a matéria do currículo e quase no finalzinho, chegando assim, quase uma semana para a gente ter essas avaliações, o professor revisa o que pode cair e o que não pode (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

Além das ações que são desenvolvidas, os alunos também expressaram suas opiniões sobre as avaliações externas das quais a escola participa, inclusive demonstrando conhecimento sobre elas:

Boas, elas influenciam muito no aprendizado e incentiva para as outras provas: ENEM, vestibular (A1, entrevista concedida em 22/06/2016).

Eu acho que são válidas, porque está avaliando o aluno de cada estado (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

São um ótimo avanço na educação (A3, entrevista concedida em 22/06/2016).

Acho que são boas para avaliar o próprio conhecimento do aluno e o quanto ele está se desenvolvendo e aprendendo (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

Sendo assim, conforme apontado por Ferreira (2009), as avaliações contribuem para fornecer um diagnóstico que norteia o trabalho pedagógico, necessitando de planejamento e monitoramento, além do envolvimento da comunidade escolar nas ações desenvolvidas e divulgação com apropriação dos resultados e metas da escola.

Diante dos dados apresentados no Capítulo 1 e das teorias analisadas no Capítulo 2, bem como da pesquisa de campo, percebemos que além da abertura de espaços de participação, a escola promove ações voltadas para a avaliação externa, que incluem planejamento, reuniões para divulgação e conscientização, e atividades pedagógicas diferenciadas, com acompanhamento, para atingir os resultados esperados.

Além das ações desenvolvidas visando ao alcance de resultados, é necessário buscar a manutenção e melhoria destes, que de acordo com os entrevistados.

Eu acho que assim, o professor ter mais foco naquilo para que o aluno tivesse mais interesse para poder melhorar (P1, entrevista concedida em 20/06/2016).

Eu acho que os pais tinham que participar mais, cobrar mais de seus filhos, porque, na minha opinião, os alunos hoje não querem estudar (P3, entrevista concedida em 22/06/2016).

Mais reuniões para os pais ficarem sabendo dessas avaliações, mais reuniões, também, com os alunos (A1, entrevista concedida em 22/06/2016).

Continuar rígida, dando apoio, acho que conversando muito com os alunos [...] (A4, entrevista concedida em 22/06/2016).

Podemos perceber que, pelas sugestões apresentadas, ainda há necessidade de conscientização sobre as avaliações das quais a escola participa, para que seja mais perceptível as ações e os objetivos propostos, seja para o professor, conforme apontado por P1, seja para os responsáveis, conforme P3 e A1, seja para os alunos, de acordo com A4.

Embora os entrevistados A1 e P3 pontuem a necessidade de reuniões e participação dos pais, o entrevistado P2 relata que esses momentos são ofertados, embora os responsáveis não correspondam conforme o esperado:

E o problema é que, apesar de reuniões serem marcadas, e coisa e tal, raramente aparecem os pais, o número de pais esperados, principalmente

os pais dos alunos com maiores problemas de aprendizado, de disciplina, então é [...] a complexidade está aí, no fato de os pais não aparecerem na escola, é complicado (P2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Durante a pesquisa de campo, um fato que foi citado pelos entrevistados como problema a ser enfrentado neste ano de 2016, e que pode prejudicar os resultados da escola e as relações estabelecidas é a greve. Desde 02 de março de 2016, a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, enfrenta uma grande crise na área educacional, conforme apontado por Vilella (2016), apresentando um quadro caótico com a greve dos professores e a ocupação de escolas públicas, chegando a quase 70 escolas estaduais ocupadas por alunos.

No Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes, apesar de não ter acontecido ocupação, houve o registro de 27 professores em greve. No período da entrevista, ainda havia 20 professores, alguns docentes do 3º ano do Ensino Médio, inclusive o professor P2 que participou desta entrevista.

É a primeira vez que essa equipe gestora se depara com problema de greve na escola. A situação é apontada na entrevista, visto que já provocou a saída de alunos da escola e há uma grande preocupação desta crise desestabilizar o relacionamento da comunidade escolar, conforme podemos ver nos relatos dos entrevistados.

Nunca houve muitos conflitos, acredito que estamos caminhando para um momento agora bem difícil, momento de greve, e acredito que várias situações, assim, embaraçosas podem ser criadas nesse período (D1, entrevista concedida em 20/06/2016).

Vejo que agora, por conta da greve, a gente tem bastante problema acontecendo, vamos ter mais problemas acontecendo com o retorno dos professores também, porém eu gosto muito da escola. Eu estou muito triste com a saída de um monte de alunos também (D2, entrevista concedida em 20/06/2016).

[...] o desempenho é bom também, são bem motivados, o que está estragando agora é esse momento de greve, que dividiu o grupo né, dos professores, e eu quero ver agora no retorno o que vai acontecer, porque normalmente eles eram muito motivados (D2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Os professores e alunos também se manifestaram quanto à situação de greve em que a escola se encontra, apresentando suas preocupações com os possíveis reflexos na unidade escolar:

Boa também, eu acho muito boa [sobre o relacionamento dos professores com os funcionários]. Até então, está sendo muito boa, depois da greve, eu não sei como vai ser (P3, entrevista concedida em 22/06/2016).

A escola... eu gosto, tanto que muitos saíram por causa da greve, mas eu permaneci, e acho que vou permanecer, se caso a greve terminar [opinião sobre a escola] (A2, entrevista concedida em 22/06/2016).

Ainda assim, na entrevista foi possível detectar uma ação que está sendo desenvolvida pela escola, buscando minimizar esse impacto:

A gente está tentando conversar com eles, conversar com a família, para que eles busquem outros meios de estudo né, fazer grupos de estudo, vir para a escola no contraturno. Tem a Sessa lá na biblioteca, que ela está fazendo grupos de estudos com os alunos no turno da manhã, e eles estão voltando. Alguns voltam para estudar, para se preparar para o ENEM e tudo (D2, entrevista concedida em 20/06/2016).

Não é possível avaliar os prejuízos causados pela greve, posto que a pauta ainda se encontra em discussão. Os professores que já retornaram estão realizando reposição de aula, com calendário entregue à direção da escola e validado pela Direção e Inspeção Escola.

De acordo com as entrevistas concedidas e análises realizadas, percebemos uma mobilização para efetivar os espaços de participação no processo de tomadas de decisão e planejamento. Além disso, há indícios de que a escola promove acompanhamento de resultados e desenvolve ações focadas para um melhor desempenho nas avaliações externas, fato reforçado por todos os atores entrevistados.

No item a seguir serão apresentados os principais aspectos que relacionam o caso à pesquisa de campo, além das variáveis que são alvos de ações pela escola e que estão refletindo nos resultados alcançados.

2.4 Principais aspectos que relacionam o caso à pesquisa de campo

Segundo Lück (2009, p. 55), “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.” Não podemos desconsiderar que ações de intervenção pedagógica, com uma equipe escolar comprometida com a aprendizagem do aluno, podem propiciar um ambiente favorável ao sucesso.

Garantir a qualidade de ensino por meio do gerenciamento das informações fornecidas pelos processos avaliativos requer ação estratégica, que contemple planejamento, execução, monitoramento e avaliação, em um movimento cíclico e constante.

Lück (2010, p 31) afirma que “boas experiências são abandonadas e até mesmo esquecidas, estabelecendo-se a descontinuidade do processo. Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover avanço da educação”.

Algumas ações desenvolvidas pelo C. E. Ministro Raul Fernandes, percebidas na pesquisa de campo, pesquisa documental e citadas nas entrevistas, com o objetivo de garantir acesso e permanência dos alunos, e buscando oferecer um ensino de qualidade, tornaram-se práticas exitosas, uma vez que impactaram diretamente nos resultados obtidos. São ações consideradas simples, com prazos curtos para execução, promovendo acompanhamento constante, tornando possível uma avaliação mais eficaz, o que possibilita um replanejamento sempre que os objetivos propostos não estiverem sendo atingidos.

Dentre as variáveis propostas pelo indicador do IFC/RS, algumas são consideradas pela escola imprescindíveis para serem cuidadas, independentemente se elas são consideradas críticas, pois atuam diretamente nos resultados internos da escola, o que refletirá nas avaliações externas. São elas: atratividade das aulas, cumprimento do currículo mínimo, execução do plano de curso, recuperação dos alunos, frequência geral dos alunos e presença dos responsáveis em reuniões de resultados, além de manter a comunidade informada das metas e resultados das avaliações externas.

A atratividade das aulas busca despertar no professor diferentes estratégias de ensino para que o aluno fique motivado a aprender. De acordo com Tadeu (2012, s.p.), “ao preparar uma aula, o professor deve refletir no sentido de durante sua aula proporcionar uma aprendizagem que seja realmente significativa para o aluno”, não tendo ligação necessariamente com os recursos que serão utilizados, mas como serão utilizados.

O currículo mínimo, também uma das ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação em 2011 (RIO DE JANEIRO, 2014a), busca garantir uma formação completa do aluno, com as habilidades e competências mínimas necessárias para seu ano de escolaridade, além de nivelar o ensino da rede. A partir do currículo

mínimo, o professor cria seu plano de curso, conforme modelo oficial da Secretaria Estadual de Educação⁶, de acordo com a Resolução SEEDUC 4866, de 14 de fevereiro de 2013 (RIO DE JANEIRO, 2013a) no qual o professor tem autonomia para complementar as habilidades e competências a serem desenvolvidas, além dos procedimentos e recursos didáticos, e avaliação, considerando as características de cada turma.

De acordo com o Artigo 12 da LDB 9394/96, cabe às escolas “prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento” (BRASIL, 1996), mas esses meios, por si só, podem não trazer os resultados esperados. Dessa forma, é muito importante que a escola disponha de meios para acompanhar o desempenho dos alunos, com identificação das suas dificuldades, das disciplinas mais críticas em cada turma, assim como a situação do aluno e da turma de forma global. Nesse sentido, um monitoramento mais estreito possibilita o tratamento das situações adversas, de forma a reverter grande parte de suas criticidades, e garantindo um tratamento de resultados que reflita na aprendizagem do aluno.

Para acompanhar a frequência dos alunos e garantir sua permanência na escola, algumas ações dependem do poder público, mas outras ações necessitam de iniciativa do gestor escolar e sua equipe, que tem a responsabilidade de assegurar condições de ensino e, para isso, é fundamental a presença do aluno. Os alunos que apresentam um quantitativo muito grande de faltas tendem a ter desempenho ruim ou tornar-se um aluno evadido, pois, de acordo com Lopes (2010, p. 2):

[...] os procedimentos para o acompanhamento da frequência precisam estar contemplados no projeto político pedagógico da escola e na pauta de discussão com o corpo docente nas reuniões de planejamento.

Quanto à presença de pais em reuniões de resultados, é importante que se crie vínculo da família com a escola, visto que nas reuniões pode-se conscientizá-los de sua importância para o desempenho escolar de seus filhos, possibilitando que eles conheçam seu desenvolvimento e comportamentos e se responsabilizem em relação às atividades propostas pela escola. Os pais, quando percebem preocupação da escola com a educação de seus filhos, desenvolvem maior confiança em relação à mesma, pois, de acordo com Chechia e Andrade (2005):

⁶ Modelo oficial do plano de curso disponível no Anexo B desta pesquisa.

[...] a construção do desempenho escolar, a qualidade da escola é tão importante quanto a valorização do conhecimento escolar por parte dos pais, pois tanto uma quanto outra influenciam as condições de sucesso/insucesso escolar (p. 443).

Dessa forma, tanto a família deve promover a valorização da escola, quanto a escola precisa rever os seus valores e procedimentos em relação ao aluno e à família, além de reconhecer a necessidade que os pais têm para serem mais bem orientados, e assim poderem assessorar seus filhos, pois:

[...] os pais não têm apenas que estar presentes, mas devem também assumir o papel ativo no cotidiano escolar dos filhos. O apoio e a participação dos pais na vida escolar dos filhos colaboram com a escola no sentido de se obter um trabalho de classe mais equilibrado (CHECHIA e ANDRADE, 2005, p. 431).

A boa prática, entendida como um “conjunto de procedimentos, atividades, experiências e ações que apresentam resultados positivos na melhoria da aprendizagem de crianças e adolescentes” (BRASIL, 2007, p. 30), se traduz em uma sugestão ou uma orientação, que não deve ser tomada como uma receita pronta, mas que deve ser analisada e adaptada ao contexto no qual será aplicada.

A padronização das práticas consideradas exitosas, que deve ser registrada e documentada na escola, é importante porque, segundo Lück (2010, p. 31):

[...] nenhuma organização pode realizar bem o seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho.

Modelos e ações que deram certo devem ser adequadas às novas situações, considerando o caráter evolutivo e histórico de cada contexto, não sendo suficiente a reprodução desconsiderando que cada escola possui sua realidade. Sendo assim, adaptações e ajustamentos, além da forma como as pessoas se articulam para implementar as ações, influenciam o impacto mediante os resultados esperados.

Sobre as práticas, se não forem sistematizadas e reforçadas, segundo Lück (2010, p. 31) “deixam de ganhar apoio e a sustentação que possibilitariam a continuidade necessária à solidificação das melhorias promovidas no ensino e na criação de novos níveis de desenvolvimento”. É importante reconhecer que não

existe receita para a criação de escolas mais eficazes, portanto, pode-se alimentar a reflexão das demais unidades escolares a partir de práticas de melhorias que deram resultados.

Após investigar as práticas gestoras que contribuíram para que o C. E. Ministro Raul Fernandes apresentasse melhorias dos indicadores de IDEB e IDERJ, por meio da análise dos resultados internos e externos da escola apresentados no Capítulo 1, a relação e dinâmica dos gestores em relação à comunidade escolar, bem como a concepção de avaliação e planejamento, de acordo com a percepção dos atores envolvidos na pesquisa de campo, conforme apresentado Capítulo 2, será proposto o Plano de Ação Educacional (PAE).

A partir do PAE, apresentado no Capítulo 3 desta dissertação, a intencionalidade é de criação de um banco de práticas exitosas para a unidade escolar e divulgação das ações, visando à troca de experiência entre os gestores no âmbito da Diretoria Regional Centro Sul.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL

Neste capítulo será proposto o Plano de Ação Educacional (PAE), por meio da identificação das ações de gestão escolar presentes na pesquisa que possam ter levado aos bons resultados apresentados pela escola.

Além disso, pretende-se criar um banco de práticas exitosas para a unidade escolar e divulgar as ações, visando à troca de experiência entre os gestores no âmbito da Diretoria Regional Centro Sul, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as possibilidades de uma gestão pedagógica bem sucedida.

3.1 Padronização das práticas exitosas na unidade escolar

No Capítulo 1 foram apresentados gráficos de desempenho do C. E. Ministro Raul Fernandes com destaque em seus resultados e, no Capítulo 2, verificamos as variáveis que a escola trata e que vem favorecendo os resultados alcançados, pois tem impacto direto no desempenho dos alunos. As variáveis citadas e que terão ações padronizadas, são: atratividade das aulas, execução do plano de curso para cumprimento do currículo mínimo, recuperação dos alunos com baixo rendimento, frequência geral dos alunos e presença dos responsáveis em reuniões de resultados, além de manter a comunidade informada das metas e resultados das avaliações externas.

Essas variáveis são alvos de ações implementadas durante o ano letivo, que requerem planejamento e monitoramento, conforme proposto pela gestão estratégica. As ações que a escola desenvolve são consideradas exitosas para o alcance dos resultados, pois impactam diretamente no processo de ensino-aprendizagem.

É importante ressaltar que, apesar de terem tido uma resposta positiva na implementação dessas ações, essas práticas poderão ser utilizadas ou adaptadas na própria escola nos próximos anos, visto que a cada ano temos necessidades diversas e um público diferente, e o mesmo acontecerá para as outras unidades escolares. Logo, é importante conhecer os objetivos da escola e a sua demanda, para adequar as ações e atingir resultados satisfatórios.

A padronização de práticas exitosas nos permite ter uma referência de ações para tratamento de problemas comuns. O Quadro 7 apresenta as práticas relativas a

cada variável e que serão padronizadas para que a escola utilize sempre que necessário.

Quadro 7- Práticas exitosas para serem padronizadas pela unidade escolar

Variável	Atividade
Atratividade das aulas	Promover a divulgação das aulas diferenciadas e atrativas
Execução do plano de curso para cumprimento do currículo mínimo	Monitorar e avaliar a execução do plano de curso e o cumprimento do currículo mínimo
Recuperação dos alunos com baixo rendimento	Verificar o desempenho dos alunos nas avaliações internas
Frequência geral dos alunos	Acompanhar a frequência diária dos alunos
Presença dos responsáveis em reuniões de resultados	Possibilitar momentos diferenciados para atendimento aos responsáveis
Avaliações externas	Divulgar as metas e resultados da escola referentes às avaliações externas (IDEB e IDERJ) por meio de reunião e mural próprio

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos quadros apresentados na sequência serão discriminadas as atividades para cada variável considerada pela escola como importantes para serem trabalhadas durante o ano letivo, e que foram alvos de práticas exitosas a serem padronizadas na unidade escolar.

No Quadro 8, adiante, é apresentada a variável Atratividade das Aulas, que objetiva possibilitar a elaboração de aulas mais atrativas, propondo que estas sejam promovidas e divulgadas na escola, de forma a incentivar todo o corpo docente, além da motivação dos alunos diante do oferecimento de aulas mais lúdicas e dinâmicas.

Quadro 8- Atratividade das aulas

Atividade	Promover a divulgação das aulas diferenciadas e atrativas
Objetivo	Para incentivar os professores a desenvolverem aulas diferenciadas e atrativas, além de motivar os alunos a participarem das atividades propostas, com o intuito de melhorar seu desempenho nas aulas.
Local	Nos murais externos da escola.
Periodicidade/Data	Quinzenalmente.
Responsáveis	Coordenadora pedagógica.
Descrição da atividade	Em mural na sala dos professores, serão disponibilizados sites e materiais diversos com sugestões de aulas diferenciadas, inclusive podendo ser alimentado pelos próprios professores. Os professores entregarão ao coordenador pedagógico o roteiro e fotos das atividades diferenciadas desenvolvidas por eles em sala de aula, para posterior divulgação nos murais externos da escola, ficando acessível à comunidade escolar, que será atualizado a cada quinzena. Além do painel integrado, nos momentos de planejamentos semanais, será proposto avaliação das atividades desenvolvidas.
Custo/Materiais	R\$ 500,00 (folhas, impressão, taxa, cola).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se divulgar as aulas atrativas, busca-se melhoria na qualidade das aulas ofertadas, além do reconhecimento dos profissionais que buscam aulas

diferenciadas, bem como a reutilização da técnica de aula por outro profissional, visando ao sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Além de um ambiente motivador, as aulas atrativas influenciam na frequência e rendimento dos alunos, estimulando o interesse e a participação.

O coordenador pedagógico poderá selecionar tais aulas por área de conhecimento ou ano de escolaridade. As aulas serão para divulgação nos murais da escola, além de serem desenvolvidos projetos interdisciplinares ao longo do bimestre.

No Quadro 9 a atividade visa à execução do plano de curso para o monitoramento e avaliação do cumprimento do currículo mínimo, uma vez que os alunos possuem direito de acesso às competências e habilidades adequadas ao seu ano de escolaridade, trabalhadas com qualidade, resultando em uma aprendizagem significativa.

Além do plano de curso contemplar o currículo mínimo, o resultado de sua execução deverá estar relacionado à metodologia aplicada e aos critérios de avaliação estabelecidos.

Ao realizar o acompanhamento dos planos de curso para verificar o cumprimento do currículo mínimo, busca-se, também, garantir que os alunos de mesmo ano de escolaridade tenham acesso aos mesmos conteúdos das demais turmas, não causando prejuízos quando há necessidade de trocar o aluno de turma, e até mesmo de escola.

Quadro 9 - Execução do plano de curso para cumprimento do currículo mínimo

Atividade	Monitorar e avaliar a execução do plano de curso e cumprimento do currículo mínimo
Objetivo	Para garantir que o aluno tenha acesso às habilidades e competências mínimas necessárias para seu ano de escolaridade, propondo contramedidas quando seu cumprimento não for possível, mediante identificação dos fatores críticos.
Local	Em todas as turmas da escola.
Periodicidade/Data	Bimestralmente.
Responsáveis	Coordenadora pedagógica.
Descrição da atividade	Os professores preencherão uma planilha de acompanhamento do cumprimento do currículo mínimo e execução do plano de curso*, disponibilizados no diário de classe, que será verificado pelo coordenador pedagógico. Nos casos em que o professor não conseguir cumprir o planejado para o bimestre, este irá elaborar uma contramedida para as dificuldades encontradas.
Custo/Materiais	R\$ 150,00 (pasta catálogo, impressão, folhas).

Fonte: Elaborado pela autora.

*Modelo de planilha de acompanhamento do cumprimento do currículo mínimo e execução do plano de curso elaborado pela escola, disponível no anexo C desta dissertação.

O Quadro 10 apresenta atividade voltada para recuperação dos alunos, mediante verificação do desempenho interno dos alunos com o monitoramento e tratamento dos resultados, identificação das disciplinas críticas e acompanhamento dos alunos que apresentam menor rendimento.

A identificação das dificuldades dos alunos que estejam refletindo em seu desempenho possibilita um tratamento preventivo para evitar retenção, defasagem e abandono, mediante um diagnóstico preciso com dados e acompanhamento da evolução dos alunos e turmas.

Quadro 10- Recuperação dos alunos com baixo rendimento

Atividade	Verificar o desempenho dos alunos nas avaliações internas
Objetivo	Para identificar as disciplinas críticas e mapear os alunos considerados possíveis reprovados, considerando cada bimestre.
Local	Em todas as turmas da escola.
Periodicidade/Data	Bimestralmente - Realizar pré-Conselho de Classe. Bimestralmente - Preencher a planilha de acompanhamento de desempenho** e realizar divulgação em mural próprio. Bimestralmente - Promover reunião com os professores das disciplinas críticas. Bimestralmente - Convocar os responsáveis dos alunos considerados críticos em seus resultados – possíveis reprovados.
Responsáveis	Diretora; Articuladora pedagógica; Coordenadora pedagógica.
Descrição da atividade	Antes do Conselho de Classe, será realizado um pré-COC de forma que se possam discutir os casos mais críticos detectados em cada turma. Posteriormente, será preenchida a planilha de desempenho dos alunos, para identificar as disciplinas críticas, de acordo com o aproveitamento da turma, e divulgação dos gráficos de desempenho. Os professores das disciplinas críticas participarão de uma reunião para discutirem ações, replanejarem suas propostas pedagógicas, a partir de ações corretivas, visando o aprendizado dos alunos. Os responsáveis dos alunos que acumularem mais de duas notas insatisfatórias no bimestre serão convocados para uma reunião de apresentação de resultados.
Custo/Materiais	R\$ 200,00 (folhas, impressão, taxa, cola).

Fonte: Elaborado pela autora.

** Modelo planilha de acompanhamento de desempenho elaborado pela escola, disponível no anexo D desta pesquisa.

No Quadro 11 temos a atividade voltada para frequência geral dos alunos, com a proposta de acompanhamento diário, possibilitando o tratamento da infrequência de forma rápida e sistemática.

Ao realizar o acompanhamento da frequência dos alunos, também estaremos tratando da retenção, defasagem e abandono, posto que há uma relação muito estreita entre a frequência e os resultados alcançados.

Além das faltas, outro fator que deve ser verificado nesta atividade é a pontualidade, pois ela também interfere no desempenho do aluno.

Quadro 11- Frequência geral dos alunos

Atividade	Acompanhar a frequência diária dos alunos
Objetivo	Para garantir a permanência dos alunos na escola, evitando evasão ou reprovação por falta.
Local	Em todas as turmas da escola
Periodicidade/Data	Diariamente - Acompanhamento da frequência. Quinzenalmente - Consolidação dos dados para verificar o quantitativo de faltas. Quinzenalmente - Convocação dos responsáveis dos alunos faltosos.
Responsáveis	Representante de turma; Inspetor de aluno; Diretora.
Descrição da atividade	Será organizada uma pasta com a ficha de frequência de cada turma, que será preenchida diariamente pelos representantes de turma, consolidada quinzenalmente pelo inspetor de aluno e analisada mensalmente pelo diretor, a fim de convocar os responsáveis dos alunos faltosos para os devidos esclarecimentos e reversão da situação do aluno.
Custo/Materiais	R\$ 200,00 (pasta catálogo, impressão das fichas e termos de convocação, livro de registro).

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 12 a atividade para presença de pais em reuniões de resultados propõe o oferecimento de momentos diferenciados, adequados para cada situação que exige o acompanhamento dos responsáveis, de forma que se estabeleça uma relação de valorização e assessoria na relação família/escola.

Quadro 12- Presença dos responsáveis em reuniões de resultados

Atividade	Possibilitar momentos diferenciados para atendimento aos responsáveis
Objetivo	Para promover maior possibilidade de participação dos responsáveis na vida escolar dos alunos.
Local	Em todas as turmas da escola.
Periodicidade/Data	Quinzenalmente - Convocação dos responsáveis dos alunos faltosos, com atendimento individual. Bimestralmente - Convocação dos responsáveis dos alunos com rendimento insatisfatório, com atendimento individual. Bimestralmente - Convite aos responsáveis para reunião geral de para divulgação dos resultados e ações desenvolvidas pela escola.
Responsáveis	Diretora.
Descrição da atividade	De acordo com o acompanhamento da frequência dos alunos, os responsáveis serão convocados, para serem tomadas as medidas cabíveis. De acordo com a planilha de acompanhamento de desempenho, os responsáveis serão convocados para que tomem ciência e busquem estreitar parceria com a escola. Todos os responsáveis serão convidados a participarem de uma reunião geral, onde serão informados dos resultados e ações desenvolvidas pela escola.
Custo/Materiais	R\$ 400,00 (folhas, impressão, lembrança, lanche).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao promover momentos de participação dos responsáveis para ciência do desempenho dos alunos e das atividades desenvolvidas pela escola, busca-se a corresponsabilidade, ajuda no processo de tomada de decisões e alinhamento das ações necessárias diante do quadro apresentado.

Além dos momentos diferenciados, é importante que haja planejamento de integração e confraternização, para que o momento se torne agradável e estimulador.

No Quadro 13, em relação às avaliações externas, a atividade proposta estabelece a divulgação de metas e resultados, tornando o processo transparente, possibilitando um maior envolvimento da comunidade escolar para o alcance de resultados satisfatórios.

Ao promover as reuniões para acompanhamento de resultados, é importante atrair a comunidade escolar, para que ações focadas nas fragilidades da escola sejam planejadas e executadas, visando ao alcance de resultados satisfatórios.

Quadro 13- Avaliações externas

Atividade	Divulgar as metas e resultados da escola referentes às avaliações externas (IDEB e IDERJ) por meio de reunião e mural próprio
Objetivo	Para que a comunidade escolar tenha acesso às metas e resultados da escola e se sinta parte do processo de avaliação das quais a escola participa.
Local	Em reuniões com os pais, alunos, professores e demais funcionários, além de disponibilizar em mural próprio.
Periodicidade/Data	Março de 2017.
Responsáveis	Coordenadora pedagógica.
Descrição da atividade	Será elaborado um mural para divulgação das metas e resultados da escola e convidados os membros da comunidade escola para reunião, onde as avaliações serão mais detalhadas quanto seus objetivos e sua importância para a qualidade da educação.
Custo/Materiais	R\$ 50,00 (folhas e impressão).

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada atividade proposta deverá ser discutida com a comunidade escolar, passar pelo processo de planejamento, execução e avaliação, de forma que se consiga ajustar a ação sempre que necessário, ou seja, quando os resultados alcançados não estiverem correspondendo ao resultado esperado.

Após padronização das práticas consideradas exitosas pela escola e que contribuíram para o alcance dos resultados apresentados, propõe-se a divulgação para outras unidades escolares, conforme apresentado a seguir.

3.2 Divulgação das práticas para outras unidades escolares

Além da padronização das práticas gestoras na unidade escolar, outra ação proposta no PAE é a troca contínua de experiências de inovação gestora e pedagógica planejadas pelos profissionais da escola, além da divulgação para outras unidades escolares, possibilitando a disseminação de conhecimentos aprimorados nos encontros de formação. Para isso, é importante que a escola crie o hábito de registrar as ações e os seus resultados mediante as metas e objetivos propostos.

Nesse sentido, propõe-se, conforme apontado no Quadro 14 ações para divulgação das práticas do C. E. Ministro Raul Fernandes entre os gestores no âmbito da Diretoria Regional Centro Sul, visando à troca de experiência, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as possibilidades de uma gestão pedagógica bem sucedida.

Quadro 14 - Ações para divulgação de práticas para outras unidades escolares

Realizar levantamento das práticas exitosas desenvolvidas pela escola e consolidá-las em uma apresentação.
Promover reunião com os gestores e coordenadores pedagógicos da Regional Centro Sul.
Criar grupo fechado em rede social, para os gestores e coordenadores pedagógicos, visando formação de uma rede de colaboração e acompanhamento das ações das escolas da Regional Centro Sul.
Promover reunião para avaliar e aprimorar as práticas gestoras e seus impactos nos resultados escolares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos próximos quadros serão apresentadas as atividades a serem desenvolvidas para que seja promovida a divulgação de práticas para as outras unidades escolares, considerando as escolas da Diretoria Regional Centro Sul.

O Quadro 15 apresenta a parte inicial da proposta, na fase de planejamento, na qual a escola realiza levantamento das práticas desenvolvidas, consideradas impactantes para seus resultados, e consolidá-las para que sejam divulgadas para as demais unidades escolares.

Nesta etapa, deve-se buscar, junto à comunidade escolar, o levantamento dos dados e análises de causas e efeitos, para que a escola selecione as ações que refletiram no processo de ensino-aprendizagem, considerando os resultados

satisfatórios apresentados e as organize para serem apresentadas para as outras escolas da Diretoria Regional Centro Sul.

Quadro 15 - Realizar levantamento das práticas exitosas desenvolvidas pela escola e consolidá-las em uma apresentação

Atividade	Realizar levantamento das práticas exitosas desenvolvidas pela escola e consolidá-las em uma apresentação
Objetivo	Para incentivar e divulgar as ações, contribuindo para a implementação de boas práticas.
Local	No C. E. Ministro Raul Fernandes.
Periodicidade/Data	Março de 2017.
Responsáveis	Coordenadora Pedagógica / Diretores da unidade escolar.
Descrição da atividade	A equipe escolar selecionará as práticas que mais impactaram no processo de ensino-aprendizagem e que tenha atuado diretamente no resultado dos alunos e da escola.
Custo/Materiais	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 16, na fase de execução, temos a atividade de promoção da reunião para gestores e coordenadores pedagógicos, com a finalidade de divulgação das práticas exitosas do C. E. Ministro Raul Fernandes e troca de experiência entre as unidades escolares.

Quadro 16- Promover reunião com os gestores e coordenadores pedagógicos da Regional Centro Sul

Atividade	Promover reunião com os gestores e coordenadores pedagógicos da Regional Centro Sul
Objetivo	Para possibilitar que outras unidades escolares conheçam as práticas exitosas da escola e propor que se forme uma rede de troca entre todos os gestores escolares.
Local	No auditório da Universidade Severino Sombra.
Periodicidade/Data	Abril de 2017.
Responsáveis	Coordenadora Pedagógica e Diretores do C. E. Ministro Raul Fernandes, em parceria com a Coordenadora de Ensino e Coordenadora de Avaliação da Regional Centro Sul.
Descrição da atividade	A reunião se iniciará com as Coordenadoras de Ensino e Avaliação sobre Qualidade de Ensino e Escolas Eficazes. Posteriormente, o C. E. Ministro Raul Fernandes fará uma apresentação de suas práticas e os resultados que vem apresentando. Depois será aberto para participação das outras escolas, de forma que se consiga interagir sobre as práticas que estão sendo implementadas e sugestões de melhorias.
Custo/Materiais	R\$ 400,00 (lanche e lembrança).

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de tratar temas como Qualidade de Ensino e Escolas Eficazes, é importante abrir um canal de comunicação entre as escolas, para que sejam

discutidas práticas implementadas pelas demais escolas e os desafios enfrentados, a fim de se formar uma rede de trocas.

No Quadro 17, na fase de verificação de resultados, a atividade com a proposta da criação de um grupo fechado em rede social para os diretores e coordenadores pedagógicos, as escolas da Regional Centro Sul abre um canal de troca de experiências, além de possibilitar aos Coordenadores de Ensino e de Avaliação da Regional acompanhar as ações que estão sendo desenvolvidas pelas escolas.

Essa atividade possibilita acompanhamento e monitoramento das ações desenvolvidas, assim como maior estreitamento na relação entre as escolas, e nela as divulgações das práticas serão acompanhadas de sugestões, debates e discussões. É necessário que as escolas conheçam seus objetivos para traçar caminhos para alcançá-los. Deve-se buscar, também, envolvimento e comprometimento da comunidade escolar, para que todos tenham consciência dos resultados alcançados e esperados.

Quadro 17- Criar grupo fechado em rede social, para os gestores e coordenadores pedagógicos, visando formação de uma rede de colaboração e acompanhamento das ações das escolas da Regional Centro Sul

Atividade	Criar grupo fechado em rede social, para os gestores e coordenadores pedagógicos, visando formação de uma rede de colaboração e acompanhamento das ações das escolas da Regional Centro Sul.
Objetivo	Para possibilitar o acompanhamento das escolas e estimular a rede de colaboração, de forma interativa, a partir das práticas implementadas.
Local	No C. E. Ministro Raul Fernandes.
Periodicidade/Data	Maio de 2017.
Responsáveis	Diretores do C. E. Ministro Raul Fernandes em parceria com a Coordenadora de Ensino e Coordenadora de Avaliação da Regional Centro Sul.
Descrição da atividade	Será criado um grupo fechado para colaboração entre gestores e coordenadores pedagógicos, que vai ser alimentado com suas práticas e opiniões dos trabalhos apresentadas, oportunizando o debate e discussão.
Custo/Materiais	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 18 apresenta a atividade que avalia e aprimora as práticas desenvolvidas pelas escolas, permitindo verificar quais impactos estas estão refletindo nos indicadores escolares.

Após realização das ações, é necessário coletar dados para verificar o processo. Essa fase da ação permite corrigir rumos com a tomada de ações

corretivas ou padronização das práticas, quando estas corresponderem às metas estabelecidas.

Ao verificar os resultados, deve-se discutir e planejar ações que permitam analisar quais mudanças serão necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Quadro 18 - Promover reunião para avaliar e aprimorar as práticas gestoras e seus impactos nos resultados escolares

Atividade	Promover reunião para avaliar e aprimorar as práticas gestoras e seus impactos nos resultados escolares.
Objetivo	Para promover um feedback, acompanhar as ações dos gestores e incentivar as estratégias de implementação das boas práticas nas unidades escolares, de forma que essas tenham impacto direto nos resultados dos alunos, da escola e da Regional Centro Sul.
Local	No auditório da Universidade Severino Sombra.
Periodicidade/Data	Agosto de 2017. Novembro de 2017.
Responsáveis	Coordenadora de Ensino e Coordenadora de Avaliação da Regional Centro Sul.
Descrição da atividade	De acordo com as ações que forem sendo desenvolvidas nas escolas, as coordenadoras farão um <i>feedback</i> e convidarão outras unidades escolares para fazer uma apresentação de suas práticas.
Custo/Materiais	R\$ 500,00 (lanche e lembrança).

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando os princípios da gestão estratégica e o método de gestão utilizando do Ciclo PDCA, podemos identificar suas fases dentro da proposta do PAE para divulgação de práticas para outras unidades escolares, considerando: planejamento, conforme apresentado no Quadro 15; execução, no Quadro 16; verificação dos resultados, no Quadro 17; e ação corretiva ou padronização das boas práticas, no Quadro 18.

Dessa forma será possível promover trocas entre as unidades escolares das ações que cada uma desenvolve, além da interação, discussão e adequação das práticas realizadas pelos diretores e coordenadores escolares, possibilitando acompanhamento e avaliação pelas Coordenadoras de Ensino e Avaliação da Regional Centro Sul.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, buscou apresentar as práticas gestoras implementadas pelo C. E. Ministro Raul Fernandes que possam ter contribuído para o alcance de seus resultados e como essas práticas podem ser padronizadas e compartilhadas com outras escolas, para formar uma rede de troca de experiências.

Ao analisar os resultados internos e externos da unidade escolar, foi possível detectar que o processo educativo foi favorecido pelas ações desenvolvidas, que foram planejadas de forma coletiva e com foco nas metas estabelecidas e nos pontos identificados como críticos, e que impactaram no desempenho dos alunos.

O gerenciamento das ações, passando pelos processos de monitoramento e avaliação, se reflete na melhoria do desempenho do aluno e, portanto, nos resultados da escola. Para que a implementação das ações reflita em bons resultados, é importante que essas sejam acompanhadas, revistas e aprimoradas.

A gestão escolar precisa promover a participação ativa da comunidade escolar nas decisões e ações realizadas pela escola, pois o comprometimento de todos produz uma educação de qualidade, uma vez que todos se sentem parte do processo de responsabilização educativa, que garante o direito de aprendizagem dos alunos, conforme verificamos nas entrevistas realizadas com a equipe gestora, com professores e alunos, pois, de acordo com Lück (2009, p. 3):

[...] nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.

Nesse sentido, o gestor escolar é o responsável pela implementação de uma gestão democrática e participativa e, nas entrevistas, foi possível perceber, nos diferentes atores entrevistados, indícios de que a equipe busca o envolvimento da comunidade escolar nos processos de planejamento e tomada de decisões, além de acompanhamento dos resultados.

Além disso, cabe ao gestor coordenar o planejamento estratégico considerando as metas e resultados da escola, a partir das forças, fraquezas e oportunidades e ameaças, monitorar os resultados escolares como fonte de dados

para tomada de decisões e orientar os professores com liderança e visão estratégica.

Apesar da Secretaria Estadual de Educação implementar um sistema de gestão em toda a Rede, vimos que o funcionamento e seu reflexo dependem de diversos fatores, e que cabe ao gestor gerenciar as adversidades para seu êxito.

A reflexão sobre as práticas de gestão estratégica e seus efeitos no sucesso escolar se interrelacionam, visto que a equipe gestora da escola em questão proporciona um ambiente participativo, com decisões compartilhadas, planejamento coletivo com acompanhamento e avaliação, articulado com a demanda educacional da rede e de sua realidade e, conseqüentemente, com definição dos objetivos e estratégias. Dessa forma, há um reflexo positivo dentro da escola, podendo ser considerado sucesso escolar, uma vez que, todo trabalho desenvolvido produz aprendizagem, o que foi apresentado nos resultados das avaliações da pesquisa.

A pesquisa possibilitou detectar, dentro do contexto do Estudo de Caso com a pesquisa de campo e entrevistas com roteiros semiestruturados, quais práticas são consideradas imprescindíveis para favorecer o aprendizado dos alunos e, conseqüentemente, elevar a qualidade do ensino, o que se refletiu no desempenho das avaliações. Ao propor padronizar práticas exitosas e compartilhar com outras unidades escolares, busca-se maior interação entre as escolas.

Não é intenção, com essa pesquisa, estabelecer um modelo de gestão, pelo contrário, o objetivo é apresentar práticas simples que possam refletir nos resultados, levando os demais gestores à reflexão e adequação às suas especificidades, o que se consegue mediante esforço coletivo e constante autoavaliação.

REFERÊNCIAS

ALAVARSE, Ocimar M; BRAVO, Maria Helena; MACHADO, Cristiane. Avaliações externas e qualidade na educação básica: articulações e tendências. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 12-31, jan./abr. 2013.

A1. Aluno 1. Entrevista concedida em 22 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

A2. Aluno 2. Entrevista concedida em 22 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

A3. Aluno 3. Entrevista concedida em 22 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

A4. Aluno 4. Entrevista concedida em 22 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

ARAÚJO, Dourisete. Liderança e motivação na estão escolar. **Revista Eletrônica Lato Senu**, Curitiba, PR, ano 3, nº1, março 2008.

BEZERRA, Filipe. Ciclo PDCA – Conceito e aplicação. **Portal da Administração - Tudo sobre administração [online]**. Agosto 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 26 out. 2015.

BITTAR, Marisa, BITTAR, Mariluce. História da educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. **Acta Scientiarum Education**. Maringá, PR, v. 34, n. 2, p. 157-168, jul./dez. 2012.

BRASIL. Lei nº 5.092, de 11 de agosto de 1971. **Fixa as diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências**. Brasília, DF, 1971. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesos em: 03 abr. 2015.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as leis e diretrizes nacionais para a educação básica**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. Ministério da Educação. **O direito de aprender: boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil**. 2. ed. Brasília, DF: UNICEF/MEC/INEP, 2007a.

_____. Ministério da Educação. **Programa Universidade Para Todos - PROUNI**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: < <http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>. Acesso em 15/02/2016>. Acesso em: 15 fev. 2015.

_____. Decreto nº 6 094 de 24 de abril de 2007. **Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica.** Brasília, DF, 2007b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. Lei nº 13005 de 25 de junho de 2014 . **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BRIZA, Lucita. Proposta pedagógica e planejamento: as bases do sucesso escolar [online]. **Nova Escola**, Rio de Janeiro, RJ, abril 2016. Disponível em: <<http://novaescola.org.br/formacao/proposta-pedagogica-planejamento-bases-sucesso-escolar-424816.shtml>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

BURGOS, Marcelo Baumann. Dimensões institucionais da gestão escolar. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, n.2, v.3, p.10-23, jul./dez. 2013.

C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES. **Gestão Integrada da Escola**. Vassouras, RJ, 2015a.

C. E. MINISTRO RAUL FERNANDES. **Projeto Político Pedagógico**. Vassouras, RJ, 2015b.

CARVALHO, Arlena Maria Cruz de. Alcançando o sucesso escolar: fatores que auxiliam nesta conquista. **Revista Vertentes**, São João del Rei, MG, n.35, 2010. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/arlena_carvalho.pdf> . Acesso em: 08 nov.2015.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Sistemas Nacionais de Avaliação e de Informações Educacionais. **Perspectivas**, São Paulo, n. 1, v.14, p. 121-128, jan./mar.2000.

CHECHIA, Valéria Aparecida; ANDRADE, Antônio dos Santos. O desempenho escolar dos filhos na percepção de pais de alunos com sucesso e insucesso escolar. **Estudos de Psicologia: Revista do Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas**, Campinas, n. 10, v. 3, p. 431-440, dez. 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v10n3/a12v10n3.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

COELHO, S.do B.R. e LINHARES, C. Gestão participativa no ambiente escola. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Curitiba, ano 3 , n. 1, março 2008.

D1. Diretor 1. Entrevista concedida em 20 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

D2. Diretor 2. Entrevista concedida em 20 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

ESTEVIÃO, Carlos. **Gestão estratégica nas escolas**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998.

FARIAS, Maria da Salete Barboza de. **Reflexões sobre práticas cotidianas de gestão escolar**. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2012, Campinas. Anais...ANPAE: Campinas, SP, 2012. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/Textos/MariaSalete.pdf>>. Acesso em: 11 out.2015.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira; SCAFF, Elizângela Alves da Silva; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Gestão estratégica na escola pública: a ótica de atores escolares. **Inter-Ação: Revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, n. 31, v.1, p.35-54, jan./jun. 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 21.ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

Fundação Lemann e Meritt. **Dados da escola**. Rio de Janeiro, RJ, 2014. . Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2015

GATTI, Bernardete. **Construindo caminhos para o sucesso escolar**. Brasília : UNESCO, 2008.

GODOY, Maria Helena Pádua de, MURICI, Izabela Lanna. **Gestão Integrada da Escola - GIDE**. Nova Lima: Editora: INDG Tecnologia e Serviços LMTA, 2009.

GODOY, Maria Helena Pádua de; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social Aplicada na Escola**. 2. Ed.. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LMTA, 2009.

GRILO, Valéria Teixeira de Meiroz; KULMANN, Sylvio Roberto Degasperi. **O direito de permanência na escola [online]**. Área da criança e do adolescente. Ministério Público do Estado do Paraná. Centro de Apoio Operacional da Criança e do Adolescente. Curitiba, Paraná. Disponível em: <<http://www.crianca.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=827>>. Acesso em: 10 maio 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Dados do IDEB [online]**. 2014. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2015

_____. **Desempenho das Escolas em seu contexto social [online]**. 2016. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/33039569>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

JULIÃO, Vera Izabel P. **Escola é lugar de relacionamentos?** Notícias [online]. Colégio Novo Ateneu, Curitiba, PR, 17 agosto 2011. Disponível em: <<http://www.colegionovoateneu.br/node/91>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

LOPES, Noêmia. Como combater o abandono e evasão escolar. Aprendizagem. **Gestão Escolar [online]**. São Paulo, SP, edição 7, abril/maio 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão Paradigmática**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes de; LIMA, Elma Correa de; SÁ, Márcia Souto Maior Mourão. **Princípios e métodos da gestão escolar integrada**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

OLIVEIRA, Regiane Vaz de; NOVAES, Luiz Carlos. Os efeitos dos resultados da avaliação externa e dos índices de desempenho escolar sobre a gestão da escola e do trabalho pedagógico na rede estadual paulista. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO - ENDIPE, XVI, 2012, Campinas. Anais: Junqueira & Marin Editores - Livro, p. 510.

PEREIRA, Marco Antônio. **Gestão estratégica**. Centro de Voluntariado de Cruzeiro. Curso de Gestão Voluntária, 2009 [material didático].

P1. Professor 1. Entrevista concedida em 20 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

P2. Professor 2. Entrevista concedida em 20 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

P3. Professor 3. Entrevista concedida em 22 de junho de 2016. Vassouras, RJ.

RIBEIRO, Maria Teresa de Moura. A difícil tarefa de manter uma escola de sucesso. In: REUNIÃO DA ANPED, 27^a, GT Estado e Políticas Públicas, 2011, Caxambu. **Anais...**Caxambu: ANPED, 2011.

RIO DE JANEIRO. Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. **Constituição do Estado do Rio de Janeiro, de 5 de outubro de 1989**. Rio de Janeiro, RJ, 1989. Disponível em: <http://www.cmresende.rj.gov.br/PDF/const_est_rj.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. Secretaria de Estado de Educação. Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. **Confere nova redação ao art. 9º do decreto nº 42.791, de 6 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc. Rio de Janeiro, RJ, 2011a**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374646/DLFE-23505.pdf/decreto428382011.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

_____. **Informativo GIDE.** 2011b. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE37306.pdf>/InformativoGIDE.pdf>. Acesso em 29 maio 2016.

_____. **Planejamento Estratégico da SEEDUC.** Rio de Janeiro, RJ, 2011c. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. **Mapa das Diretorias Regionais.** 2012. Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=375402>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

_____. Lei nº 4.866, de 14 de fevereiro de 2013. **Dispõe sobre a implantação e acompanhamento do currículo mínimo a ser instituído na rede de ensino pública do estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, RJ, 2013a. Disponível em: <http://mminerva.blogspot.com.br/2013/02/resolucao-seeduc-n-4866-de-14-de.html>. Acesso em: 30 ago. 2015.

_____. Lei Ordinária nº 6479 de 17 de junho de 2013. **Concede majoração vencimental às categorias funcionais que menciona, estabelece os vencimentos-base dos cargos de professor supervisor escolar, professor orientador educacional e professor inspetor escolar, cria as funções gratificadas de agente de acompanhamento da gestão escolar e de assistente operacional, altera as leis nº 1.614, de 24 de janeiro de 1990 e nº 6.209, de 19 de abril de 2012, e dá outras providências.** Rio de Janeiro, RJ, 2013b. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/69d90307244602bb032567e800668618/be1e566374cae5e83257b8f005e3750?OpenDocument>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. **Livro de governança da Seeduc. Transparência na educação - 2014.** Rio de Janeiro, RJ, 2014a. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=711577>>. Acesso em: 21 maio 2016.

_____. **Relatório de gestão e políticas públicas - 2014.** Rio de Janeiro, RJ, 2014b. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2247397/DLFE-72622.pdf>/RGPP2014Parte1.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. **Censo Escolar 2014.** Rio de Janeiro, RJ, 2014c. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2317550/DLFE-74907.pdf>/TotaldeMatriculas_censo2014_v32801.pd>. Acesso em: 03 abr. 2015

_____. Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro - SAERJ. **Resultados por Escola - 2014.** Rio de Janeiro, RJ, 2014d. Disponível em: <<http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/resultados-2/resultados-escola/resultados-saerj/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. **Resolução nº 5131, de 25 de julho de 2014.** Dispõe sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio De Janeiro - SAERJ . Rio de Janeiro, RJ, 2014e. Disponível em: <http://www.do.rj.gov.br/portal/modules/conteudoonline/view_pdf.php?ie=MjA1NTM=

&ip=MTc=&s=ZDExOWUxMWYwYzZmMTVhYzUyYWRiMDE3NGU3YzM0ZDU=>.
Acesso em: 03 abr. 2015.

_____. **Relatório de governança - Seeduc em números: transparência na Educação - 2015.** Rio de Janeiro, RJ, 2015a. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=711577>>. Acesso em: 21 maio 2016.

_____. Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro - SAERJ. **SAERJ/SAERJINHO.** Imprensa SEEDUC/RJ. Rio de Janeiro, RJ, 2015b. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=843535>>. Acesso em: 06 out. 2015.

ROCHA, Saulo Barroso. **Estratégia.** Organização de Sandra R. H. Mariano. Rio de Janeiro: UFF, 2012.

RODRIGUES, Ana Adília. **Direito a educação: uma construção histórica e política no Brasil.** (Trabalho de Conclusão de Curso) Curso de Especialização em Gestão com Ênfase em Coordenação e Supervisão Escolar, Faculdade Latino Americana de Educação – FLATED. Sobral/Ceará, 2005.

ROSISTOLATO, Rodrigo; VIANA, Guilherme. Os gestores educacionais e a recepção dos sistemas externos de avaliação no cotidiano escolar. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 13-28, jan./mar. 2014.

SILVA, Maria da Luz Rodrigues da. **Heterogeneidade em sala de aula [online].** Formação. Marabá, PA, 2011. Disponível em: <<http://www.pedagogiadaluz.com.br/sitio/index.php/2011-03-31-04-10-55/228-hesa>>. Acesso em: 13 maio 2016.

SOARES, Marilda. Modelos e práticas de gestão escolar: algumas reflexões. **Percursos Históricos.** ano 2, v. junho, 27 jun. 2012. Disponível em: <<http://percursoshistoricos.blogspot.com.br/2012/06/modelos-e-praticas-de-gestao-escolar.html>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

TADEU, Marcos. O que é ser criativo em sala de aula? **Revista pontocom.** Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: <<http://revistapontocom.org.br/materias/o-que-significa-ser-criativo-na-sala-de-aula>>. Acesso em: 05 jun. 2016

VILELLA, Flávia. **Greve dos professores estaduais do Rio completa quase três meses [online].** Agência Brasil, Brasília, DF, 23 maio 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-05/greve-dos-professores-estaduais-do-rio-completa-quase-tres-meses>>. Acesso em 24 jun. 2016

PORTAL VALE DO CAFÉ. **Vassouras [online].** 2016a. Disponível em: <<http://www.portalvaledocafe.com.br/vassouras.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. Prefeitura Municipal de Vassouras. **História de Vassouras.** Vassouras, RJ, 2016b. Disponível em: <<http://www.vassouras.rj.gov.br/#!/historia/k348n>>. Acesso em: 01 jan. 2016.

WISCONSIN. Departamento de Educação Pública dos Estados Unidos da América. **Características de escolas eficazes**. Observatório de melhoria e da eficácia da escola. Traduzido por Universidade Lusíada. Bulletin. Agosto 2000. Disponível em:<<http://observatorio.por.ulusiada.pt>>. Acesso em:10 nov. 2015.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS

- 1) Qual é a importância da educação para sua vida?
- 2) Opinião geral sobre a escola.
- 3) Como é a sua rotina na escola?
- 4) Você acha que a equipe diretiva e os professores conhecem bem o seu nível de aprendizado e dos outros alunos? Existe alguma rotina de acompanhamento?
- 5) Quanto à disciplina na escola:
 - a) As regras são rígidas ou flexíveis?
 - b) Elas são cumpridas pelos alunos e pelos outros membros da comunidade escolar?
 - c) As regras são discutidas com os alunos?
- 6) Você considera que o clima na escola é de motivação para os alunos e de incentivo a atividades inovadoras e extracurriculares?
- 7) Você participa dos momentos de planejamento e processo de tomada de decisões?
- 8) O que o diretor poderia ser feito para melhorar sua escola?
- 9) Sobre as avaliações das quais a escola participa:
 - a) Você conhece as avaliações externas das quais a escola participa?
 - b) O que acha dela?
 - c) A escola faz alguma atividade especial para lidar com esta avaliação?
- 10) Você já participou de algum momento de discussão sobre tais avaliações?
- 11) Quais são as estratégias criadas para conduzir as ações visando melhor desempenho dos alunos nas avaliações externas?
- 12) Quais são suas sugestões para manutenção e melhoria dos resultados que a escola vem apresentando?

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA

- 1) Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional.
- 2) Como você se tornou Diretor nesta escola? Qual sua perspectiva de carreira nela?
- 3) Como você avalia a Secretaria Estadual de Educação nas questões sobre a política educacional, apoio e capacitação?
- 4) Como descreve a avaliação da autonomia de gestão que o Diretor efetivamente tem e o que ele tem feito para aprimorar este aspecto (itens a serem explorados: autonomia pedagógica, autonomia financeira e autonomia administrativa)?
- 5) Quais suas primeiras impressões sobre a escola em que trabalha?
- 6) Como é sua rotina num dia de trabalho típico?
- 7) O que o Diretor tem feito para melhorar o uso do espaço interno da escola?
- 8) Como é sua atuação no processo de tomada de decisões considerando os processos democráticos e estratégicos?
- 9) Quanto ao planejamento pedagógico:
 - a) Qual é o papel do Diretor neste processo?
 - b) Como tem atuado nos últimos planejamentos pedagógicos?
 - c) Como o planejamento pedagógico chega à sala de aula, melhorando a conduta do professor e o desempenho dos alunos?
- 10) Quanto à avaliação do seu relacionamento com os professores:
 - a) Como é a rotatividade, desempenho, motivação e compromisso dos professores com a escola?
 - b) O que tem feito para aprimorar o desempenho de seus professores (capacitação e sistema de incentivos)?
 - c) O que tem feito para lidar com os conflitos com os docentes?
- 11) O que é feito diante das seguintes situações concretas:
 - a) Se um professor tem um nível muito alto de faltas;
 - b) Se um professor não domina bem o conteúdo das disciplinas, afetando o desempenho dos alunos;
 - c) Se um professor tem conflito com outros colegas ou membros da comunidade escolar.

12) Quanto à avaliação do seu relacionamento com os alunos:

a) Como é a rotatividade, desempenho, motivação e compromisso dos alunos com a escola?

b) O que tem feito para aprimorar o desempenho dos alunos?

c) O que tem feito para lidar com os conflitos entre os discentes?

Como a escola avalia, registra e acompanha os dados de avaliação dos alunos?

13) Como o Diretor lida com as avaliações externas referentes ao desempenho da escola e dos alunos:

a) Qual é a sua opinião sobre estas avaliações?

b) O resultado das avaliações é incorporado ao planejamento das ações pedagógicas e de gestão da escola?

c) Como os outros atores da comunidade escolar, sobretudo os professores, estão incorporando estas avaliações à sua atuação?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

- 1) Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional.
- 2) Quais foram suas primeiras impressões sobre a escola em que trabalha? E qual é a sua visão atual?
- 3) Como é sua rotina num dia de trabalho típico?
- 4) Como você avalia o planejamento pedagógico da escola, sua qualidade e efetividade na sala de aula, e em que poderia melhorar?
- 5) Qual seu tempo disponível para o trabalho coletivo e para a formação continuada?
- 6) Você recebe algum tipo de apoio para os problemas didáticos que enfrenta?
- 7) Como é sua participação no processo de tomada de decisões?
- 8) Como é sua avaliação da relação dos professores:
 - a) Com a comunidade e com os pais?
 - b) Com os alunos? Dê exemplos bons e problemáticos.
 - c) Com os funcionários? Dê exemplos bons e problemáticos.
- 9) Como você avalia e o que você sugere em relação à equipe diretiva, nos seguintes pontos:
 - a) Competência na gestão da escola;
 - b) Envolvimento com o dia-a-dia da escola;
 - c) Estilo de ação no processo de tomada de decisão;
 - d) Capacidade de convencimento e negociação;
 - e) Capacidade de atrair a comunidade para a vida escolar; e
 - f) Relacionamento da escola com a rede de ensino.
- 10) Você conhece as avaliações externas das quais a escola participa?
- 11) Você já participou de algum momento de discussão sobre tais avaliações?
- 12) Quais são as estratégias criadas para conduzir as ações visando melhor desempenho dos alunos nas avaliações externas?
- 13) Quais são suas sugestões para manutenção e melhoria dos resultados que a escola vem apresentando?

ANEXO A

Tabela para Cálculo Manual do IFC/RS

Figura A.4: Tabela para Cálculo Manual do IFC/RS.

Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social - IFC/RS							
Escola:							
Ano:							
Diretor:							
Dimensão Resultados							
Indicador	Descrição	Parâmetros		Fórmula	Resultado	Fator	
		A	B			> = 0,8 < 0,8	> = 0,6 < 0,8
1	Aprovação sem recuperação final	A	Número total de alunos aprovados nas etapas avaliativas.	$\frac{A}{B}$	> = 0,8	> = 0,6	< 0,6
		B	Número total de alunos computados na matrícula final.			< 0,8	
2	Permanência na escola (Prevenção do Abandono)	A	Número total de abandonos.	$\frac{B-A}{B}$	> = 0,96	> = 0,9	< 0,9
		B	Número total de alunos na matrícula final.			< 0,96	
3	Alunos alfabetizados até o 3º ano/9.	A	Número total de alunos alfabetizados até o 3º ano/9.	$\frac{A}{B}$	> = 0,8	> = 0,6	< 0,6
		B	Número total de alunos com matrícula final até o 3º ano/9.			< 0,8	
4	Adequação idade/série	A	Número de alunos do turno diurno em distorção idade/série.	$\frac{B-A}{B}$	> = 0,9	> = 0,85	< 0,85
		B	Número total de alunos do turno diurno.			< 0,9	
5	Desempenho na Prova Brasil em Matemática no 5º ano/9	A	Pontuação obtida pela escola em matemática no 5º ano/9 na Prova Brasil.	$\frac{A}{B}$	> = 0,83	> = 0,58	< 0,58
		B	Pontuação máxima em matemática no 5º ano/9 na Prova Brasil.			< 0,83	
6	Desempenho em Português no 5º ano/9	A	Pontuação obtida pela escola em português no 5º ano/9 na Prova Brasil.	$\frac{A}{B}$	> = 0,83	> = 0,58	< 0,58
		B	Pontuação máxima em português no 5º ano/9 na Prova Brasil.			< 0,83	
7	Desempenho em Matemática no 9º ano/9	A	Pontuação obtida pela escola em matemática no 9º ano/9 na Prova Brasil.	$\frac{A}{B}$	> = 0,67	> = 0,47	< 0,47
		B	Pontuação máxima em matemática no 9º ano/9 na Prova Brasil.			< 0,67	

Indicador	Descrição	Parâmetros		Fórmula	Resultado	Faro	
		A	B				
8	É um instrumento aplicado pelo MEC em nível nacional para avaliar o desempenho dos alunos no ensino fundamental nas disciplinas Português e Matemática	A	Pontuação obtida pela escola em português no 9º ano/9 na Prova Brasil.	$\frac{A}{B}$		$> = 0,71$	$> = 0,5$ $< 0,71$
		B	Pontuação máxima em português no 9º ano/9 na Prova Brasil.				
9	Avalia a capacidade da escola de preparação dos alunos para inserção em cursos superiores (cursos sequenciais, cursos de educação tecnológica e cursos de graduação).	A	Número total de alunos da escola aprovados em curso de nível superior.	$\frac{A}{B}$		$> = 0,7$	$> = 0,5$ $< 0,7$
		B	Número total de alunos da escola que concorreram a uma vaga para curso de nível superior.				
10	Inserção dos alunos do ensino médio do turno diurno no mercado de trabalho.	A	Número total de alunos do turno diurno que estagiaram em alguma instituição no ano.	$\frac{A}{B}$		$> = 0,7$	$> = 0,5$ $< 0,7$
		B	Número total de alunos do turno diurno que procuraram estágio no ano.				
11	Avalia a capacidade da escola de preparar seus alunos para o ingresso em centros tecnológicos de nível médio.	A	Número total de alunos da escola aprovados em cursos técnicos de nível médio.	$\frac{A}{B}$		$> = 0,7$	$> = 0,5$ $< 0,7$
		B	Número total de alunos da escola que concorreram a uma vaga em curso técnico de nível médio.				
12	Avalia a capacidade da escola de adesão ao ENEM e na preparação adequada para uma boa classificação no exame.	A	Pontuação obtida pela escola no ENEM.	$\frac{A}{B}$		$> = 0,7$	$> = 0,45$ $< 0,7$
		B	Pontuação máxima do ENEM.				
13	Gerenciamento dos recursos financeiros	A	Valor da despesa da escola.	$\frac{B - A}{B}$		0	0
		B	Valor da receita da escola.				

Consolidação da Dimensão Resultado													
Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Peso (P)	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	1
Resultado (R)													
P * R													

Resultado da Dimensão Resultado:	Somatório dos P * R	=	
	Somatório dos Pesos	=	

Faro	
$> = 0,8$	$> = 0,6 < 0,8$
$< 0,6$	

Dimensão Condições Ambientais						
Indicador	Descrição	Parâmetros	Fórmula	Resultado	Farol	
1	Prevenção do uso de drogas	Mede a capacidade da escola de atuar de forma correta junto aos alunos que sinalizarem por meio de mudanças de comportamento o uso de drogas.	A	$\frac{B - A}{B}$	> = 0,99	> = 0,97 < 0,99
			B			
2	Prevenção de gravidez na adolescência	Avalia os cuidados da escola para atuar preventivamente junto aos adolescentes no tocante à gravidez precoce.	A	$\frac{B - A}{B}$	= 1	> = 0,996 < 1
			B			
3	Vacinação infantil	Mede os cuidados preventivos da escola com a saúde dos alunos atuando no combate às epidemias.	A	$\frac{A}{B}$	> = 0,9833	> = 0,9667 < 0,9833
			B			
4	Atendimento à saúde (alunos com necessidades especiais)	Mede os cuidados da escola com a saúde dos alunos nos aspectos que interferem na aprendizagem e na vida futura como: déficit visual, audição, distúrbio de ordem emocional, desnutrição e outras necessidades especiais.	A	$\frac{A}{B}$	= 1	> = 0,8 < 1
			B			
5	Exercício do direito de voto por alunos com 16 e 17 anos	Mede a atuação da escola na formação da consciência política e a responsabilidade da escolha dos políticos.	A	$\frac{A}{B}$	> = 0,8	> = 0,6 < 0,8
			B			
6	Participação em projetos de cidadania (trabalho em equipe)	Mede a capacidade da escola de obter o engajamento do aluno e sua responsabilidade para atuar em equipe.	A	$\frac{A}{B}$	> = 0,95	> = 0,85 < 0,95
			B			
7	Aceitação das diferenças (discriminação)	Mede a capacidade da escola de tratar corretamente e preventivamente as discriminações que podem desencadear em violência ou evasão escolar.	A	$\frac{B - A}{B}$	> = 0,9900	> = 0,9800 < 0,99
			B			
8	Participação de pais e/ou responsáveis no projetos e/ou eventos da escola	Mede a capacidade da escola de obter a adesão dos pais nos diversos projetos e/ou eventos desenvolvidos.	A	$\frac{A}{B}$	> = 0,8	> = 0,6 < 0,8
			B			

Indicador	Descrição	Parâmetros	Fórmula	Resultado	Farol								
9	Prevenção da violência que envolva membros da comunidade escolar (professores, alunos e funcionários)	A	$\frac{B - A}{B}$		= 1 > = 0,995 < 1								
		B				Número total de dias letivos.							
10	Preservação do patrimônio público (crimes contra o patrimônio)	A	$\frac{B - A}{B}$		> = 0,6 < 0,8								
		B				Número de ambientes pichados e/ou danificados.							
11	Utilização da estrutura física da escola	A	$\frac{A}{B}$		> = 0,6 < 0,8								
		B				Número de ambientes existentes e utilizados na escola.							
12	Atendimento dos serviços de apoio	A	$\frac{[C * B] - A}{C * B}$		> = 0,94 > = 0,8900 < 0,94								
		B				Número de insatisfações referentes ao atendimento dos serviços de apoio.							
		C				Número de serviços de apoio.							
13	Gerenciamento dos recursos públicos	A	$\frac{A}{B}$		= 1								
		B				Número total de itens nos quais foram aplicadas a verba pública.							
Consolidação da Dimensão Condições Ambientais													
Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Resultado													
Resultado da Dimensão Condições Ambientais:		Somatório dos Resultados =											
		Somatório Total de Variáveis =											
		Farol											
		> = 0,8 > = 0,6 < 0,8 < 0,6											

Dimensão Ensino Aprendizagem						
Indicador	Descrição	Parâmetros		Fórmula	Resultado	Faro
		A	B			
1	Mede a habilidade do gestor para mobilizar o corpo docente para obtenção de resultados.	A	Número de reuniões realizadas para acompanhamento de resultados das etapas avaliativas.	$\frac{A}{B}$	= 1	$> = 0,75$ < 1
		B	Número de etapas avaliativas.			
2	Mede a capacidade da escola/secretaria de educação de prover o quadro de professores em tempo hábil.	A	Número de professores em pleno exercício na escola até o final do mês de fevereiro.	$\frac{A}{B}$	= 1	$> = 0,98$ < 1
		B	Número de professores necessários na escola.			
3	Capacidade da escola de captar parcerias.	A	Número de parcerias efetivadas.	$\frac{A}{B}$	$> = 0,6$	$> = 0,4$ $< 0,6$
		B	Número de contatos e/ou oportunidades realizados.			
4	Mede o número de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula).	A	Número total de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula).	$\frac{A}{B}$	$> = 0,6$	$> = 0,4$ $< 0,6$
		B	Número total de professores da escola.			
5	Mede o número de professores que aplicaram em sala de aula competências adquiridas/melhoradas.	A	Número de professores que aplicaram em sala de aula conhecimentos adquiridos nos últimos dois anos na atividade-fim.	$\frac{A}{B}$	$> = 0,7$	$> = 0,5$ $< 0,7$
		B	Número total de professores da escola.			
6	Mede o número de padrões aplicados pelo corpo docente em relação ao número de padrões existentes na escola.	A	Número total de padrões utilizados.	$\frac{A * C}{B * D}$	$> = 0,6$	$> = 0,4$ $< 0,6$
		B	Número total de padrões existentes.			
		C	Número de professores que utilizaram padrões.			
		D	Número total de professores da escola.			
7	Mede o número de professores que executam o plano de curso conforme o planejado.	A	Número total de planos de curso executados.	$\frac{A}{B}$	$> = 0,67$	$> = 0,47$ $< 0,67$
		B	Número total de planos de curso necessários.			
8	Mede o nível de compromisso dos professores e promove a conscientização do impacto da frequência no desempenho dos alunos.	A	Número total de horas perdidas.	$\frac{B - A}{B}$	$> = 0,96$	$> = 0,9$ $< 0,96$
		B	Número total de horas devidas.			

Indicador	Descrição	Parâmetros			Fórmula	Resultado	Farol	
		A	B	C				
9	Mede o nível de compromisso dos professores e promove a conscientização do impacto da frequência no desempenho dos alunos.	A	Número total de dias letivos.		$\frac{(A * C) - B}{A * C}$	$\geq 0,96$	$\geq 0,90$ $< 0,96$	$< 0,90$
10	Mede a proporção de professores que ministram aulas atraentes.	A	Número de professores que ministram aulas atraentes.		$\frac{A}{B}$	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$ $< 0,95$	$< 0,85$
11	Mede a capacidade da escola de cumprimento do que está previsto nos PCNs/CBCs para todas as séries (conteúdo + temas transversais).	A	Número total de professores que cumpriram pelo menos 80% do previsto em cada série em todas as turmas.		$\frac{A}{B}$	$\geq 0,75$	$\geq 0,5$ $< 0,75$	$< 0,5$
12	Verificar se a escola está identificando os alunos com necessidade de recuperação e buscando ações corretivas de nivelamento, o quanto antes, prevenindo possíveis defasagens, reprovação e até abandono.	A	Número total anual de médias recuperadas nas etapas avaliativas.		$\frac{A}{B}$	$\geq 0,8$	$\geq 0,6$ $< 0,8$	$< 0,6$
13	Mede a frequência dos alunos permitindo que a escola correlacione com os resultados do desempenho.	A	Número total de dias letivos.		$\frac{(A * B) - C}{A * B}$	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$ $< 0,95$	$< 0,85$
14	Mede o nível de eficiência da escola no combate à falta de pontualidade dos alunos.	A	Número total de dias letivos.		$\frac{(A * B) - C}{A * B}$	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$ $< 0,95$	$< 0,85$
15	Mede a capacidade da família/escola/secretaria de educação de prover o aluno do material básico necessário para o desenvolvimento das necessidades pedagógicas.	A	Número total de alunos que levam material básico necessário para a escola.		$\frac{A}{B}$	$\geq 0,98$	$\geq 0,95$ $< 0,98$	$< 0,95$

Indicador	Descrição	Parâmetros		Fórmula	Resultado	Farol					
		A	B			> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
16	Mede a disciplina dos alunos, nível de comprometimento dos pais e atuação dos professores.	A	Número total de alunos da escola que cumpram as atividades extra-classe.	$\frac{A}{B}$		> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
	Mede o nível de interesse dos alunos e o estímulo dos professores.	B	Número total de alunos da escola.								
17	Mede o nível de satisfação do aluno com o material didático.	A	Número de alunos insatisfeitos com o material didático.	$\frac{B - A}{B}$		> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
	Mede o nível de comprometimento dos pais e o entendimento da sua importância na eficácia da aprendizagem dos alunos.	B	Número total de alunos da escola.								
18	Mede o nível de comprometimento dos pais e o entendimento da sua importância na eficácia da aprendizagem dos alunos.	A	Número total de presenças nas reuniões de apresentação de resultados de alunos.	$\frac{A}{B}$		> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
	Mede o nível de comprometimento dos pais e o entendimento da sua importância na eficácia da aprendizagem dos alunos.	B	Número total de pais e/ou responsáveis convocados para reuniões de resultados de alunos.								
19	Mede o nível de comprometimento dos pais e/ou responsáveis em reuniões de resultados de alunos.	A	Número total de alunos (turno: diurno) até o 5º ano/9 que recebem acompanhamento de algum responsável nas tarefas de casa.	$\frac{A}{B}$		> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
	Mede o nível de comprometimento dos pais e/ou responsáveis em reuniões de resultados de alunos.	B	Número total de alunos (turno: diurno) até o 5º ano/9 na escola.								
20	Mede o nível de comprometimento dos pais e/ou responsáveis em reuniões de resultados de alunos.	A	Número de alunos (turno: diurno) cujos pais e/ou responsáveis demonstram acompanhar os boletins/resultados.	$\frac{A}{B}$		> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8	> = 0,75	> = 0,7
	Mede o nível de comprometimento dos pais e/ou responsáveis em reuniões de resultados de alunos.	B	Número total de alunos (turno: diurno) da escola.								

Consolidação da Dimensão Ensino Aprendizagem																						
Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Resultado																						

Resultado da Dimensão Ensino Aprendizagem: =

Somatório dos Resultados

Somatório Total de Variáveis

Farol					
> = 0,8	> = 0,6 < 0,8	> = 0,95	> = 0,9	> = 0,85	> = 0,8

Consolidação IFC/RS													
Dimensão	Resultado	Condições Ambientais	Ensino Aprendizagem										
Peso (P)	0,45	0,25	0,30										
Resultado da Consolidação da Dimensão (R)													
P * R													
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="text-align: center;"> <p>IFC/RS: Somatório dos P * R =</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="font-size: 8px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 20px;">> = 0,8</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="text-align: center; width: 20px;">> = 0,6 < 0,8</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="text-align: center; width: 20px;">< 0,6</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #90EE90; width: 20px;"></td> <td style="background-color: #FFFF00; width: 20px;"></td> <td style="background-color: #FF0000; width: 20px;"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Farol</td> </tr> </table> </div> </div>				> = 0,8		> = 0,6 < 0,8		< 0,6				Farol	
> = 0,8		> = 0,6 < 0,8		< 0,6									
			Farol										

Instruções para preenchimento

Preencher os dados iniciais:

1. Preencher os dados referentes às escolas.
2. Preencher informações referentes às Dimensões do IFC/RS.
3. Preencher as informações referentes aos "parâmetros".
4. Realizar as fórmulas referentes a cada indicador para a obtenção dos respectivos resultados.
5. Marcar um "X" no farol correspondente.
6. Copiar os resultados de cada indicador na respectiva Consolidação, abaixo dos números correspondentes.
7. Multiplicar o resultado de cada indicador pelo seu peso na "Consolidação da Dimensão Resultado".
8. Somar as últimas linhas preenchidas na "Consolidação das Dimensões", ou seja, na "Consolidação da Dimensão Resultado" somar os números presentes na linha referente a "P * R". Na "Consolidação da Dimensão Condições Ambientais" e "Consolidação da Dimensão Ensino Aprendizagem" somar os números presentes na linha referente a "R".
9. Dividir o resultado da soma pelo número de variáveis e anotar o resultado no quadro ao lado.
10. Marcar um "X" no farol correspondente.
11. Preencher o Quadro "Consolidação do IFC/RS"
12. Transcrever os resultados das consolidações das dimensões.
13. Multiplicar os resultados das consolidações nas dimensões pelo seus respectivos pesos.
14. Somar o resultado da multiplicação.
15. Marcar um "X" no referente farol.

ANEXO B

Modelo oficial do Plano de Curso

PLANO DE CURSO ANUAL

U.E.:

Professor (a):

Disciplina:

Ano/Série:

Nível de Ensino:

Modalidade:

METAS DA ESCOLA¹:

	TEMA ²	HABILIDADES/COMPETÊNCIAS ³	PROCEDIMENTO DIDÁTICO (Atividades)	RECURSO DIDÁTICO	Nº DE AULAS (Tempo estimado)	FORMA DE AVALIAÇÃO	VALOR DA AVALIAÇÃO
1º BIMESTRE							
2º BIMESTRE							
3º BIMESTRE							
4º BIMESTRE							

Obs: 1. Dados fornecidos pela Direção da Unidade Escolar.

2. Foco, Conteúdo, Eixo, dependendo da disciplina em questão.

3. Incluir todas as Habilidades/Competências do Currículo Mínimo de referência.

Referências Bibliográficas:

Assinatura do Professor

ANEXO C

Planilha de acompanhamento do cumprimento do currículo mínimo e execução do plano de curso elaborado pela escola

GIDE
FORMULÁRIO PARA ENTREGA DE DADOS 2015
Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes

Prof.: _____

Turma: _____

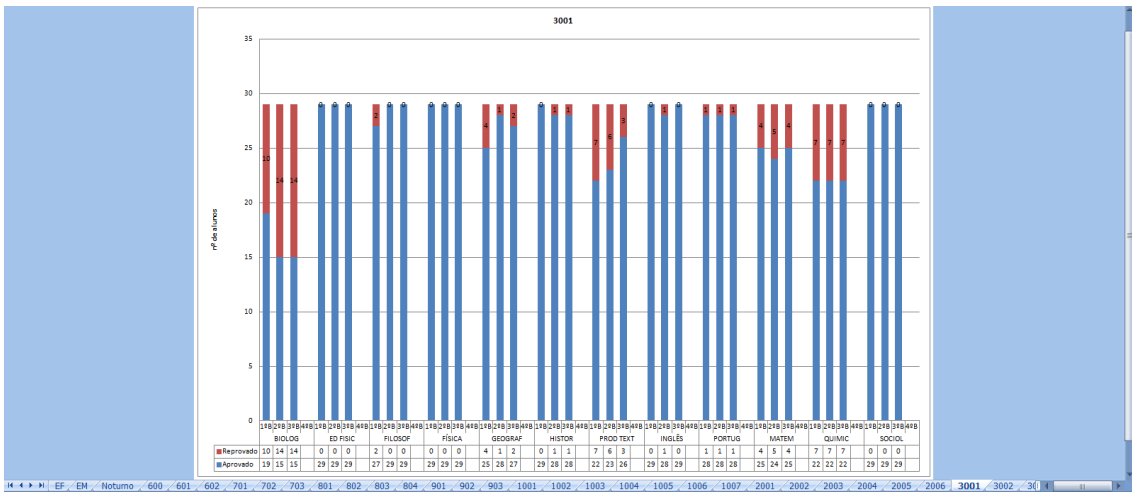
Disciplina: _____

CURRÍCULO MÍNIMO		
Bimestre	Conteúdos Previstos	Conteúdos Dados
1º		
2º		
3º		
4º		
TOTAL		
PLANO DE CURSO		
Plano de curso 100% executado (Sim ou Não)		
1º		
2º		
3º		
4º		
MÉDIAS PERDIDAS / RECUPERADAS		
1º		
2º		
3º		
4º		
TOTAL		
TOTAL DE FALTAS DOS ALUNOS		
1º		
2º		
3º		
4º		
TOTAL		

ANEXO D

Planilha de acompanhamento de desempenho elaborado pela escola

1	600	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
		1ºB	2ºB	3ºB	4ºB	1ºB	2ºB	3ºB	4ºB	1ºB	2ºB	3ºB	4ºB	1ºB	2ºB	3ºB	4ºB	1ºB	2ºB	3ºB	4ºB	1ºB	2ºB	3ºB	4ºB
2	Aprovado	29	30			33				34				34				27				34			
3	Reprovado	5				1				0				0				7				0			
4																									
5	601	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
6	Aprovado	34	34	34		34	30	32		35	34	34		35	34	34		35	34	34		34	32	31	
7	Reprovado	1	0	0		1	4	2		0	0	0		0	0	0		0	0	0		1	2	3	
8																									
9	602	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
10	Aprovado	36	35	35		33	31	33		36	35	35		36	35	34		36	35	35		35	34	33	
11	Reprovado	0	1	0		3	5	2		0	1	0		0	1	1		0	1	0		1	2	2	
12																									
13	701	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
14	Aprovado	34	31	33		26	14	21		34	32	32		34	31	30		34	32	33		34	28	27	
15	Reprovado	0	2	0		8	19	12		0	1	1		0	2	3		0	1	0		0	5	5	
16																									
17	702	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
18	Aprovado	21	25	27		24	25	23		36	36	36		36	29	28		34	32	31		36	31	29	
19	Reprovado	15	11	9		12	11	13		0	0	0		0	7	8		2	4	5		0	5	7	
20																									
21	703	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
22	Aprovado	21	25	27		24	25	23		36	36	36		36	29	28		34	32	31		36	31	29	
23	Reprovado	22	23	26		32	24	31		36	35	33		35	26	25		31	34	33		35	32	30	
24																									
25	801	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
26	Aprovado	18	24	24		27	19	25		31	31	31		31	28	30		31	31	30		31	29	30	
27	Reprovado	13	7	7		4	11	5		0	0	0		0	3	1		0	0	0		0	2	1	
28																									
29	802	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
30	Aprovado	24	26	23		32	26	27		33	33	33		32	32	30		32	32	33		33	29	29	
31	Reprovado	9	7	10		1	7	6		0	0	0		1	1	3		1	1	0		0	4	4	
32																									
33	803	ARTES				CIÊNCIAS				ED.FÍSICA				GEOGRAFIA				HISTÓRIA				PROD. TEXT			
34	Aprovado	13	18	16		19	18	18		29	29	29		29	23	26		28	27	28		29	29	28	
35																									



23	24	Nome	BIOLOGIA		ED. FÍSICA		FILOSOFIA		FÍSICA		GEOGRAFIA		HISTÓRIA		INGLÊS		PORTUGUÊS		MATEMÁTICA		PT		QUÍMICA		SOCIOLOGIA		Frequência Global %
			To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	
25	Aluno		To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	To	Falta	
26	ADELAINE	17	2	11	9	17	2	14	0	15	2	17	0	19	4	17	2	17	4	18	4	18	4	13	6	92,16	
27	ALEXIA	15	2	11	6	16	0	15	0	14	4	16	2	19	4	12	8	17	12	14	6	15	6	15	4	90,59	
28	ANA	14	2	11	4	17	0	15	0	15	4	17	2	18	2	17	2	19	8	16	4	19	4	15	6	93,38	
29	ANA	8	6	11	9	15	1	13	0	11	4	16	8	12	14	12	20	14	8	10	8	11	12	14	12	82,23	
30	ANDRESSA	12	4	15	5	15	2	13	0	14	2	16	2	14	4	13	10	13	8	13	2	11	14	15	2	90,42	
31	ANTÔNIO	12	4	19	0	12	6	13	0	13	2	15	7	14	4	13	8	9	6	11	6	11	2	14	4	91,46	
32	ARIANNE DO	9	12	10	20	14	6	13	0	12	2	13	7	10	17	8	32	9	26	9	12	6	24	13	8	71,08	
33	ARIANNE	12	4	19	5	16	3	14	0	15	2	16	12	15	4	13	14	14	14	12	8	15	4	13	4	87,11	
34	BRENA	15	4	19	3	15	3	14	0	14	4	16	11	18	10	13	8	14	10	12	2	15	7	14	4	88,50	
35	BRUNA DE	11	6	11	1	18	0	13	0	14	4	17	4	18	2	15	10	16	14	14	4	17	2	13	4	91,11	
36	BRUNA	10	2	17	7	13	3	15	0	11	8	16	3	12	6	11	6	13	10	11	4	16	4	13	8	89,37	
37	CARLOS	13	2	19	0	12	0	13	0	14	2	17	0	17	3	14	4	12	2	14	2	13	11	14	2	95,42	
38	CLARA	13	2	11	6	16	0	15	0	16	4	17	4	20	6	17	12	18	16	18	4	18	6	15	6	88,50	
39	EVELYN	11	4	14	12	13	8	14	0	11	10	8	9	13	17	11	26	9	20	9	14	7	19	12	14	73,34	
40	GABRIEL	9	8	19	0	11	0	14	0	14	4	13	6	16	19	13	14	13	10	13	6	6	21	12	12	82,58	
41	ISABELLA	14	4	11	5	16	5	14	0	13	6	16	0	17	12	17	16	17	10	15	4	17	10	13	6	86,41	
42	JOSANE	9	4	11	7	16	3	14	0	14	0	14	6	15	6	15	8	14	16	15	8	15	4	14	10	87,46	
43	JULIANA	8	6	11	13	12	0	13	0	13	4	14	5	14	14	11	22	9	12	11	8	8	16	12	6	81,53	
44	LEONARDO	9	2	18	2	12	4	14	0	13	0	14	9	15	10	10	10	11	18	9	10	10	3	12	8	86,76	
45	LETÍCIA	9	4	14	9	13	8	14	0	11	8	16	11	12	14	11	24	12	22	12	11	10	12	8	13	12	77,35
46	LUAN	9	2	19	4	12	1	14	0	11	2	16	6	15	6	12	12	11	8	11	8	11	17	13	8	87,11	
47	LUANA DE	8	4	11	4	12	9	14	0	9	10	14	12	9	16	10	10	8	6	9	8	9	14	13	4	83,10	
48	MARIANE	9	2	11	6	14	0	15	0	11	6	14	3	12	12	11	10	12	12	9	10	7	15	12	10	85,02	
49	MARINA	9	4	17	7	15	0	14	0	12	6	14	4	14	8	13	8	13	14	14	6	17	2	15	4	89,02	
50	SAPFELIA	7	4	11	7	13	4	15	0	13	6	14	2	15	9	11	14	10	12	13	6	11	4	13	6	87,28	
51	ROANE	9	2	19	2	1																					