

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

OBEDE DE SOUZA PERES

**CASO DE GESTÃO DO COLÉGIO PAZ: AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A
APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO IDEB 2011**

JUIZ DE FORA
2013

OBEDE DE SOUZA PERES

**CASO DE GESTÃO DO COLÉGIO PAZ: AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A
APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO IDEB 2011**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

OBEDE DE SOUZA PERES

CASO DE GESTÃO DO COLÉGIO PAZ: AS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO IDEB 2011

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

Prof.^a Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim – orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Nome – Membro externo
Universidade ...

Nome – Membro interno
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, de de 20.....

Dedico este trabalho à minha família, amigos e a todos os profissionais e alunos do Colégio Estadual Oscar Batista, instituição em que me formei como pessoa e como gestor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter transformado a minha vida através da educação.

Ao Governo do Estado do Rio de Janeiro, na pessoa do Governador Sérgio Cabral Filho, pela oportunidade dada a mim para a realização deste curso.

Ao Secretário Estadual de Educação, Wilson Risolia, por todo o apoio dado aos gestores do Estado do Rio de Janeiro.

À Diretoria Regional Norte Fluminense, pelo apoio dado a essa pesquisa.

À direção, professores, alunos, funcionários e pais de alunos do Colégio Paz, pelo acolhimento na escola quando lá estive para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e alunos do Colégio Estadual Oscar Batista, no qual atuo como gestor, por todo o apoio.

À Integrante de Grupo de Trabalho Vanessa, que muito colaborou para a realização deste trabalho.

À minha professora e orientadora Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, que contribuiu significativamente para a realização desta pesquisa.

Às agentes de suporte Ana Paula de Melo Lima e Michelle Gonçalves Rodrigues, profissionais de excelência que, por sua dedicação e trabalho, foram decisivas para a realização desta dissertação. Muito obrigado. Devo muito dessa conquista a vocês.

Aos professores e tutores deste mestrado, pelo apoio e pelo trabalho que desenvolvem.

À minha família por todo o apoio recebido ao longo deste curso.

Aos colegas de curso, pelo fundamental apoio durante todo este tempo.

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar o Colégio Paz, uma escola estadual do interior do estado do Rio de Janeiro, que obteve uma excelente média no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), no ano de 2011. O objetivo principal foi compreender como se realiza o processo ensino-aprendizagem na escola, e como a gestão – exercida por uma única pessoa – efetivamente conduz as atividades. A curiosidade surgiu principalmente devido às estratégias da unidade no que se refere à apropriação de resultados das avaliações em larga escala, em especial do SAERJ, Saerjinho, Prova Brasil e SAEB. A escolha do tema deveu-se, primordialmente, ao fato de, como um gestor escolar, o pesquisador também buscar bons resultados educacionais. Desse modo, este trabalho foi realizado através de pesquisa de campo, observação direta, aplicação de questionários, realização de entrevistas e análise de documentos, a fim de responder às questões norteadoras, utilizando-se, como aporte teórico, principalmente os estudos de Lück (1991, 2000, 2009), Polon (2011) e Burgos (2011). Assim, constatou-se que a diretora realizava múltiplas tarefas na escola, que contavam com a participação dos professores, mas que não havia uma equipe gestora, o que impedia que a gestão fosse efetivamente democrática. Nesse sentido, foram propostas algumas ações que visavam a otimizar a gestão da unidade escolar. Estas ações fazem parte do Plano de Ação Educacional (PAE) que, após detectar hiatos na escola, propôs três ações principais: (i) a criação de um Conselho Escolar, (ii) a reestruturação do Grêmio e (iii) a reestruturação e a ampliação do quadro de funcionários da unidade escolar junto à SEEDUC.

Palavras-chave: Colégio Paz, IDEB, Gestão-participativa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the *Peace School*, a public school localized in the state of Rio de Janeiro, which obtained an excellent average on IDEB (an evaluation applied to all the students from public schools in Brazil that checks the development on basic education), in 2011. The main purpose is to understand how it is performed the teaching-learning process in school, and how the school management – carried by a single person – effectively leads the activities. The curiosity is especially on the school strategies in relation to the results appropriation of the external evaluations, in particular of SAERJ, Saerjinho, Prova Brasil and SAEB. The theme was due primarily to the fact that, as a school manager, the researcher also seeks for good educational outcomes. Thus, this study was conducted through field research, direct observation, questionnaires, interviews and document analysis in order to answer the guiding questions, using as theoretical mainly studies by Lück (1991, 2000, 2009), Polon (2011) and Burgos, *et al.* (2011). Thereby, it was found that the director performs multiple tasks at the school, with the teacher's participation, but there is not a manager committee, which prevents a management effectively democratic. In this sense, we propose some actions that aim to optimize the management from the school. These actions are part of the Educational Action Plan (PAE), that after detecting some gaps in the school, proposes three main actions: (i) the creation of a Peel Board; (ii) the restructuring of the School Club (produced by the students) and (iii) the restructuring and the expansion on the staff of this school with SEEDUC (Secretariat of State on Education).

Keywords: Peace School, IDEB, Participative Management

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CPF	Cadastro de Pessoa Física
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FAFITA	Faculdade de Filosofia de Itaperuna
FLIT	Feira Literária Internacional de Tocantins
FOFA	Forças e Fraquezas
GIDE	Gestão Integrada da Escola
GLP	Gratificação por lotação prioritária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Índice de Desempenho
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro
IF	Índice de Fluxo
IGT	Integrante de Grupo de Trabalho
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político-pedagógico
SAEB	Sistema Nacional da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
Saerjinho	Avaliação bimestral integrante do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro
UE	Unidade Escolar

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Formação dos professores	37
GRÁFICO 2	Tempo de magistério dos professores do Colégio Paz	37
GRÁFICO 3	Grau de conhecimento do Projeto Político-pedagógico da escola	38
GRÁFICO 4	Currículo Mínimo	39
GRÁFICO 5	Adoção do Currículo Mínimo	40
GRÁFICO 6	Realização do planejamento na disciplina	41
GRÁFICO 7	Formação acadêmica e avaliações em larga escala	43
GRÁFICO 8	Formação acadêmica e o currículo	44
GRÁFICO 9	Prática pedagógica dos professores do Colégio Paz	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Principais projetos do Calendário social desenvolvidos pelo Colégio Paz	48
QUADRO 2	Ações e Projetos desenvolvidos pela escola	54
QUADRO 3	Dinâmica das reuniões do Conselho Escolar	81
QUADRO 4	Confecção de relatório	84
QUADRO 5	Ações do Grêmio Estudantil	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Meta estipulada pelo MEC e IDEB observado	27
TABELA 2	Quadro de servidores do Colégio Paz	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. O CASO DE GESTÃO: AS AÇÕES GESTORAS DO COLÉGIO PAZ E OS RESULTADOS NO IDEB 2011.....	15
1.1 A educação a partir da Constituição Federal e as mudanças educacionais.....	16
1.2 Contextualização dos sistemas de avaliação.....	20
1.3 Um pouco da história do Colégio Paz	24
1.4 A trajetória do Colégio Paz no IDEB	26
1.5 Perfil da gestão escolar	27
1.6 Perfil dos professores	34
1.7 Perfis dos alunos	46
1.8 O Projeto Político-pedagógico e a prática docente no Colégio Paz.....	47
1.9 As ações desenvolvidas no Colégio Paz	50
2. AÇÕES QUE CONDUZIRAM À MELHORIA DA EDUCAÇÃO NO COLÉGIO PAZ.....	57
2.1 A gestão escolar na sociedade contemporânea.....	57
3. PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA DEMOCRATIZAR E DESCENTRALIZAR A GESTÃO DO COLÉGIO PAZ	77
3.1 A criação do Conselho Escolar.....	78
3.2 O relatório	83
3.3 O Grêmio Estudantil	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES.....	96

INTRODUÇÃO

O interesse na temática desta pesquisa partiu do desejo de estudar escolas que apresentassem um bom resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Dessa forma, optou-se por investigar um colégio, o qual receberá o nome fictício de Colégio Paz, localizado em um distrito da zona rural de Cambuci, região norte do estado do Rio de Janeiro.

Alguns elementos podem justificar a realização da pesquisa, como o fato de a escola estar localizada em uma área eminentemente rural e de difícil acesso, bem como o déficit em sua equipe gestora, que conta apenas com a diretora geral, que reside na localidade. Diante dessas adversidades, é instigante investigar o que possibilita ao Colégio Paz o bom índice no IDEB de 2011.

Desse modo, este trabalho objetiva identificar as estratégias gestoras e as práticas pedagógicas realizadas na escola em questão que contribuíram para o crescimento constante no IDEB de seu ensino fundamental. Ao final, será elaborada uma proposta de intervenção que possa auxiliar a gestora em sua prática cotidiana, tendo em vista que a escola apresenta como problema central a ausência de profissionais para compor uma equipe gestora.

Através de pesquisa de campo, foram realizadas diversas visitas à escola, entre janeiro de 2012 e maio de 2013. Nessas visitas, foram aplicados questionários a todos os 30 professores e foram realizadas entrevistas com a diretora da unidade escolar, com a secretária, com os professores de Língua Portuguesa, de Matemática e de História, e com a Integrante de Grupo de Trabalho (IGT).

Assim, no primeiro capítulo, apresentamos a contextualização da pesquisa, o caso de gestão do Colégio Paz e os sistemas de avaliação. Discorreremos, ainda, um pouco sobre a história da escola investigada e sua trajetória de médias no IDEB. Mostramos, posteriormente, o perfil da gestão escolar, bem como dos professores e dos alunos e, por fim, discutimos o projeto político-pedagógico do colégio e as ações desenvolvidas pela escola, as quais visam ao sucesso escolar.

No segundo capítulo, analisamos as práticas gestoras e as ações realizadas na escola, com a intenção de investigarmos o que levou o Colégio Paz à obtenção de boas médias nas avaliações externas. Para tanto, amparamos-nos em teóricos que abordam o papel da gestão escolar na sociedade contemporânea. Recorreremos

a estudiosos como Lück (1991, 2000, 2009), Neubauer e Silveira (2007), Burgos, *et al.* (2011) e Polon (2011), entre outros que tratam da importância da gestão para a melhoria da aprendizagem.

No terceiro e último capítulo, apresentamos um Plano de Intervenção Educacional que se fundamenta em duas ações: (i) na criação de um Conselho Escolar e (ii) reestruturação do Grêmio Estudantil. Essas iniciativas objetivam a criação de novos espaços de comunicação e decisão na unidade escolar, com o intuito de contribuir com um processo de gestão democrática e descentralizada no Colégio Paz.

Por fim, apresentamos as considerações finais que consistem no resultado obtido por esta pesquisa no que tange à escola, que mesmo com bons resultados nas avaliações externas, apresenta problemas, tais como a pouca participação por parte dos atores escolares, soma sobrecarga de trabalho sobre a diretora da escola, e a divisão de tarefas baseada na colaboração voluntária dos profissionais.

1. O CASO DE GESTÃO: AS AÇÕES GESTORAS DO COLÉGIO PAZ E OS RESULTADOS NO IDEB 2011

Sabe-se que, durante muito tempo, a educação não era um direito universal, sendo privilégio de elites. A mudança desse *status* veio com a Constituição Federal de 1988, que trouxe, em seu art. 205, a educação como “direito de todos e dever do Estado e da família” (BRASIL, 1988).

Atualmente, a universalização tem sido progressiva, ainda que seja muito recente no Brasil. A qualidade da educação é uma temática constante no meio acadêmico e nas publicações da área e, ainda, em outros países, o assunto tem ganhado espaço nas agendas dos líderes governamentais, tal como afirma Reimers (1990).

A universalização do ensino obrigatório no contexto brasileiro data do início do século XXI. Conforme aponta Viera (2009, p. 91), “o ensino fundamental foi praticamente universalizado, [mas] grandes desafios persistem em relação à oferta de educação infantil e de ensino médio”. Ainda que se tenha clareza da necessidade de ampliar o atendimento na educação infantil e no ensino médio, percebe-se a necessidade de discussão sobre a forma como se dá a oferta da educação de qualidade no país. Nesse sentido, para medir a qualidade da educação das escolas brasileiras, muitos instrumentos de avaliação têm sido utilizados, dentre os quais se destaca o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Nesse contexto, e com o intuito de contribuir para com os estudos sobre a qualidade da educação, este trabalho se baseou na análise do IDEB do Colégio Paz para o ensino fundamental, no que se refere aos 6º ao 9º anos. Essa modalidade apontou crescimentos no IDEB 2011 em comparação ao IDEB 2009, sendo que o IDEB do ensino médio é medido por amostragem, avaliando não as escolas, mas os estados e municípios, através do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Assim, este trabalho objetivou, fundamentalmente, identificar as estratégias gestoras e as práticas pedagógicas que contribuíram para que o Colégio Paz alcançasse um crescimento constante no IDEB de seu ensino fundamental, o que, provavelmente, sugeriu a melhoria da qualidade da educação na unidade escolar. Dessa forma, buscou-se conhecer o cotidiano da escola, analisando o trabalho dos docentes, a fim de identificar o tipo de gestão praticado na escola.

Para tal, essa pesquisa foi baseada em entrevistas, realizadas com a diretora, com os professores e com secretária da unidade escolar. É relevante destacar, ainda, que considerando o número de alunos, a escola se insere na categoria “Escola D”, i.e., que possui um único diretor. Assim, foram aplicados questionários aos trinta professores do Colégio Paz para a obtenção de dados relativos ao perfil dos docentes, as suas práticas educacionais e as suas opiniões no que se refere às avaliações externas. Foram utilizados, ainda, dados coletados a partir da observação direta do pesquisador no que se refere à realidade da escola.

Dessa forma, inicialmente, fez-se necessário traçar um perfil do colégio Paz, bem como das mudanças educacionais por quais tem passado a educação pública brasileira.

1.1 A educação a partir da Constituição Federal e as mudanças educacionais

Antes de abordar especificamente a questão do Colégio Paz, cabe recorrer à literatura e analisar um pouco das mudanças ocorridas nas escolas públicas brasileiras nas últimas décadas. Essa análise não pretende esgotar o assunto, mas apenas trazer para a pesquisa referências que possam auxiliar no entendimento dos resultados do colégio em questão.

O Colégio Paz, assim como outras escolas públicas, passou por muitas mudanças a partir da universalização do acesso à educação ocorrida na década de 80. (Ribeiro, 1991). O autor ressalta que essa universalização está praticamente superada, contudo, a educação passa por outros desafios – um deles é a melhoria da qualidade. Ribeiro (1991) denuncia, ainda, algumas grandes lacunas existentes ao longo da trajetória estudantil dos alunos, como por exemplo, o que é conhecido por “funil”, i.e., uma série que tem grande quantidade de reprovações. O primeiro funil está na 5ª série ou 6º ano, o segundo está no 1º ano do ensino médio, e o outro está no acesso ao ensino superior. Por isso, para muitos estudiosos, a universalização do acesso não se deu de modo satisfatório. A esse respeito, Fernandes (2010) enfatiza que:

A expansão das oportunidades educativas realizou-se, na maioria dos lugares, da maneira mais fácil possível e permanece, até hoje, basicamente inalterada: um sistema de ensino destinado às elites, de repente, amplia sua base de atuação para atender mais pessoas. A diversificação da clientela alterou pouco a organização escolar, de modo que permitisse a modificação dos fins a que se propunha. Dessa maneira, a educação dada nas escolas representa, fundamentalmente, um sistema destinado a minorias que, num piscar de olhos, se abre para maiorias. (FERNANDES, 2010, p. 84)

Tem-se, assim, um sistema educacional que não foi pensado e estruturado para atender a todos, mas imaginado e concebido para servir às elites, o mesmo, de modo repentino, foi imposto às classes mais baixas, sem que tenha havido um processo de reestruturação física e educacional para receber esses alunos. Isso deflagrou uma ampla discussão sobre as transformações pelas quais passa a educação brasileira, apontando para diversas questões, dentre elas, a qualidade da educação oferecida aos alunos, principalmente àqueles da educação básica. Araújo (2011), por sua vez, destaca que:

As transformações ocorridas na educação brasileira, dentre as quais podemos citar a ampliação do acesso ao Ensino Fundamental, a demanda de maiores oportunidades no Ensino Médio e, em decorrência, ao Ensino Superior, necessitam da participação de todos. No início do século XXI, com a extensão do Ensino Fundamental à população, coloca-se para a educação brasileira o desafio de promover a sua melhoria, que deve apoiar-se em, pelo menos, um padrão mínimo de qualidade. A partir de iniciativa do governo federal, passa-se a utilizar, desde 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como indicador, que considera o desempenho dos alunos com base nas aprovações e nas médias de desempenho das provas nacionais Saeb e Prova Brasil. Os dados, disponíveis na página do Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), permitem identificar resultados dos sistemas estaduais e municipais e, ainda, de cada escola em particular. (ARAÚJO, 2011, p. 2)

Muitos países vêm criando mecanismos para verificar a qualidade da educação em seus sistemas de ensino – como o Brasil, por exemplo, que criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) –, a fim de compreender as mudanças que se fazem necessárias e, ao mesmo tempo, comparar o nível de seus alunos ao de estudantes de outras escolas, redes, estados ou até países.

O IDEB é um índice nacional da educação básica, ou seja, é aplicável a todas as redes escolares brasileiras, destinado a medir o nosso desempenho educacional e a permitir a formulação de

políticas públicas de avaliação e estratégias pedagógicas eficazes e equitativas. O IDEB é mais um instrumento de avaliação e de acompanhamento de nossos esforços para o alcance das metas educacionais fixadas para o país. O IDEB é sempre o resultado da combinação de dois indicadores: o fluxo e o desempenho dos estudantes. De modo mais concreto, ele associa dois indicadores já existentes: a) a pontuação média dos estudantes nos exames já padronizados ao fim de determinada etapa da educação básica; e b) a taxa média de aprovação dos estudantes da correspondente série de ensino. A pontuação média é dada pelos resultados da Prova Brasil e a taxa de aprovação, pelos dados do Censo Escolar (CAED, 2012).

A criação do IDEB, em 2007, foi fundamental para que se estabelecesse uma padronização no que se refere aos parâmetros nacionais de avaliação da educação ofertada aos alunos. Segundo Zampiri (2009, p. 5), “o Brasil vem investindo, de forma cada vez mais intensa, em processos avaliativos que produzam informações que fundamentem tomadas de decisões mais qualificadas em todas as instâncias da educação brasileira”. Tais informações têm possibilitado mudanças na prática gestora de diversas unidades escolares. Na busca de informações mais rápidas e detalhadas, vários estados têm criado seus próprios sistemas de avaliação. Na região Sudeste (em que se localiza o Colégio Paz), todos os estados possuem sistemas próprios de avaliação.

Os sistemas de avaliação nacional e estaduais vêm se desenvolvendo com muita rapidez, buscando quantificar a qualidade da educação das escolas, municípios, estados ou redes.

A sociedade brasileira vive um verdadeiro “movimento avaliador”, coloca-se para a avaliação e/ou à falta desta, responsabilidades extraordinárias e até se tem incentivado a participação social em sua realização. No entanto, é imprescindível destacar que apesar de incentivar a participação dos/as pais/mães na escola as opções oficiais acerca da avaliação feitas pelos órgãos responsáveis pelo ensino no Brasil, em qualquer nível, têm se aproximado mais do treinamento e do domínio de habilidades vinculadas à preparação para o trabalho e necessidades do mercado globalizado. (SILVA, 2008, p. 3)

A liderança escolar é um dos fatores preponderantes para que ocorram as mudanças necessárias ao processo de melhorias na educação. Neubauer e Silveira (2007, p. 22) afirmam que “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”. É ele quem conduz a unidade escolar, configurando-se como um importante agente voltado para o sucesso da educação. Assim, a observação

participante foi utilizada nesta pesquisa para oferecer noções de como funciona o cotidiano da escola. A compreensão desse cotidiano permitiu verificar o perfil da gestão da unidade escolar, bem como a forma com que essa gestão direcionava o ensino-aprendizagem, como era a relação da diretora com os professores, alunos e demais funcionários, e como ela interagiu com os pais e com a comunidade do entorno da escola.

A partir da realização das entrevistas com a diretora e a secretária, dos questionários respondidos pelos professores e da observação direta na escola, coletamos dados relevantes que permitiram a comparação entre o que é observado e a prática enunciada como definidora das propostas pedagógicas da escola. Nesse sentido, observamos as ações da equipe gestora, assim como as mudanças implementadas na escola através da SEEDUC/RJ, tais como o Programa de Gestão do Estado, e analisamos como essas mudanças podem ter contribuído para a melhoria do processo ensino aprendizagem. Ainda apontamos as ações propostas pela SEEDUC/RJ, tais como projetos e programas que visam à instituição e o fortalecimento do programa estadual de avaliação. Tais ações logram a melhoria do resultado dos índices avaliativos nos âmbitos federal e estadual – o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e o Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro (IDERJ), respectivamente. A análise do Projeto Político-Pedagógico e o envolvimento da comunidade escolar no processo também são vislumbrados.

Dessa forma, este trabalho não se ateve à dimensão da rede (SEEDUC/RJ), mas às medidas daquela secretaria que foram implementadas na escola, e que podem ter impactado no bom resultado das avaliações externas, em especial nos cálculo do IDEB e do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ).

O SAERJ foi criado com o objetivo de fortalecer a prática pedagógica dos professores, acompanhando mais de perto a evolução do processo ensino-aprendizagem. Sua criação teve como finalidade obter, de forma rápida, o caminhar desse processo, e propiciar intervenções tanto de reforço na aprendizagem como de capacitação dos docentes. Essa avaliação foi estruturada nos moldes do IDEB, com os mesmos indicadores e a mesma matriz de referência¹ (RIO DE JANEIRO, 2011).

¹ Nos mesmos moldes do IDEB, o SAERJ é calculado a partir dos seguintes indicadores: desempenho nos testes de Língua Portuguesa e Matemática e fluxo. Matrizes de referência são as matrizes que o Ministério da Educação define como necessárias ao aprendizado, indicando o que espera-se que os alunos aprendam (RIO DE JANEIRO, 2011).

Para isso, são feitas avaliações bimestrais, cujos resultados são fornecidos através de um sistema *online* que possibilita rapidez na obtenção de dados diagnósticos, com o objetivo de identificar necessidades imediatas de intervenção pedagógica. Os relatórios fornecem informações sobre a evolução da aprendizagem dos alunos, a produtividade das atividades curriculares e a qualidade do trabalho escolar.

Também foi analisada a apropriação do SAERJ pela escola. Esse sistema foi criado com o objetivo de promover uma análise do desempenho dos alunos da rede pública do estado, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, do 4º ano do ensino fundamental à 3ª série do ensino médio, e foi instituído, pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), com a finalidade de monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar para com a melhoria da qualidade da educação nas escolas da rede estadual (RIO DE JANEIRO, 2011)².

O SAERJ, realizado no quarto bimestre de cada ano letivo, apresenta informações importantes para o planejamento de medidas em todos os níveis do sistema de ensino, funcionando como subsídio para ações destinadas a garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade. Os resultados dessas avaliações possibilitam fazer a diferença na qualidade da educação oferecida, uma vez que devem ser integrados ao cotidiano escolar (RIO DE JANEIRO, 2011).

Para compreender as ações realizadas pela SEEDUC e pela escola, é fundamental abordar os sistemas de avaliação nos quais o estado do Rio de Janeiro se baseia para direcionar as políticas públicas estaduais na área da educação.

1.2 Contextualização dos sistemas de avaliação

Para embasar os estudos aqui realizados, é fundamental explicitar o que são sistemas de avaliação e qual a importância dos mesmos para se aferir o nível educacional do Brasil. O mais importante índice analisado para mensurar a qualidade da educação no Brasil é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). De acordo com Nicodemo (2011):

² Disponível em: <http://www.saerj.caeduffj.net/saerj>. Acesso em: 01 ago. 2012.

A referência utilizada para mensurar a qualidade tem sido o IDEB, criado pelo Governo Federal (INEP), que é um indicador composto por percentual de aprovação e média de desempenho das provas nacionais, SAEB e Prova Brasil. Os dados disponíveis no sítio do INEP permitem a captação de dados gerais ou mais restritos sobre os resultados, como somente os resultados do sistema estadual ou somente o municipal ou ainda de cada escola em particular. O monitoramento dos resultados pode contribuir para conduzir as políticas públicas em favor da melhoria da qualidade da educação (NICODEMO, 2011, p. 1).

O IDEB é calculado a cada dois anos e, progressivamente, constituiu-se como o mais importante índice na mensuração da qualidade da educação no Brasil e no mundo. Contudo, devido ao fato de o IDEB ser bienal, muitos estados e municípios brasileiros construíram seus próprios sistemas de avaliação – tal como o SAERJ –, a fim de terem um resultado anual do comportamento de suas redes. O Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) foi criado em 2008. O termo SAERJ é usado tanto para designar o sistema como um todo, quanto para designar a avaliação de desempenho.

Instituído pela Secretaria do Estado do Rio de Janeiro, o programa tem como finalidade monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar com a melhora da qualidade da educação. Os resultados de avaliações em larga escala como o SAERJ apresentam informações importantes para o planejamento de medidas em todos os níveis do sistema de ensino e funcionam como subsídio para ações destinadas a garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade (RIO DE JANEIRO, 2011).

A avaliação é aplicada aos alunos dos 5º ano e 9º anos do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio regular, bem como aos alunos da modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA) e do Projeto Autonomia. De acordo com as informações disponibilizadas sobre o SAERJ, sua principal finalidade é “monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar para com a melhora da qualidade da educação” (RIO DE JANEIRO, 2011, p. 12).

Em 2011, foi criado o Programa de Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar, chamado de Saerjinho, realizado bimestralmente, com questões de Língua Portuguesa e Matemática e, a partir do 1º bimestre de 2012, com questões de Ciências da Natureza. O programa é considerado pela própria rede de educação como uma avaliação diagnóstica complementar ao SAERJ.

O Saerjinho é um dos componentes do Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ), o qual, nos modelos das matrizes do IDEB, mensura bimestralmente a qualidade da educação é calculado com base em dois indicadores: o ID – (desempenho na avaliação bimestral) – e o IF – (Fluxo do bimestre), coletados através das notas lançadas pelos professores no sistema *online* “Conexão Educação”. Nesse sistema, os professores lançam frequência, notas e conteúdos bimestralmente. Esses dados são coletados com o intuito de compor o IF, calculado bimestralmente e consolidado ao final do ano (RIO DE JANEIRO, 2011).

Há uma página eletrônica do sistema, na qual, com *login* (matrícula do professor de Língua Portuguesa ou Matemática) e senha (CPF), o professor consegue fazer simulados das avaliações do Saerjinho. Nesse espaço virtual, o docente escolhe a habilidade que deseja avaliar, a série ou o ano de escolaridade de referência, o grau de dificuldade da habilidade testada e a quantidade de itens que comporão o simulado. O sistema gera uma avaliação com gabarito, que o professor pode utilizar como exercício ou simulado.

O SAERJ e o Saerjinho são avaliações importantes, na medida em que fazem parte de um programa implementado pelo governo estadual, que visa, primordialmente, melhorar os níveis da educação no estado. O Saerjinho, na realidade, é parte integrante e complementar do SAERJ, constituindo-se em um programa pioneiro. Além disso, não há literatura conhecida que aborde a existência de outra avaliação diagnóstica bimestral que seja parte de um sistema estadual de educação no Brasil.

Os resultados dessas avaliações bimestrais são divulgados pela Secretaria de Educação a cada final de bimestre, para que seja feito o trabalho de apropriação dos resultados nas escolas. Esse trabalho é feito através dos Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs). Estes profissionais são chamados pela Superintendência de Avaliação e Acompanhamento para uma reunião de apresentação de resultados. Depois, os IGTs retornam às escolas, fazendo a análise dos resultados de cada uma delas, individualmente (RIO DE JANEIRO, 2011).

O Saerjinho, além de oportunizar aos professores a montagem de simulados e exercícios, a partir de um banco de mais de mil itens por disciplina, ainda traz a listagem e os acertos e erros de cada aluno matriculado, por habilidade. Essa ferramenta permite que o professor tenha ciência do aprendizado do aluno, das

habilidades que esse aluno desenvolveu e aquelas que ainda necessita aprimorar. Há, ainda, premiações para os alunos que se destacam nessa avaliação.

O Colégio Paz já foi laureado, uma vez que, no ano de 2011, ganhou o prêmio “Jovens Turistas”. Essa premiação compõe a política de meritocracia efetuada pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, baseada em critérios como melhor aproveitamento, melhor evolução nas médias de desempenho obtidas pelas escolas e maior participação no Saerjinho³.

Segundo informações coletadas no site da SEEDUC, após o baixo resultado do estado do Rio de Janeiro no IDEB 2009, o governo estadual tomou medidas para melhorar os índices, o que ocorreu em 2011, com a criação do Saerjinho, quando o estado passou do 26º lugar no *ranking* nacional do IDEB para o 15º lugar (RIO DE JANEIRO, 2011).

Em 2010, foi contratado o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), uma empresa privada mineira que desenvolve projetos de gestão voltados para a melhoria dos resultados. Ainda de acordo com o *site* da SEEDUC, criou-se a Gestão Integrada da Escola (GIDE), cuja liderança é exercida pelo Comitê GIDE, i.e., um grupo de analistas que estuda os dados coletados pelos Integrantes de Grupo de Trabalho (IGT) relacionados às escolas (RIO DE JANEIRO, 2011).

Cada escola tem um IGT, que trabalha com até oito escolas. Os Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs) são os responsáveis pela implementação da GIDE. Essa se inicia como a identificação das forças e fraquezas da unidade escolar, a partir de dados coletados em questionários aplicados a alunos, professores, funcionários e direção da escola. A partir daí, tem-se o que se chama “Análise FOFA” (FO de forças, e FA de fraquezas), que é a análise de forças e fraquezas da escola. Dessa análise, cria-se um Plano de Ação, que é um esboço das metas e prazos que a escola traça. Semanalmente, o IGT dirige-se à escola e verifica como as ações vêm sendo desenvolvidas, bem como auxilia o gestor na redefinição dessas metas e em como melhorar continuamente. Esses profissionais vêm trabalhando e auxiliando na implementação do Programa de Gestão Integrada da Escola (GIDE), que teve seu início no ano de 2010, em todas as escolas da rede estadual do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2011).

³ Informações disponíveis em <http://www.jovensturistas.com.br/o-projeto/>. Acesso em 25 de jun. de 2013.

Nesse sentido, mostrou-se necessário abordarmos um pouco da história do Colégio Paz, a fim de compreender em que contexto está inserido e o que se pode apreender com a experiência deste colégio.

1.3 Um pouco da história do Colégio Paz

O Colégio Paz é uma escola pública estadual do noroeste do estado do Rio de Janeiro. Ela está situada na divisão administrativa da Diretoria Regional Norte Fluminense, composta por 106 escolas, localizadas nos onze municípios que circundam Campos dos Goytacazes, cidade sede da Diretoria.

Não há dados muito detalhados sobre o distrito de Monte Verde, onde a escola está situada. Segundo informações coletadas no Cartório Eleitoral do município de Cambuci, o distrito de Monte Verde possui 602 eleitores. Já alguns dados do IBGE, coletados do Censo 2010, revelam que o município de Cambuci possui 14.827 habitantes (IBGE, 2010). Ainda no que se refere aos habitantes da cidade, percebe-se um movimento decrescente, levando em consideração os 21.011 habitantes que possuía no Censo 1991. O município tem a economia centrada basicamente no setor primário, sendo a agricultura a principal atividade econômica.

Essa unidade escolar oferta o ensino fundamental II e o ensino médio, com os cursos de Formação Geral (matutino e noturno) e Formação de Professores (vespertino). Seu quadro docente é composto por 30 professores. Possui 280 alunos, dos quais 60% se encontram no ensino fundamental e os demais, somando 40%, estão divididos entre os dois cursos do ensino médio. O Colégio Paz é o único do distrito de Monte Verde que oferta esses níveis de escolaridade, e há apenas uma escola no distrito que oferta o ensino fundamental I.

Até o ano de 2005, o Colégio Paz também ofertava o ensino fundamental I, mas, nesse ano, foi criada uma escola municipal na localidade e, por determinação de um acordo conjunto entre a Prefeitura Municipal de Cambuci e o Governo do Estado do Rio de Janeiro, todos os alunos do ensino fundamental I migraram para a nova escola. Dessa forma, o Colégio Paz passou a ofertar apenas o ensino fundamental II e o ensino médio, situação que se estende até o momento em que se efetivou esta pesquisa.

A observação direta na unidade escolar permite registrar que a escola possui nove salas de aula amplas e arejadas, com espaço suficiente para receber os alunos, uma quadra coberta, um refeitório, uma cozinha, uma padaria, uma biblioteca, uma sala dos professores, um laboratório de informática e uma secretaria.

De acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola, ela tem a função de “prestar serviços educacionais à comunidade, sem qualquer discriminação de ordem social, religiosa, política ou filosófica”. Funciona em três turnos, tendo, em 2012, dezenove turmas em que estão distribuídos duzentos e oitenta alunos, nas seguintes modalidades: ensino fundamental (anos finais), ensino médio (Formação Geral e Curso Normal), Projeto Autonomia ensino fundamental e Projeto Autonomia ensino médio.

Segundo a secretária da escola, Ana⁴, os alunos são, geralmente, provenientes da zona rural, com poder aquisitivo baixo, e auxiliam os pais na lavoura quando não estão na escola. O perfil sócioeconômico do alunado é baixo. A localidade não possui torre de celular, e a disponibilidade de *internet* é limitada. Portanto, os estudantes não possuem celulares ou *internet* em suas residências.

Na localidade, a escola é também uma opção de lazer, pois possui laboratório de informática, quadra de esportes etc. Assim, segundo a secretária, é muito comum que os alunos fiquem na escola fazendo alguma atividade, mesmo quando não estão em horário de aulas. O Colégio Paz é aberto à comunidade e utiliza as ferramentas de que dispõe para atrair não só os alunos, mas também aqueles que abandonaram a escola ao longo de suas vidas. Um exemplo disso é o Projeto Autonomia.

O Projeto Autonomia é uma criação do Governo do Estado do Rio de Janeiro, que funciona como uma estratégia de correção de fluxo. No ensino fundamental, o projeto é destinado, principalmente, a alunos que têm mais de quinze anos completos e que ainda não concluíram esse nível de escolaridade. No Ensino Médio, por sua vez, o projeto atende a alunos acima de dezoito anos completos, que não iniciaram ou não completaram essa etapa de escolaridade. A grosso modo, o funcionamento do projeto ocorre da seguinte forma: durante um ano, os alunos têm videoaulas sobre disciplinas diversas, junto a um professor para cada segmento, que aplica atividades estruturadas para que aprendam um determinado conteúdo (RIO DE JANEIRO, 2011).

⁴ Nome fictício.

Esses são alguns dados coletados através de observação participante e de alguns documentos da unidade escolar. Como este trabalho desenvolve uma análise de gestão educacional conjugada a um caso de possíveis boas práticas, faz-se necessário conhecer a gestão da escola. A diretora, que aqui será chamada de Maria, concedeu entrevistas, nas quais buscamos alguns dados para esta pesquisa. Como contraponto, outros atores da escola também foram entrevistados.

1.4 A trajetória do Colégio Paz no IDEB

O IDEB, observado em 2005 para esse colégio, foi de 5.9. Na realidade, o IDEB 2005 foi apenas uma estimativa, uma vez que o cálculo, tal como é atualmente, é feito desde 2007. Em 2005, o índice ainda não havia sido criado. Contudo, os indicadores que o integram já existiam. Assim, foi possível, no ano de 2005, ter uma projeção do que seria o IDEB 2007, embora não houvesse, ainda, uma meta estipulada pelo MEC (MEC, 2012).

No IDEB 2007, a meta projetada pelo MEC para o Colégio Paz foi de 5.9. No entanto, a escola não atingiu a meta, alcançando, na verdade, o índice de 4.3. Segundo a diretora, naquele momento, percebeu-se que era hora de buscar caminhos para melhorar o ensino e, de fato, isso foi feito. A diretora salientou, também, que a escola realizou inúmeras ações e projetos que, possivelmente, ajudaram-na a conseguir melhores resultados⁵. A diretora revelou ainda que a escola trabalha com a meta de 100% de aprovação, e que os alunos são monitorados ao longo do ano.

[...] Não são muitos alunos. Eu conheço cada aluno da escola pelo nome, conheço as famílias e não admito que nenhum aluno seja deixado pra trás. Damos aula de reforço, mandamos para a biblioteca fazer pesquisa, chamamos os pais, chamamos os professores, fazemos qualquer coisa, mas não queremos reprovação nessa escola (Entrevista realizada com a diretora em 17 de agosto de 2012).

Em 2009, a escola atingiu a meta estipulada pelo MEC, de 6.0. No ano de 2011, a escola superou a meta projetada pelo MEC, que era de 6.2, atingindo a

⁵ Tais ações e projetos serão oportunamente detalhados ao longo desse trabalho.

proficiência de 7,8 e o fluxo de 100%. Demonstramos o desempenho da escola na tabela, que apresenta o índice entre os anos de 2005 e 2011, bem como as metas estipuladas para cada ano. A tabela permite comparar a meta com o resultado obtido.

Tabela 1: Meta estipulada pelo MEC e IDEB observado

Ano	Meta Estipulada	IDEB Observado
2005	*	5.9
2007	5.9	4.3
2009	6.0	6.0
2011	6.2	7.8

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados de pesquisa coletados.

* Não houve meta estipulada para 2005, visto que o Índice foi criado em 2007. Porém, como os índices que o compõem já existiam, foi possível calculá-lo *a posteriori*.

Como o IDEB foi criado em 2007, fez-se uma projeção do que teria sido o IDEB 2005, mas, na verdade, não havia uma meta projetada. Nesse ponto, a diretora da escola atribui à diferença de metodologia do IDEB, que passou a adotar a Teoria de Resposta ao Item (TRI), o resultado percebido entre 2005 e 2007. A entrevistada ressalta, ainda, que a queda na média aferida de um ano para o outro ocorreu em diversas escolas. Ela ainda diz que, em sua opinião, o IDEB 2005, na realidade, nunca existiu, visto que o índice foi criado apenas em 2007.

Pode-se perceber, nesse contexto, que houve uma significativa melhoria nos resultados da unidade escolar, tanto de 2007 para 2009, quanto de 2009 para 2011. Isso quer dizer que, a partir de 2007, a qualidade da educação oferecida na escola esteve em constante crescimento, o que despertou o interesse por analisar o Projeto Político-Pedagógico dessa escola, na tentativa de compreender a estrutura pedagógica escolar e as ações desenvolvidas pelo Colégio Paz. Dessa forma, na seção 1.5, dedicar-nos-emos à descrição pormenorizada da unidade escolar.

1.5 Perfil da gestão escolar

A atual diretora da unidade escolar, Maria⁶, trabalha na escola desde 1998, exercendo a função de diretora desde 2005. Tal informação é relevante, pois coincide com a data de criação do IDEB. Assim, investigar a gestão no período 2005/2011 permite perceber os avanços ocorridos na escola, os quais, possivelmente, contribuíram para que o IDEB fizesse um movimento de ascensão constante a partir de 2007.

Maria é concursada pelo estado do Rio de Janeiro para o magistério das séries iniciais. Ela possui duas matrículas na rede (i.e., dois cargos de professora). A gestora tem dezoito anos de magistério, atuando na unidade escolar, e oito anos exercendo a função de diretora geral. Antes de trabalhar no Colégio Paz, ela atuava como dirigente de uma escola de zona rural.

Quanto ao cargo de dirigente, sabe-se que esse atua também como professor em uma turma multisseriada, além de ser o coordenador pedagógico e o coordenador de turno. Na verdade, em escolas desse tipo, só há esse profissional, além de uma merendeira, ou seja, uma redução. Por isso, a entrevistada revela que esse foi um bom treinamento, pois ela acabou aprendendo a atuar como gestora mesmo em condições difíceis.

Anos depois, Maria foi trabalhar no Colégio Paz, como secretária. Porém, segundo ela, acabava realizando múltiplas tarefas, ajudando o diretor que, à época, não era diretor adjunto. Quando esse deixou a escola por ter mudado de cidade, ela concorreu à eleição para diretora, sendo eleita e tendo sua nomeação renovada a cada dois anos pelo Governo do Estado, uma prática comum a todas as escolas da rede nos últimos oito anos.

O colégio Paz ainda não possui diretor adjunto. Esse cargo está vago, pois só a partir de 2011, as escolas de classificação “D”⁷ passaram a ter direito a um diretor adjunto, e até a presente data, não houve nenhuma disponibilidade de pessoal para assumir essa função. Os motivos para esse déficit na equipe gestora podem ser descritos da seguinte forma: a partir de 2011, todos os diretores gerais e diretores adjuntos das escolas estaduais do estado do Rio de Janeiro são contratados através de concurso interno; quando não há aprovados suficientes para a escolha da vaga, e quando não há, como nesse caso, concursados, a direção da

⁶ Nome fictício.

⁷ No estado do Rio de Janeiro, as escolas são classificadas quanto ao número de alunos. Sendo considerada escola D aquela que tem até 300 alunos.

escola, juntamente com a Coordenadoria Regional, indica um diretor adjunto interino, o que também não aconteceu por falta de interessados.

Para os professores, não é viável deixar a prática docente para se candidatarem ao cargo de diretor adjunto. Como docentes, há a possibilidade de assumir tempos de GLP (Gratificação por Lotação Prioritária) e ganhar até três vezes o seu salário base, enquanto na função de diretor adjunto, a gratificação pelo trabalho é bem menor. Dessa forma, ainda não houve designação para o cargo no Colégio Paz.

Quanto ao nível de escolaridade, a diretora não cursou uma graduação em licenciatura, mas um curso de Teoria Musical Solfejo, que a concedeu uma carteira do MEC que a habilita a lecionar para o ensino médio em todo o território nacional. De posse desse documento, a diretora frequentou as aulas em uma *Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior*. No entanto, ela não pôde concluir o curso de especialização *lato sensu*, por não possuir graduação em licenciatura. Atualmente, a diretora cursa um MBA em Gestão Empreendedora.

Maria foi diretora da escola por dois períodos. O primeiro, de 1985 a 1990, e o segundo, de janeiro de 2001 até a presente data. Entre os anos de 1990 e 2001, Maria atuou como secretária do Colégio Paz. A gestora possui duas matrículas no Estado do Rio, ambas acumuladas na função de diretora da unidade escolar. Segundo ela, isso não atrapalha, mas, ao contrário, faz com que ela possa se dedicar exclusivamente à direção.

A diretora revela, ainda, que atuou como dirigente (um professor que, ao mesmo tempo em que exerce suas funções em sala de aula, também cuida da administração da escola) de duas outras instituições. Tal cargo quase não existe mais na rede estadual do Rio de Janeiro, e ambas as escolas em que ela atuou foram fechadas. Isso porque, com a ampliação do sistema de transporte escolar, o governo, em vez de manter pequenas escolas de zona rural, com cerca de apenas vinte alunos, optou por transportá-los para escolas-polo em distritos ou municípios próximos.

Maria ainda destaca que, exceto no período em que era dirigente e professora ao mesmo tempo, só atuou como professora regente durante o primeiro ano de carreira. Atuou, também, como Supervisora de Merenda, por um ano. Chegou à direção da escola em 1985, por nomeação através de indicação e, em 2005, por eleição, em que pais, alunos e professores votaram.

A diretora revela que a escola funciona em três turnos. No primeiro turno, tem-se o ensino fundamental II e o curso de formação geral. No segundo turno, concentram-se os alunos do ensino médio normal. Já no terceiro, há a mesma oferta do primeiro turno, porém, com alunado diferente, pois esses são estudantes que trabalham durante o dia e precisam estudar à noite. Há, ainda, o Projeto Autonomia, criado pelo governo do estado, que consiste em um programa de correção de fluxo. Através dele, os alunos assistem a vídeo-aulas e concluem, em dois anos, todo o ensino fundamental e todo o ensino médio.

No que se refere à história do Colégio Paz, a diretora revelou que a escola foi fundada em 1920, na localidade do Itá. Vinte anos mais tarde, recebeu o nome que tem até hoje. Não há outra escola, além da que selecionamos para esta pesquisa, que tenha o mesmo segmento na cidade e, por isso, ela é frequentada por alunos de todas as classes sociais. A entrevistada revela, ainda, que a comunidade em que a escola está inserida é basicamente mista, acolhendo desde as famílias mais carentes até as mais abastadas (em menor número). Desse modo, a escola atende a alunos de toda a zona rural circunvizinha.

Quando questionada sobre os conhecimentos que possuía a respeito de legislação educacional, a diretora informou que esses estão sempre presentes nas decisões da escola. Ela enfatiza, ainda, que não encontrou grandes dificuldades ao assumir a direção escolar, pois já conhecia essa realidade, mas afirma que os maiores problemas relacionavam-se às condições econômicas precárias dos estudantes, uma vez que muitos não conseguiam aprender por sentirem dores de cabeça constantes. Após uma pesquisa mais aprofundada, a diretora descobriu que a dor de cabeça era basicamente devida à fome, pois muitos alunos saíam de casa às cinco horas da manhã, utilizando o transporte escolar, e até às nove horas (horário do intervalo do primeiro turno) já estavam famintos. Tendo em mãos essa informação, a própria escola resolveu montar o projeto de uma padaria que servisse pães aos alunos, na entrada do primeiro turno, às sete horas da manhã.

Outro problema citado pela diretora está relacionado à localização da escola. Essa está a uma distância de, pelo menos, 20 km de todos os outros distritos, e as estradas não são pavimentadas. Tanto os alunos que têm transporte escolar gratuito, quando os professores que moram fora na localidade da escola, têm dificuldades de chegar à escola em dias chuvosos. O horário é feito não em função dos alunos, mas sim, em função dos professores, principalmente dos que moram em

outras localidades. Segundo a diretora, é melhor que os alunos tenham quatro aulas de português em apenas um dia do que correr o risco de não ter professores para ministrar essas aulas – uma vez que, muitos desses profissionais moram em localidades vizinhas, e grande parte dos docentes que fazem GLP (Gratificação por lotação prioritária), também não mora na localidade da escola. Isso acarreta a necessidade de que os horários sejam verticalizados, para que esses professores possam atender à escola por apenas um ou dois dias na semana.

Um problema não menos importante enfrentado pela diretora, é a falta de coordenadores pedagógicos, uma vez que há falta de pessoas qualificadas para tal função. Em 2011, segundo a entrevistada, houve concurso para suprir as carências das escolas, e foram oferecidas mais de 1000 vagas. No entanto, apenas 36 vagas foram preenchidas. Enquanto se aguarda um novo concurso, a diretora também tem que se desdobrar no que se refere a essa função.

Ainda de acordo com a diretora do Colégio Paz, os resultados do IDEB modificaram sensivelmente a prática pedagógica da escola, uma vez que essa começou a trabalhar em função de metas de melhoria. Essas metas foram estipuladas pela própria escola ou definidas pelo Ministério da Educação (MEC). A partir dos resultados, foi feita uma reunião com os professores, que teve como objetivo escutá-los, a fim de traçar metas e formas de melhorar a prática pedagógica, para que essa se revertesse em resultados mais favoráveis.

Quando foi perguntada sobre sua opinião no que diz respeito às avaliações externas, Maria disse que elas foram muito importantes, uma vez que auxiliaram a escola a monitorar seu próprio desempenho ao longo dos anos. Isso permitiu, ainda, a comparação de seu desempenho com o de outras escolas, a partir da revelação do nível da educação que está oferecendo. A diretora afirmou, ainda, que não encontra resistência alguma por parte do quadro docente da escola, já que todos trabalham em prol da melhoria da educação e, segundo ela, “arregaçam as mangas, fazendo simulados, testes, dando aulas-extra” etc.

É importante frisar que há, no estado do Rio de Janeiro, uma política de bonificação atrelada aos resultados do IDEB, do SAERJ e do Saerjinho. A bonificação no SAERJ é dada aos alunos que obtêm melhores resultados, os quais são agraciados com *laptops*. Os professores das escolas com melhores resultados ganham um bônus em dinheiro, pago uma vez ao ano para as escolas que atingem a meta estipulada pelas secretarias. No Saerjinho, a bonificação é dada aos alunos

através do prêmio “Jovens Turistas”. Nesse prêmio são avaliadas as escolas que têm maior o maior aproveitamento, a melhor evolução nas médias de desempenho e a maior participação na avaliação do Saerjinho. O Colégio Paz foi vencedor do prêmio “Jovens Turistas” no ano de 2011.

Quanto à bonificação referente ao IDEB, os professores das escolas recebem retorno financeiro em função dos resultados que a escola atinge (RIO DE JANEIRO, 2011). Segundo o professor R, de Geografia, a bonificação consiste em uma forma de motivação muito importante para o trabalho da escola.

Maria, ainda sobre as avaliações externas, complementou, dizendo que considera esse novo modelo de ensino uma evolução importante. Ela atribuiu o sucesso do IDEB 2011 aos esforços que a escola tem feito para melhorar a educação que oferece aos alunos, o que incluem: (i) não deixar as turmas sem professor, (ii) realizar projetos em parceria com a comunidade, (iii) participar mais ativamente de projetos desenvolvidos pela SEEDUC, (iv) monitorar bimestralmente o fluxo, (v) oferecer aulas de reforço para alunos com dificuldades de aprendizagem, (vi) realizar simulados, e (vii) analisar os resultados do Saerjinho de forma a compreender as dificuldades e trabalhar para saná-las.

Em entrevista concedida pela mesma diretora ao site Conexão Professor⁸, ela afirma que é comum na escola a prática de “treinar” os alunos para a resolução de provas, através da utilização de avaliações anteriores como exercícios. A crítica a isso é que tal prática não favorece, de fato, a aprendizagem, mas pode criar um tipo de “automatismo”, já que os alunos são treinados a resolver certos tipos de questão. Os alunos do Colégio Paz, geralmente, têm um desempenho muito bom nessa prova, considerando que têm sido premiados anualmente com *laptops*.

Vários argumentos podem ser formulados contra essa prática, uma vez que a resolução constante dos mesmos tipos de questões pode gerar uma espécie de automatismo. Questionada sobre essa visão, a diretora afirmou que o trabalho feito na escola é em forma de exercícios, trabalhando a habilidade envolvida no item, e não apenas uma fórmula sobre como resolver questões de prova.

Quanto à GIDE, a diretora afirmou que a Gestão Integrada da Escola aumenta a quantidade de afazeres do gestor, mas que é um bom programa e que

⁸ Não disponibilizaremos o endereço do site, já que buscamos não revelar os nomes dos participantes das entrevistas.

tem contribuído muito para a gestão, proporcionando um acompanhamento mais de perto das notas, das metas, dos cuidados com o prédio, do currículo etc.

Sobre o fluxo de 100% apresentado pela escola, a diretora afirmou que a unidade desenvolve um trabalho de reforço diariamente, não permitindo que o aluno vá acumulando fracassos ao longo dos anos, entendendo-se, aqui, fracassos como reprovações. Maria afirmou que os fracassos desestimulam o aluno, e que, por isso, ela conta com alunos que têm melhores resultados para ajudar àqueles que têm um pior rendimento. Nesse ínterim, os professores também colaboram, dedicando tempo extra para atender aos alunos com dificuldades nas aulas de reforço. A respeito dos desafios que a escola tem pela frente, a gestora respondeu que os maiores são continuar crescendo, não deixar que qualquer aluno fique para trás, oferecendo uma educação de qualidade para todos.

Como não há diretor adjunto, coordenador pedagógico e orientador educacional na equipe gestora do Colégio Paz, a secretária, que auxilia a diretora, concedeu-nos uma entrevista. Ela atua não só como secretária, mas é uma espécie de “faz tudo”, de “braço direito” da diretora. Além das tarefas próprias da função, a secretária substitui a diretora quando essa está ausente, ajuda nas reuniões, no preparo de material para as reuniões e no atendimento aos pais e professores. Completam, ainda, o quadro de funcionários, dois agentes de leitura – professores responsáveis por implementar e desenvolver projetos de leitura na unidade escolar⁹ –, e um professor articulador, que, segundo a diretora, começou a trabalhar no ano de 2012, e tem contribuído muito, auxiliando os professores no desenvolvimento de projetos interdisciplinares.

Quanto aos professores, a diretora revelou que poucos moram na cidade, já que se trata de um distrito pequeno. Como o acesso ao Colégio Paz se faz através de estrada não pavimentada, a diretora organiza o horário escolar de modo vertical (e os professores trabalham em dois turnos para cumprirem sua carga horária), para que esses profissionais tenham maior facilidade de locomoção. Essa medida também intenciona conquistá-los, de modo que permaneçam trabalhando na escola.

O quadro de professores da escola, por ser composto de profissionais que, em sua maioria, não residem em Monte Verde, pode ser prejudicado devido aos pedidos de transferência para as cidades de origem dos docentes após três anos de estágio probatório. Assim, a diretora busca conquistar esses professores, mantendo

⁹ Agente de leitura é uma função recente na SEEDUC. Esse cargo foi criado pela própria secretaria.

um relacionamento amigável e buscando fazer com que eles desejem permanecer na escola, mesmo após o período do estágio probatório. Embora essa prática não possa ser considerada como favorecedora da aprendizagem, a diretora afirma que foi a alternativa encontrada para mediar a questão da falta de professores, considerando que o Colégio Paz se localiza em uma área de difícil provimento. Nesse sentido, o perfil dos professores que atuam o Colégio Paz será abordado na próxima seção.

1.6 Perfil dos professores

O Colégio Paz possui, atualmente, trinta professores, sendo vinte deles efetivos e os demais atuam em regime de Gratificação por Lotação Prioritária (i.e. uma ampliação de carga horária opcional concedida pelo governo do estado) ou Contrato (preenchido por aqueles que não são funcionários do estado). Há apenas uma professora não graduada. Todos os demais, efetivos, GLP ou contratados, possuem graduação na área em que atuam. São, em geral, professores recém-formados, que foram aprovados em concursos públicos entre os anos de 2005 a 2012. A diretora revelou que é muito difícil completar o quadro docente da unidade escolar, visto que essa se localiza em um distrito de difícil acesso, em que todas as estradas de acesso não são pavimentadas. A tabela 2 mostra o quadro de profissionais que atuam na escola:

Tabela 2: Quadro de servidores do Colégio Paz

Área de trabalho ou atividade	Quantidade de servidores
Professores Linguagens, Códigos e suas tecnologias	08
Professores de Matemática e suas tecnologias	06
Professores de Ciências Humanas e suas tecnologias	04
Professores de Ciências da Natureza e suas tecnologias	04
Professor de disciplinas pedagógicas	05
Professor Agente de Leitura	02
Professor Articulador	01
Secretária	01
Diretora	01
Diretor adjunto	A escola não possui.
Coordenador Pedagógico	A escola não possui. ¹⁰
Pessoal de apoio (serventes, cozinheira, porteiro, etc.).	10
Coordenador de turno	03

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa de campo

De acordo com a secretária da escola, a carência de profissionais sempre foi muito grande, mas nem por isso os alunos ficam sem aulas. Segundo ela, a escola tem vários mecanismos para suprir essa falta de professores, o que inclui solicitar à Diretoria Regional um contrato, convidar os professores da própria escola a fazerem hora extra e, ainda, convidar professores de outra escola para atuarem no Colégio Paz em regime de Gratificação por Lotação Prioritária (GLP). Nesse regime, os professores ganham por hora/aula trabalhada, e isso tem ajudado a suprir a carência de docentes na escola.

A diretora da escola informou que, recentemente, a Diretoria Regional enviou para a unidade diversos professores concursados, bem como outros em regime de GLP e no sistema de contrato. Assim, segundo ela, no segundo semestre de 2012, a escola trabalhou sem carência de profissionais. A diretora afirma, nesse sentido, que “[...] é inadmissível que um pai envie o aluno para a escola e que esse aluno volte pra casa sem certas aulas, ou sem aula nenhuma. Eu já entrei em várias salas pra dar aula. O importante é o aluno estar na escola e não na rua”. É relevante destacar que o fato de a gestora realizar atividades que não são próprias da gestão não

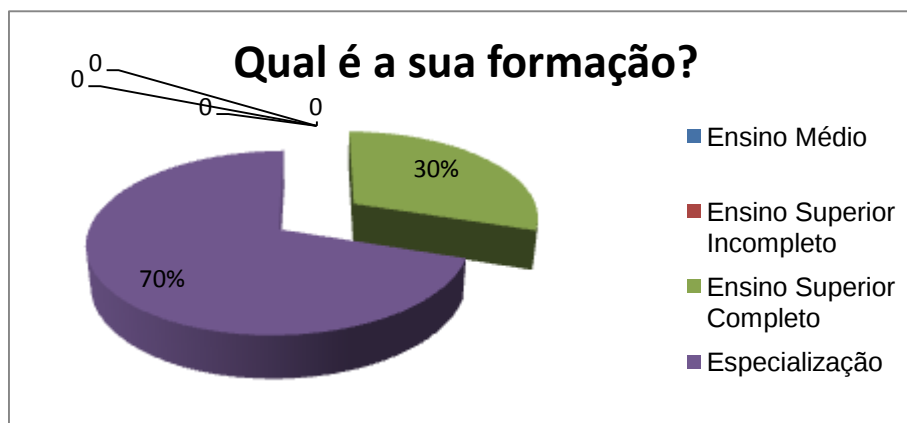
¹⁰ Segundo informações prestadas pela diretora em 24/04/2013, há uma professora que atua na função, contudo, não foi oficialmente designada (via Diário Oficial) para o cargo.

constitui uma boa prática, sendo um exemplo da sobrecarga de trabalho da gestora, e ampliando a necessidade evidente de haver na escola não só um diretor adjunto, mas uma equipe gestora com seu quadro de cargos completo.

Quanto aos funcionários, a escola trabalha, predominantemente, com terceirizados, já que há muito tempo o Governo Estadual não realiza concursos para servente ou merendeira. Assim, as que exerciam essas funções foram gradativamente se aposentando e, para atender às necessidades da escola, adotou-se um sistema de terceirização de mão de obra. Uma empresa designada pela Secretaria Estadual de Educação via Diretoria Regional Administrativa (cujas sede é em Campos dos Goytacazes), envia funcionários para atuarem na escola, na limpeza, alimentação e outros serviços gerais (como manutenção de computadores, de biblioteca etc.).

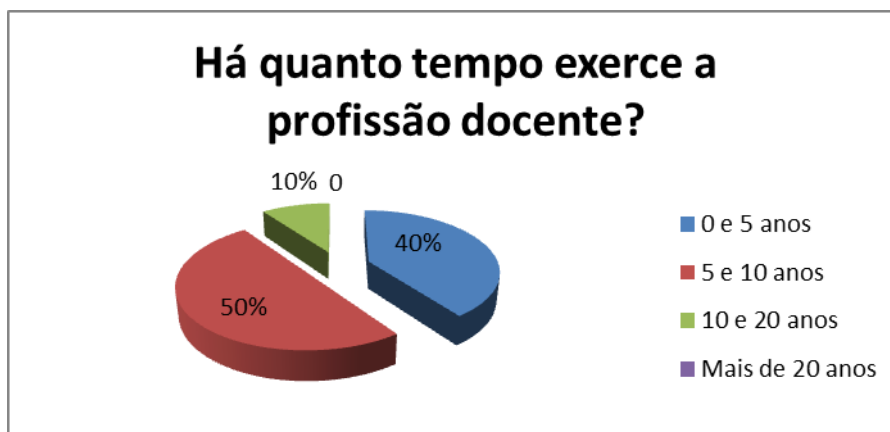
Os gráficos que apresentamos a seguir são baseados em respostas coletadas por meio da aplicação de questionários ao universo docente da escola. Os questionários foram aplicados a todos os professores da escola. No segundo e terceiro dias de campo, os questionários foram entregues aos docentes, sendo recolhidos uma semana depois. O total é de trinta professores, sendo onze deles da área de *Linguagens, Códigos e suas Tecnologias*, quatro da área de *Ciências da Natureza e suas Tecnologias* e quatro da área de *Matemática e suas Tecnologias*. Vinte e um desses professores possuem especialização *lato sensu*, o que corresponde a 70% do total. Os outros 30% são professores regentes e possuem somente a graduação. Há apenas uma professora que não possui graduação na unidade escolar. Ela não atua na regência e está em processo de aposentadoria, prevista, ainda, para ano de 2013. Não há professores sem licenciatura atuando na regência, bem como não há professores com mestrado, doutorado ou pós-doutorado.

O gráfico 1 representa a formação de professores. Nele, constata-se que a grande maioria dos professores da escola possui, no mínimo, o ensino superior completo.

Gráfico 1: Formação dos professores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados recolhidos através dos questionários.

Nesse contexto, parece necessário identificar há quanto tempo esses professores exercem a profissão docente, com o intuito de compreendermos se a experiência é um fator relevante no tocante aos resultados de bom desempenho nas avaliações externas. O gráfico 2 oferece um demonstrativo do tempo de docência dos professores do Colégio Paz.

Gráfico 2: Tempo de magistério dos professores do Colégio Paz

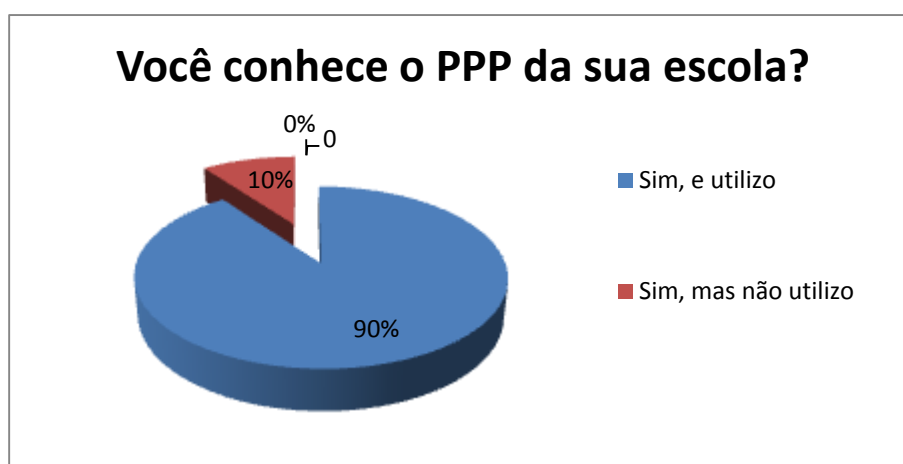
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados através dos questionários.

A análise das respostas dos docentes permite-nos observar que a maior parte dos professores da escola tem, no máximo, dez anos de carreira. Esse dado, possivelmente, é um fator explicativo da não-resistência dos professores no que diz respeito às avaliações externas, considerando que o período de dez anos coincide com o período em que essas se tornaram uma prática na educação brasileira. Isso porque, segundo informações do MEC, as primeiras avaliações externas ocorreram

no ano de 1998 (MEC, 2012). Podemos, ainda, inferir que o pouco tempo de carreira pode ter influência sobre a disposição dos professores e a receptividade no que tange às mudanças que vêm ocorrendo na educação do estado do Rio de Janeiro.

Os professores do Colégio Paz também foram questionados sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, principalmente se conheciam e utilizavam-no. O gráfico 3 apresenta as informações coletadas.

Gráfico 3: Grau de conhecimento do PPP da escola



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados através dos questionários.

Nota-se, pois, que todos os professores conhecem o Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar, embora 10% deles não o utilizem. Contudo, a maioria (90%) conhece e utiliza o documento em sua prática pedagógica.

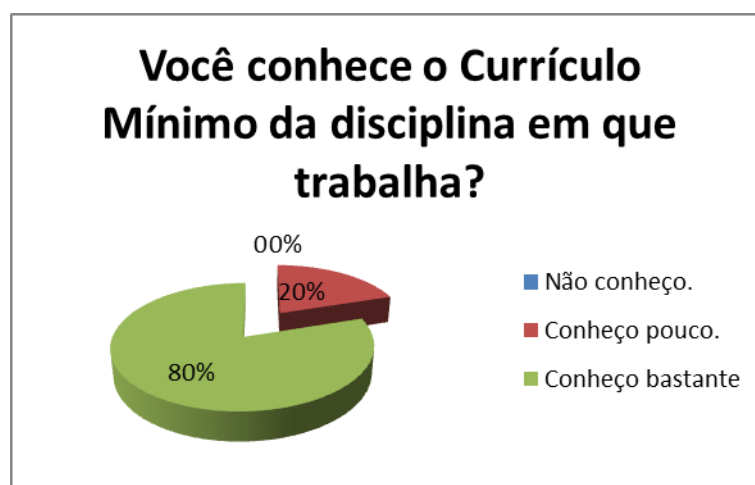
O fato de conhecerem o PPP da escola indica o comprometimento dos professores com a escola. Contudo, apenas conhecer o Projeto Político-Pedagógico não significa que alguma coisa positiva ou útil será feita, mesmo porque há projetos dessa espécie que sequer são produzidos no âmbito escolar. Lück (2009), nesse contexto, afirma que muitas escolas desenvolvem projetos idealizados por outras escolas ou mesmo pelas secretarias de educação.

Conversas informais com os professores durante a observação participante indicaram que esses são muito comprometidos com a educação e que fazem o possível para melhorar o que oferecem aos alunos. Isso foi percebido não só a partir das entrevistas não estruturadas e conversas informais, como também das observações realizadas. Além disso, pode-se afirmar que os professores não são faltosos, pois em nenhum dia das observações os alunos ficaram sem aula. Mesmo

em caso da falta de um professor, o que ocorreu em um único dia, houve uma substituição.

Um elemento que tem feito parte da agenda das discussões educacionais é o currículo. Para Polon (2011, p. 7), “o desafio que se coloca às escolas e educadores é aproximar o currículo proposto ao currículo ensinado, que está orientado na busca de maior efetividade nos processos de aproveitamento e aprendizagem”. No ano de 2010, o Governo do Estado do Rio de Janeiro instituiu o Currículo Mínimo Estadual, um documento elaborado após consulta pública, que busca direcionar minimamente os conteúdos a serem ensinados em cada série/ano de escolaridade. Assim, questionamos os professores quanto ao conhecimento do Currículo Mínimo, como demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4: Currículo Mínimo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados através dos questionários.

O gráfico 4 mostra que todos os professores da unidade escolar conhecem o Currículo Mínimo para as suas disciplinas. Desses, 20% conhecem pouco e 80% consideram que conhecem bastante. Tal dado é importante e permite perceber que a escola tem direcionado sua prática pedagógica em conformidade com a Secretaria Estadual de Educação, considerando-se que o Currículo Mínimo foi instituído por essa instituição.

Conhecer, contudo, não é sinônimo de utilizar. Quando questionados se os professores adotavam o Currículo Mínimo, todos disseram que adotam, mesmo aqueles que consideram conhecer pouco. Interessante é que 20% dos participantes afirmaram que “adotam pouco”, muito provavelmente os mesmos 20% que

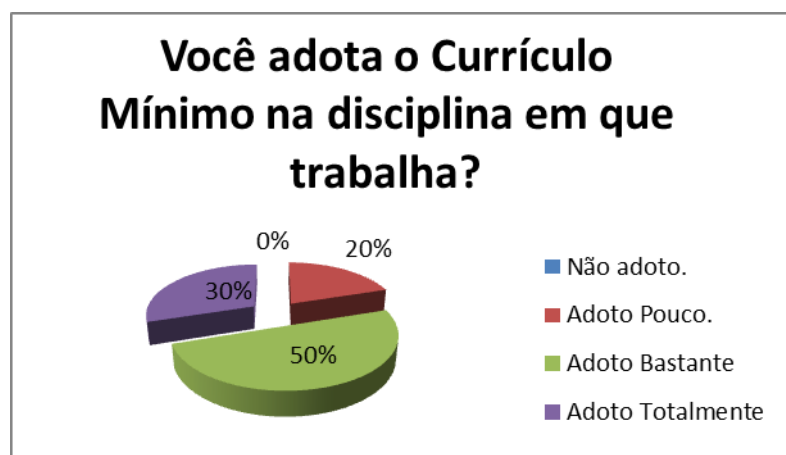
afirmaram que “conhecem pouco”. Dentre os professores, 80% disseram adotar o Currículo Mínimo bastante (30%) ou totalmente (50%). Isso conduz a um dado importante: sendo o Currículo Mínimo baseado nas matrizes de referência, as mesmas utilizadas na Prova Brasil e no SAEB¹¹, os alunos da UE têm contato com as matrizes de referência do IDEB. Logo, isso pode ser um dos fatores indicativos dos resultados positivos que a escola apresenta nessa avaliação .

Em uma conversa informal, o professor A, de matemática, informou que, inicialmente, foi muito resistente à adoção do currículo mínimo. Segundo ele, era complicado unificar o currículo se as escolas não são iguais e nem os alunos o são. Posteriormente, após algumas reuniões com outros professores, ele começou a notar que cada turma da escola tinha uma espécie de currículo próprio. Assim, convenceu-se a optar pela utilização do currículo mínimo estadual.

A professora P, de Língua Portuguesa, por sua vez, afirmou que achou difícil trabalhar com o currículo mínimo, porque este não estava de acordo com o livro didático. Somente após uma reunião promovida pela Diretoria Regional Norte Fluminense, para falar especificamente sobre o currículo mínimo, ela compreendeu mais sobre a relação entre o livro e o currículo: “eu compreendi que devemos seguir o currículo e que livro não é currículo, é apenas um apoio”.

O gráfico 5 oferece um demonstrativo da adoção do currículo mínimo pelos docentes.

Gráfico 5: Adoção do Currículo Mínimo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados através dos questionários.

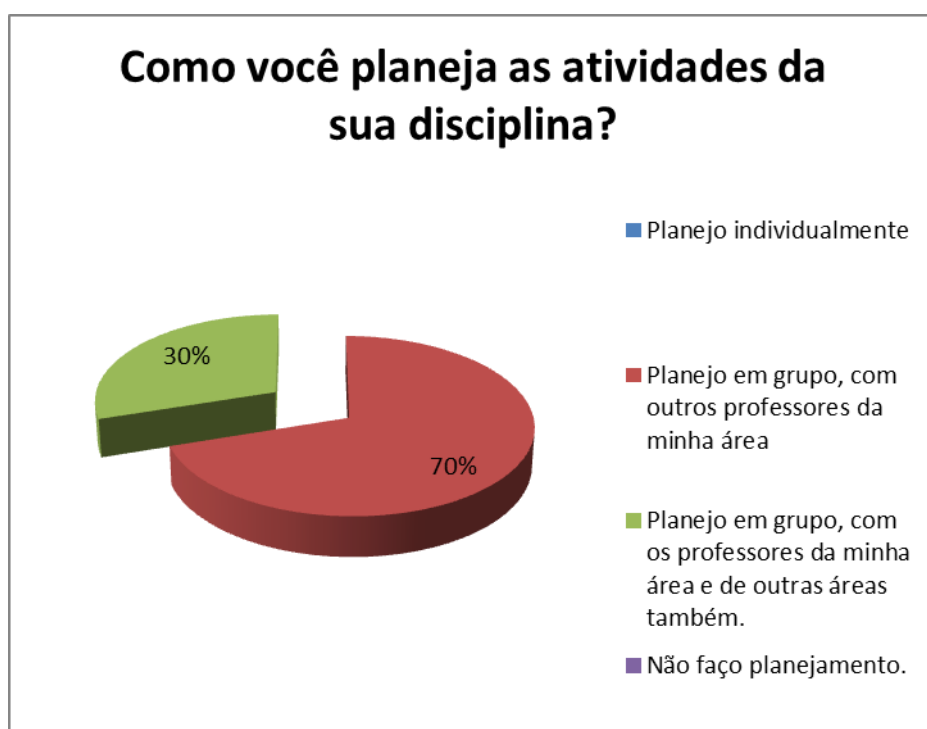
¹¹ A ANRESC ou Prova Brasil e a ANEB (também conhecida como SAEB) são testes de múltipla escolha de Língua Portuguesa e de Matemática aplicados aos alunos dos últimos anos dos ciclos (ensino fundamental I e II e ensino médio). (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012).

O gráfico 5 reforça a ideia de que não só o Currículo Mínimo é conhecido na unidade escolar, como cem por cento dos professores o adotam, mesmo aqueles que o conhecem pouco, tal como observamos no gráfico 4.

O questionário aplicado aos professores, também, arguia quanto ao planejamento das atividades da disciplina, ou seja, sobre a forma como esse planejamento era realizado. Assim, os professores foram questionados se planejavam isoladamente, com professores da área, com professores de outras áreas, ou ainda se não realizavam planejamento.

O gráfico 6 mostra que nenhum professor da unidade escolar afirmou que não realizava planejamento, e nenhum professor planeja suas aulas individualmente. Cerca de 70% dos participantes asseguram que planejam com professores da própria área, ao passo que 30% planejam em conjunto com professores de outras áreas.

Gráfico 6: Realização do planejamento na disciplina



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados através dos questionários.

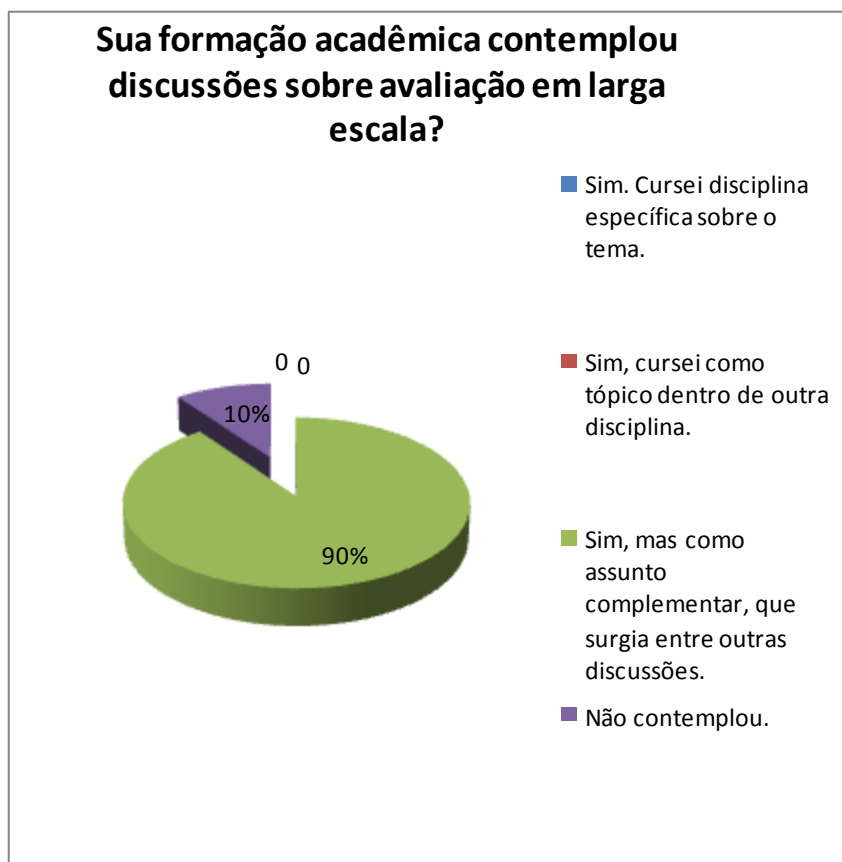
O gráfico 6 traz um dado curioso: todos os professores do Colégio Paz fazem planejamento e o fazem em conjunto. A maioria deles o faz com os da própria área de conhecimento, mas há nove professores que planejam em conjunto também com outras áreas. Os resultados comprovam que um planejamento conjunto pode ser um

fator importante para a melhoria da educação na unidade escolar. Severino (1995, p. 172) defende que o saber “não pode exercer-se perdendo de vista esta sua complexidade: só pode exercer-se interdisciplinarmente. Ser interdisciplinar, para o saber, é uma exigência intrínseca, não uma circunstância aleatória”.

O questionário aplicado aos professores contemplou, ainda, questões sobre as avaliações em larga escala em suas formações acadêmicas. Das respostas dadas pelos docentes, 90% deles afirmou que as avaliações eram assunto que surgia em outras discussões, mas que eles não as tinham estudado enquanto disciplina na faculdade. Considerando-se que 90% dos professores do Colégio Paz têm até dez anos de profissão, pode-se inferir que, mesmo que o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) já tenha mais tempo, as discussões sobre avaliação ainda não são realizadas de modo consistente nos cursos de licenciatura, já que as avaliações em larga escala no Brasil são recentes.

O professor F, de História, que tem 26 anos, está cursando sua segunda graduação, em Educação Física. O docente revela que em nenhuma das duas licenciaturas (a primeira concluída há 3 anos) houve alguma discussão efetiva sobre avaliação da educação. Quando questionado sobre como aprendeu sobre o tema, o professor revelou que foi através de cursos da SEEDUC, reuniões com a IGT e com a diretora e os professores. Isso contempla os dados coletados através dos questionários, que asseguram que os professores não tiveram acesso, em sua formação, a qualquer disciplina sobre avaliação, mas que estudaram o tema em discussões recorrentes.

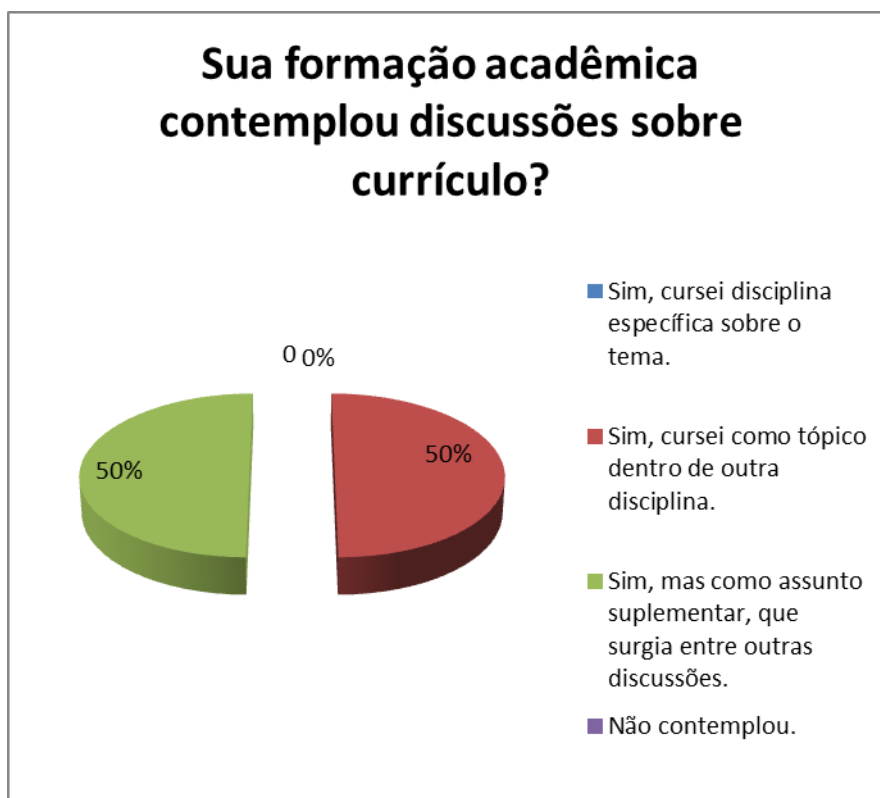
Tal como se pode observar no gráfico 7 apenas 10% dos professores não tiveram nenhum tipo de discussão sobre avaliação durante o tempo da graduação.

Gráfico 7: Formação acadêmica e avaliações em larga escala

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados através dos questionários.

Nota-se, pois, que mesmo que as avaliações estejam em franco processo de ascensão (conforme demonstram a criação e o desenvolvimento de sistemas de avaliação estaduais, municipais etc.), as universidades ainda estão em processo de inclusão da avaliação como uma disciplina em seu currículo. Os dados coletados apontam para a necessidade de os profissionais buscarem essas informações através de cursos de atualização, por iniciativa própria ou fazendo parte daqueles que são oferecidos pela SEEDUC.

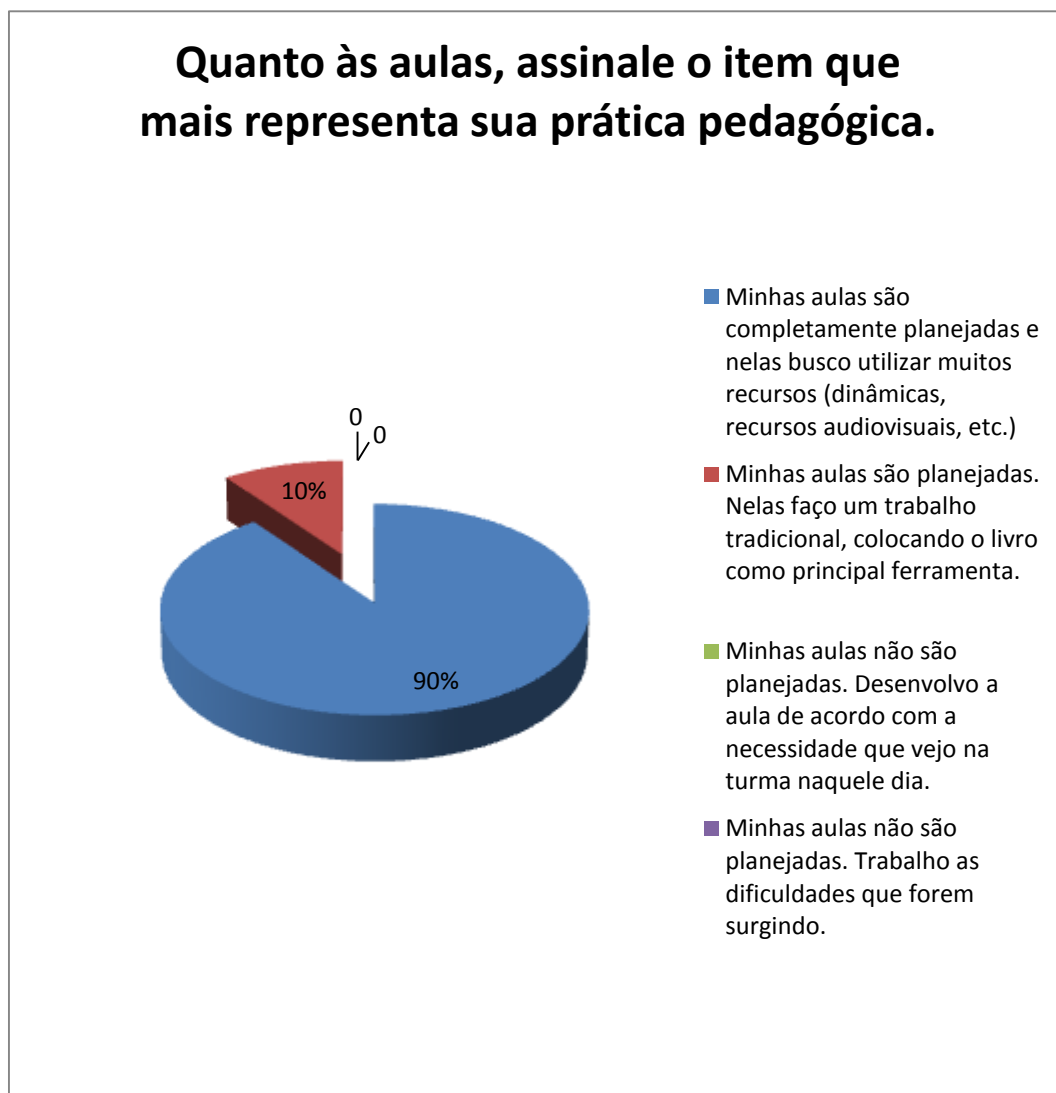
Os professores, ainda, foram questionados no que diz respeito à realização de discussões sobre currículo durante sua formação acadêmica. Metade deles revelou que essas discussões se fizeram apenas em forma de tópicos, dentro de outras disciplinas. A outra metade dos participantes disse que somente teve acesso ao assunto de modo complementar, como algo que surgia dentro de outras discussões. Nenhum dos professores consultados teve, durante sua licenciatura, uma disciplina que tratasse exclusivamente sobre currículo.

Gráfico 8: Formação acadêmica e o currículo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados através dos questionários.

Quanto à relação entre formação acadêmica e currículo, percebe-se que as respostas são mais otimistas. Mesmo que não haja uma disciplina específica, a metade dos professores estudou currículo como um tópico de outra disciplina, e outra metade o fez como assunto suplementar. Isso quer dizer que, em maior ou menor grau, todos os professores do Colégio Paz estudaram currículo em algum momento de sua formação acadêmica.

A última pergunta do questionário aplicado aos professores dizia respeito às aulas e à prática pedagógica. Quanto à estrutura das aulas, os professores foram questionados se planejavam suas aulas e como isso era feito. Apurou-se que 90% dos professores planejam suas aulas como um todo e nelas utilizam recursos como dinâmicas, material audiovisual, entre outros. Apenas 10% afirmaram que as aulas são planejadas, mas que colocam o livro didático como principal ferramenta.

Gráfico 9: Prática pedagógica dos professores do Colégio Paz

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados através dos questionários.

Os dados coletados através da aplicação do questionário junto aos professores apontam para fatos importantes no Colégio Paz. Ainda que os professores não tenham estudado o tema avaliação em sua licenciatura, já há uma cultura de avaliação na unidade escolar. O planejamento é bem estruturado, seguido principalmente levando em consideração as matrizes de referência (que são componentes do Currículo Mínimo Estadual do Rio de Janeiro). Há um planejamento das aulas, enriquecido com outros recursos que não unicamente o livro didático.

Nesse contexto, mostra-se necessário compreender o perfil dos alunos dessa unidade escolar, conforme buscaremos na seção 1.7, para que as informações sobre eles se adicionem às informações de que já dispomos.

1.7 Perfis dos alunos

Segundo a secretária da escola, o Colégio Paz possui, atualmente, 280 alunos, distribuídos entre o ensino fundamental II, o ensino médio (formação geral e curso normal) e o Projeto Autonomia de ensino fundamental e ensino médio (esse iniciado na escola no ano de 2009).

O Projeto Autonomia atende a um público composto por alunos com distorção idade/série ou alunos que pararam de estudar por um período e que retomaram seus estudos. Suas turmas são compostas por faixa etária. A partir de quinze anos, o aluno ingressa no ensino fundamental, e com dezoito anos, é possível cursar o ensino médio. Esse projeto é uma iniciativa do governo estadual, que, em uma parceria com o Instituto Roberto Marinho, criou uma metodologia pedagógica de vídeo-aulas. Cada turma tem um único professor que, na realidade, é um tutor, o qual ministra as aulas *online* e aplica as atividades previstas na metodologia. Após um ano, o aluno que realizar todas as atividades obtém o certificado de conclusão do ensino fundamental ou do ensino médio, dependendo da etapa em que esteja matriculado e/ou de sua faixa etária.

O Curso Normal foi criado em 2006. Segundo a secretária da escola, Ana, o curso surgiu devido à necessidade de oferecer aos jovens da região um curso profissionalizante, já que poucos conseguem cursar uma graduação. De acordo com a diretora Maria, “os alunos passam nos vestibulares, mas como as cidades são distantes e muitos são pobres, não podem fazer o curso, pois não têm condições de residir em outra cidade”.

De acordo com a professora de inglês, a maioria dos alunos gosta muito de ficar na escola para além do horário das aulas, porque essa oferece o lazer que o adolescente não tem em casa. No Colégio Paz há *Internet* disponível, uma quadra de esportes, bem como uma biblioteca. Ainda segundo a professora, “(...) isso estimula o aluno a ficar na escola. A gente precisa mandar o aluno pra casa, porque, muitas vezes, ele não quer ir, porque o que é melhor: ficar na escola ou ajudar os pais na horta?”.

Ainda para uma melhor compreensão do cotidiano da escola, analisaremos o Projeto Político-Pedagógico do Colégio Paz e sua relação com a prática docente.

1.8 O Projeto Político-Pedagógico e a prática docente no Colégio Paz

Ao analisar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do Colégio Paz e investigar a prática docente, buscamos identificar boas práticas desenvolvidas na unidade escolar, principalmente no que diz respeito à condução que a gestora e a equipe docente dão ao processo ensino-aprendizagem. Na introdução do PPP da escola tem-se a sua história destacando a consecução do terreno para a construção da sede definitiva da mesma. A seguir, mostra-se como o PPP foi construído, em reuniões com os diversos atores escolares, com fotos dos grupos de trabalho, seguido da apresentação de o que é um Projeto Político-Pedagógico. Quanto às avaliações externas, o documento estabelece que as mesmas devem servir de base para a compreensão do sentido das avaliações internas e devem caminhar com estas no sentido de complementá-las.

A justificativa do PPP apresenta a proposta pedagógica da instituição, promover a participação de todos os atores da escola, uma vez que isso motiva a transformação. De acordo com o documento, a escola se propõe a formar cidadãos de forma crítica e construtiva, com a proposta clara de uma educação libertadora, em que o aluno seja um sujeito que interage com os demais sempre a favor dos interesses comuns.

O PPP do Colégio Paz apresenta como objetivo geral “propiciar aos alunos, através dos conteúdos e das relações vivenciadas na escola, a formação integral de sua personalidade, atuando no seu desenvolvimento espiritual, físico, psicológico, filosófico e social”. O documento expõe, ainda, o calendário social da escola, apresentando, por área de conhecimento, os principais projetos que a escola desenvolve. O quadro 1 expõe os principais projetos desenvolvidos.

Quadro 1: Principais projetos do calendário social desenvolvidos pelo Colégio Paz

1	Linguagens, códigos e suas tecnologias	12	Projeto de Combate às DST
2	Teatro e jogos estudantis internos e externos	13	Ciências humanas, suas tecnologias e área pedagógica
3	Gincana Cultural	14	Comemoração da Páscoa
4	Exposição de Trabalhos artísticos	15	Dia das Mães
5	Festival de dança e música	16	Festa junina
6	Sarau de Poesias	17	Desfile cívico-escolar
7	Matemática, Ciências da Natureza e suas tecnologias	18	Festa da Primavera
8	Agenda ambiental	19	Festa do dia das Crianças
9	Feira de Ciências	20	Festa do Dia dos Pais
10	Projeto do uso adequado de agrotóxicos	21	Festa do Livro
11	Projeto de Erradicação e Prevenção das Drogas	22	Formatura

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas no PPP do Colégio Paz.

O PPP da escola estabelece, ainda, um código de ética que apresenta os acordos estabelecidos para situações problemáticas que podem ocorrer na unidade escolar, prevendo ocorrências com professores, direção, funcionários e alunos. Esse apresenta, por fim, três eixos de avaliação: (i) o Político-ideológico, (ii) o Epistemológico e (iii) o Metodológico.

Além dos projetos previstos no PPP para o ano de 2012, a secretária da unidade escolar revelou que a escola também desenvolveu outras estratégias inclusivas para os discentes, como o projeto de direitos e deveres dos alunos, o Projeto Rio + 20, a Semana de Artes da SEEDUC, o Projeto Folha Dirigida, bem como a comemoração do dia do folclore.

O projeto Rio + 20 foi criado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro culminando em um evento ocorrido no estado¹². Esse visava, principalmente, trazer ao debate as medidas realizadas após a Eco 92. O projeto mobilizou escolas, que realizaram, sob a orientação da SEEDUC/RJ, ações para conscientizar as pessoas sobre a necessidade de se cuidar do meio ambiente.

Outro projeto realizado pelo Colégio Paz foi a participação na Semana de Artes da SEEDUC. A escola teve a oportunidade de levar os alunos à cidade do Rio

¹² Os projetos supracitados foram desenvolvidos pela SEEDUC com participação das escolas da rede estadual. Os projetos tiveram início, desenvolvimento e culminância no ano de 2012. (RIO DE JANEIRO, 2012).

de Janeiro para mostrar algumas atividades que os alunos desenvolvem (como apresentação de teatro e dança) nas aulas de artes.

O projeto Folha Dirigida é uma parceria da SEEDUC com o jornal de mesmo nome, e consiste basicamente no fomento à criatividade e à escrita dos alunos que, sob a orientação dos professores de Língua Portuguesa, escrevem textos que são enviados ao periódico. Dentre esses textos, são selecionados os melhores para serem publicados em um livro.

No âmbito da tecnologia, a escola criou um perfil na rede social *Facebook*, para, além de motivar os alunos, possibilitar aos pais visualizarem o que acontece na escola, bem como terem acesso ao que a escola vem fazendo cotidianamente.

Inserido no âmbito da Diretoria Regional Norte Fluminense, o Colégio Paz é uma das menores escolas, com menos de 300 alunos. Não há equipe gestora, mas apenas uma diretora. Não há coordenador pedagógico. A diretora Maria afirma que ela “se desdobra” para suprir a falta de um coordenador pedagógico ou de um diretor adjunto para auxiliar a resolver as questões da escola. No entanto, ela revela que recebe um apoio externo por parte da Diretoria Regional e da Integrante do Grupo de Gestão (IGT) de sua escola. Esse apoio se dá através de solicitações feitas pela diretora e atendidas pelos funcionários daquele órgão e ainda pelo IGT. Este é um cargo comissionado, criado com base no novo Plano Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Em 2009, o governo do estado contratou um instituto particular, chamado Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), para traçar um plano de gestão para a rede. Esse plano de gestão é estruturado em planos de ação feitos pelas escolas. Tais planos de ação estabelecem metas a serem cumpridas e trabalham com o que chamam de faróis: vermelho quando há algum problema detectado; amarelo quando há problemas potenciais; verde quando não há problema. Esse programa foi implementado em todas as escolas da rede estadual do Rio de Janeiro, e também o foi no Colégio Paz.

Nesse contexto, consideramos, nesta pesquisa, a hipótese de que o trabalho desenvolvido na escola, associado às iniciativas da Secretaria Estadual de Educação, podem ter sido fatores fundamentais para o resultado que o Colégio Paz apresentou no IDEB 2011.

Segundo a diretora Maria, a escola realizou diversas ações que visavam melhorar os resultados da escola, tais como reuniões com pais, alunos e

professores, apoio aos docentes para realizarem capacitação (através de flexibilização de horário, divulgação de oportunidades e conversas motivacionais), adesão aos projetos da Secretaria Estadual de Educação, estabelecimento de um código de ética para pautar a convivência entre os alunos e os professores regentes e administrativos da escola etc.

Essas ações são relevantes, afinal, demonstram que a escola trabalha em função de metas para que bons resultados sejam atingidos. Faz-se necessário, desse modo, descrever os projetos que são desenvolvidos pela unidade escolar, para que se possa compreender como esses podem ser importantes no processo de ensino-aprendizagem.

1.9 As ações desenvolvidas no Colégio Paz

O Colégio Paz desenvolveu, por iniciativa própria, algumas ações que visam à melhoria da qualidade da educação na unidade. Algumas dessas ações estão relacionadas diretamente ao processo de ensino-aprendizagem, outras têm relação indireta, como o projeto de criação de uma padaria, citado anteriormente. As ações desenvolvidas no Colégio Paz são, segundo a secretária da escola, uma forma de buscar a melhoria contínua da aprendizagem. A entrevistada destaca, ainda, que foram traçadas metas pela SEEDUC e pela escola, as quais visam, primordialmente, encontrar os principais problemas que a escola tem e buscar soluções para saná-los.

Segundo relato da diretora, muitos professores afirmavam que os alunos se queixavam de dores de cabeça constantes. Os professores começaram, então, a levantar hipóteses sobre a dor de cabeça dos alunos e inferiram que essa poderia estar ligada à falta de alimentação, uma vez que a maioria dos discentes utiliza o transporte escolar, saindo de casa por volta das cinco horas da manhã para ir para a escola. Assim, até o horário do recreio (9h30min), os alunos estariam com fome. A escola, então, resolveu começar a servir uma espécie de café da manhã, mas esbarrou em dois problemas: a escassez de verbas e a falta de uma padaria na comunidade em que se localiza o Colégio Paz. Juntos, professores e direção montaram o projeto da criação de uma padaria, que foi aceito pela SEEDUC/RJ, a

qual se dispôs a financiá-lo. Assim, o Colégio Paz começou a servir pão aos alunos no início de cada turno e, segundo o professor R, as queixas sobre as dores de cabeça acabaram.

Outro projeto realizado pela escola é o “Projeto datas comemorativas”. Ao questionar o professor F, de História, se o projeto trataria apenas de eventos com um caráter de cumprimento de dever cívico obrigatório, ele respondeu que não, e que esse projeto era muito importante. Por ser realizado em conjunto com os professores de Artes e de Língua Portuguesa, que trabalham temas essenciais, contemplando o conhecimento de fatos históricos, esse projeto tem um valor significativo de uma ação pedagógica. Segundo ele, isso é fundamental para a discussão de temas como valor da família, país laico, raças, poder da mídia etc.

A escola realiza, há mais de dez anos, o “Projeto Grupo de Dança”. Tal projeto é desenvolvido pelos professores de Artes e visa integrar o aluno às atividades da escola e integrar os pais à escola. O grupo misto, formado por meninos e meninas, apresenta-se em festas e em outros projetos. De acordo com a professora C, de Artes, os pais sentem-se orgulhosos ao comparecerem à escola para verem seus filhos dançando.

Semelhante papel tem o grupo de teatro da escola, cujo projeto é trabalhado pelos professores de Língua Portuguesa. Um diferencial é que, segundo os professores que o desenvolvem, o principal objetivo é estimular a leitura de obras literárias e, ainda, estimular a criatividade para que os alunos possam adaptá-las. De acordo com a professora J, de Língua Portuguesa, o projeto é importante porque estimula a pesquisa, a produção de sínteses e resumos, a busca pela intertextualidade etc.

O Cine Clube é um projeto que visa apresentar filmes de diversos gêneros para posterior debate da temática. É importante notar que não há cinema no distrito em que se situa o Colégio Paz. Assim, o Cine Clube é fundamental, porque permite a apresentação de filmes com temática pedagógica, além de permitir, também, que os alunos tenham um momento lúdico.

Já a Banda Marcial da escola foi um projeto do professor de educação física. O profissional apontou como principais objetivos do projeto: desenvolver o talento musical dos alunos, aumentar o apreço à escola, e auxiliar no aprendizado de valores como ordem, respeito, posição, noções de tempo/espço, entre outros. Além

disso, o professor afirmou que o projeto também auxilia no aprendizado de alguns conceitos matemáticos, presentes na música.

A diretora Maria comentou a respeito do Projeto Escola Aberta, que consiste na abertura da escola para a comunidade. Aos finais de semana, a quadra de esportes, a área externa, dentre outros espaços, estão disponíveis para a comunidade do entorno. Para a entrevistada, essa é uma forma de a escola e a comunidade fortalecerem seus laços, tornando-se parceiras. Maria destaca, ainda, a importância de projetos que fortaleçam a cultura local. Por ser uma região eminentemente agrícola e rural, a festa junina é uma tradição na comunidade. Assim, conta com a participação dos pais e tem apresentações da Banda Marcial, do Grupo de teatro e do Grupo de Dança.

A Semana da Normalista é um projeto criado pelos professores e alunos do Curso Normal. Esse, objetiva, primordialmente, a realização de atividades didático-pedagógicas pelos alunos do curso. De acordo com a professora S, que ministra disciplinas pedagógicas, é a oportunidade de os alunos experimentarem, na prática, as teorias que aprendem.

O Festival de Poesias, por sua vez, foi um projeto criado em 2002, e que acontece anualmente no Colégio Paz. Esse projeto tem diversas etapas. Segundo a professora J, de Língua Portuguesa, funciona da seguinte maneira: no primeiro bimestre, estudam-se as funções da linguagem e os gêneros textuais; no segundo bimestre, estudam-se especificamente poesias; no terceiro bimestre, têm-se as oficinas de produção de poesias, que são selecionadas por uma banca examinadora, composta de professores da área. Posteriormente, há alguns ensaios, e as melhores poesias são apresentadas por alunos do Grupo de Teatro no Festival de Poesias.

Um movimento concomitante é feito no Projeto Sarau Literário. Contudo, esse ocorre no terceiro bimestre, e não se trata apenas de poesias, mas de diversas formas de expressão artística. É uma culminância das atividades realizadas na escola (trabalhos de História, Artes, Língua Portuguesa, Matemática etc.). Maria afirma que todas as áreas trabalham as atividades do conhecimento e as atividades lúdicas, possibilitando a realização de um evento que agrega todas as esferas. Em Matemática, por exemplo, no ano de 2012, o trabalho com conhecimento de geometria foi realizado através da produção de quadros (telas) pintados pelos alunos, que foram expostos pela escola no dia do sarau.

O Projeto Autonomia foi criado pela SEEDUC. Trata-se de um projeto de correção de fluxo, através da criação de turmas com alunos em situação de distorção idade/série. Há um único professor que atua nessas turmas, por quatro horas diárias, de segunda à sexta-feira. Esse é o administrador das videoaulas do projeto, que apresentam módulos referentes aos principais conteúdos. Em um período de doze meses, o aluno conclui todo o ensino fundamental; em mais doze meses, ele conclui o ensino médio.

O “Mais Educação” é um programa¹³ criado pelo Governo Federal, que objetiva realizar atividades no contraturno, a fim de que o aluno permaneça mais tempo na escola. As atividades a serem desenvolvidas são escolhidas pela comunidade, de acordo com o desejo da maioria e com as possibilidades de atendimento da escola. Há oficinas diversas, selecionadas semestralmente (culinária, produção artesanal etc.). No Colégio Paz, tem-se ainda o projeto de reforço de Língua Portuguesa e Matemática que, segundo os professores entrevistados, melhorou muito o rendimento dos alunos com baixo desempenho. O projeto, que será melhor discutido no Capítulo 2, oferece aulas de reforço no contraturno, nos mesmos dias das aulas de Português e Matemática.

A seguir, pode-se verificar um quadro-síntese (quadro 2) com as ações e projetos desenvolvidos pelo Colégio Paz.

¹³ Segundo a secretária da escola, chama-se “projeto” algo que é criado e/ou desenvolvido pela unidade escolar ou pela SEEDUC, e “programa” são os projetos do Governo Federal.

Quadro 2: Ações e projetos desenvolvidos pela escola

Projeto / Ação	Descrição do projeto	Objetivo / meta	Instituição que implementou / ano
Pão nosso de cada dia	Criação de uma padaria na escola.	Os professores perceberam que alunos tinham muitas dores de cabeça, o que poderia estar associado à fome. O projeto objetiva fornecer pães aos alunos seis vezes ao dia (duas vezes por turno).	Colégio Paz
Datas comemorativas	Realizar uma atividade em cada data cívica ou comemorativa	Fomentar a consciência e a cidadania, o conhecimento da história local e do país, e realizar debates sobre temas concernentes às datas.	Colégio Paz
Grupo de dança	Criação e fomento de um grupo de dança na escola (meninas e meninos participam)	Integrar o aluno às atividades da escola, desenvolver a autoestima e promover debates sobre cuidados com o corpo e a saúde (debater temas como bulimia, anorexia e obesidade mórbida)	Colégio Paz
Grupo de teatro	Criação e fomento de um grupo misto de teatro na escola	Estimular a leitura e a adaptação de textos literários. Integrar o aluno às atividades da escola.	Colégio Paz
Cine Clube	Sessões quinzenais de filmes (com um projetor multimídia da escola)	Apresentar filmes de diversos gêneros para posterior debate de temática	Colégio Paz

Banda Marcial	Criação e fomento de banda marcial	Desenvolver o talento musical dos alunos; aumentar o apreço à escola; incutir noções como ordem, posição, tempo, espaço etc.	Colégio Paz
Escola Aberta	Abertura da escola aos finais de semana para atividades e eventos.	Estreitar os laços entre a escola e a comunidade.	SEEDUC
Festa junina	Organização da festa junina no colégio Paz.	Reforçar e estimular o desenvolvimento da cultura local.	Colégio Paz
Semana do normalista	Realização de atividades didático-pedagógicas pelos alunos do Curso Normal. Evento aberto à comunidade.	Estimular a presença da comunidade na escola; desenvolver atividades lúdicas e didático-pedagógicas com os alunos e com a comunidade.	Colégio Paz
Festival de poesias	Realização de um festival e de um concurso de poesias na escola.	Estimular a leitura e a escrita de poesias.	Colégio Paz
Sarau Literário	Realização de um sarau na escola. Apresentações de música, poesia, crônicas, dança e teatro.	Estimular o talento dos alunos; reforçar laços de apreço à arte e à escola.	Colégio Paz
Projeto Autonomia	Aulas para alunos com defasagem idade/série	Reduzir a taxa de defasagem idade/série dos alunos e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidade de regresso à escola àqueles que há muito a abandonaram.	SEEDUC

Programa Mais Educação	Realização de atividades (dança, música, pintura, capoeira) no contraturno	Manter o aluno mais tempo na escola, o que o exime de trabalhar, já que tal prática é ilegal (trabalho de menores em atividades de periculosidade) ¹⁴	Governo Federal
Reforço escolar	Realização de reforço de Língua Portuguesa e Matemática no contraturno.	Auxiliar os alunos com dificuldades de aprendizagem nessas disciplinas, que são consideradas base para o aprendizado de outras.	SEEDUC
Feira de Ciências	Realização da feira de ciências com experimentos realizados pelos alunos.	Estimular a descoberta e a aprendizagem prática de conceitos e experiências científicas.	Colégio Paz

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em pesquisa de campo.

¹⁷ A principal atividade da região é o plantio de verduras e legumes, especialmente de tomates, o que envolve o uso de agrotóxicos. Muitos menores, antes do projeto, retornavam à casa e ajudavam seus pais nessas tarefas. Segundo o relato de uma aluna, o pai dela faleceu intoxicado com um agrotóxico utilizado no tomate.

A unidade escolar realiza diversos projetos, alguns por iniciativa própria e outros por convite ou determinação da Secretaria de Educação e do MEC. Há, pelo menos, quatro projetos na escola diretamente voltados aos processos de ensino-aprendizagem e ao fluxo escolar. Esses projetos tendem a compor os requisitos diretamente ligados ao bom desempenho na avaliação do IDEB, como o Projeto Autonomia (que visa à correção de fluxo), o Programa Mais Educação e o Reforço escolar. Os demais projetos, segundo informações coletadas junto aos professores da unidade escolar, também visam o ensino-aprendizagem.

O Capítulo 1 delineou o perfil do Colégio Paz, o perfil da gestão escolar, dos alunos, dos professores e da comunidade escolar. Também elencou os projetos desenvolvidos no Colégio Paz. Esses projetos, bem como a questão da ausência de uma equipe gestora completa, serão detalhados no Capítulo 2.

2. AÇÕES QUE CONDUZIRAM À MELHORIA DA EDUCAÇÃO NO COLÉGIO PAZ

No primeiro capítulo desta dissertação, apresentamos o Colégio Paz, unidade educacional em análise nesta pesquisa. Mostramos, assim, o trabalho de gestão desenvolvido na unidade, o perfil de seu quadro docente e o perfil do corpo discente. Por fim, abordamos elementos do PPP da escola e as ações realizadas, tanto no âmbito da SEEDUC/RJ, como no âmbito da escola, com vistas a melhorias na aprendizagem.

No segundo capítulo será desenvolvida a análise dos dados coletados pela pesquisa, através de observação participante, conversas informais com os profissionais, aplicação de questionários aos professores, e entrevistas com a gestora escolar e a secretária da escola. O levantamento desses dados foi essencial para a realização da investigação da prática pedagógica do Colégio Paz.

Para a realização desta análise, recorreremos a referenciais bibliográficos que contemplem o estudo das boas práticas nas unidades escolares, tais como os estudos de Burgos, *et al.* (2011), Lück (1991, 2000, 2009), Neubauer e Silveira (2007), entre outros. Inicialmente, será abordada a questão da gestão escolar do Colégio Paz, a partir do referencial teórico em questão. Posteriormente, serão discutidos alguns aspectos referentes aos projetos realizados na escola e, em seguida, serão feitas algumas considerações sobre o que foi pesquisado, a fim de que uma proposta de intervenção possa ser elaborada.

2.1. A gestão escolar na sociedade contemporânea

Observa-se, atualmente, muitas mudanças no perfil das lideranças, especialmente no que se espera de um gestor escolar. Atualmente, tem-se a consciência de quanto atitudes autoritárias e autocentradas conduzem ao imobilismo (LÜCK, 2000). A escola está cada vez mais associada à comunidade em que se insere e, por isso, percebe-se a clara necessidade da adoção de uma postura democrática, que possibilite e incentive a participação de múltiplos atores. Isso evidencia uma mudança no perfil da educação, tal como aponta Lück:

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. (LÜCK, 2000, p. 12)

Como destaca a autora, estamos em uma época de mudanças. Nesse contexto, a gestão escolar exerce um papel fundamental para a construção de um novo modo de administrar a escola e gerir os processos pedagógicos. Há, atualmente, uma forte tendência à descentralização, a partir da adoção, cada vez mais significativa, de estratégias de ampliação da autonomia e da democratização da gestão.

Segundo Neubauer e Silveira (2007, p. 93), “a autonomia não se constrói sem a participação da equipe escolar e da comunidade”. Assim, para que os processos de democratização sejam efetivos, é necessário contar com os atores escolares, bem como ter um diálogo constante com a comunidade. Isso não é tarefa fácil, ainda segundo os autores, devido ao nosso histórico de baixa participação social, pautados provavelmente por acontecimentos ditatoriais ou monárquicos, em que o povo não participava ativamente das decisões. Por isso, é necessário, antes de tudo, estimular a participação popular.

A participação dos pais pode ser decisiva no processo de ensino aprendizagem. Neubauer e Silveira enfatizam que:

Os diferentes estudos sobre a autonomia e a participação enfraquecem as representações negativas que circulam nos meios educacionais, segundo as quais o nível socioeconômico dos pais não os habilita a cooperar nos processos de melhoria da qualidade do ensino. Eles mostram que, se, de um lado, pais com maior nível socioeconômico impactam diretamente a aprendizagem dos filhos quando os auxiliam nas tarefas escolares, por outro lado, pais com menor nível socioeconômico impactam indiretamente a aprendizagem, quando sua atuação no controle das escolas reduz o número de faltas docentes, aumentando o tempo de ensino e aprendizagem. (NEUBAUER e SILVEIRA, 2007, p. 102)

Prosseguindo a análise sobre a construção de uma escola democrática, as autoras ressaltam que, para que isso ocorra, deve-se adotar uma nova postura no que se refere à organização escolar e a aprendizagem, destacando que “a liderança do diretor tem se revelado fundamental” (NEUBAUER e SILBEIRA, 2007, p. 103). Nesse sentido, ao estabelecerem-se uma comparação do perfil do diretor ideal da década de 1990 com a concepção de diretor ideal a partir do ano 2000, Neubauer e Silveira dizem que, atualmente:

[...] surge a demanda por um gestor/diretor capaz de estimular a construção coletiva de um projeto pedagógico que estabeleça as opções e estratégias mais adequadas para que a escola atinja a necessária qualidade, isto é, garanta o domínio de um conjunto de habilidades e competências a seus alunos (NEUBAUER & SILVEIRA, 2007, p. 104)

Machado (2000, p. 3) analisa a “importância da mudança de paradigma nos modelos de gestão, apontando a necessidade de uma mudança do modelo diretivo-autoritário para um modelo participativo-consultivo”. Esse modelo participativo-consultivo abarca mudanças de diversos aspectos, i.e., de cultura, paradigmas, visão, hábitos e valores, bem como mudanças no modelo de organização e na própria gestão.

O Colégio Paz apresenta bons resultados educacionais, apesar de sua gestão ser exercida por uma única profissional, a diretora, o que definitivamente acarreta uma sobrecarga de trabalho. A proposta inicial deste trabalho era analisar o caso de gestão do Colégio Paz, entendendo-se que suas ações gestoras constituíam-se em boas práticas. Porém, observa-se que ainda que os resultados sejam favoráveis, a escola não possui uma equipe gestora completa, com todo o quadro de funcionários preenchido. Assim, no cotidiano da unidade escolar, a diretora tem a ajuda dos professores e da secretária para realizar as tarefas ordinárias. Entretanto, esses profissionais não têm a responsabilidade de executar as variadas funções de gestão e a competência de uma equipe gestora.

Para analisar, especificamente, a rotina da diretora, o pesquisador visitou a escola cinco vezes em um bimestre, a partir de junho de 2012, acompanhando o dia de trabalho dessa profissional. Sobre seu cotidiano, observou-se que ela chega à escola por volta das 8h da manhã, uma hora depois do início do turno. Imediatamente, a diretora faz uma espécie de “passeio” pela escola, indo a todas as

salas de aula e cumprimentando alunos e professores. Segundo ela, isso é uma atitude que cria laços com os alunos e professores, ao mesmo tempo em que permite verificar se não há falta de professores, se as turmas estão cheias e/ou se há alunos faltando. Depois disso, vai à cozinha e verifica o andamento da merenda. Cabe destacar que, aos alunos, é oferecido um café da manhã assim que chegam à escola, por volta de sete horas, com café preto e pão feito na padaria da escola.

Em seguida, a diretora dedica-se às questões administrativas da escola (feitura de documentos, leitura de e-mails etc.). Durante o recreio¹⁵, a diretora interrompe suas atividades e circula pela escola, conversando com alunos, professores, funcionários e pais que eventualmente estejam no local, retornando, em seguida, às suas atividades. Geralmente, ela almoça na escola e, na parte da tarde, dedica-se às tarefas pedagógicas (reuniões com professores, ajuste de projetos etc.), ou se dirige, quando convocada, à Diretoria Regional Norte Fluminense¹⁶, da qual a escola faz parte. Quando não está em reunião, a diretora também passa nas salas e circula durante o intervalo, nos segundo e terceiro turnos. Em geral, a gestora reserva o terceiro turno para o planejamento das atividades do dia seguinte, deixando a escola durante o intervalo da noite, ou seja, às 20h e 30min, após conversar informalmente com alunos e professores.

Em entrevista, a diretora relata que esse é um trabalho desgastante, pois passa muitas horas na escola, sacrificando, inclusive, sua vida pessoal. No entanto, ela afirma que realiza essa tarefa com muita satisfação e que não se incomoda com o excesso de tempo destinado às suas atribuições. Nas visitas do pesquisador à escola, foi possível perceber que a diretora passa de dez a doze horas na escola, realizando tarefas diversas.

Lück (2009) analisa a difícil rotina dos diretores escolares, que acumulam múltiplas funções, para as quais, muitas vezes, não estão preparados. Para a autora, a função de diretor envolve muito mais do que uma simples enunciação dos objetivos escolares:

¹⁵ Há um funcionário encarregado de acompanhar o recreio.

¹⁶ A divisão administrativa das escolas estaduais do Rio de Janeiro envolve onze diretorias regionais, cada qual administrada por um diretor pedagógico e um diretor administrativo. O Colégio Paz integra a Diretoria Regional Norte Fluminense, sediada em Campos dos Goytacazes, que possui 106 escolas, localizadas em 11 municípios: Cambuci, Campos dos Goytacazes, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, São Fidélis e São Francisco do Itabapoana e São João da Barra. (RIO DE JANEIRO, 2012)

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenham as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio. O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se. (LÜCK, 2009, p. 121)

A autora ainda assinala que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 122)

A análise de Lück parte do pressuposto de que uma boa gestão deve estar embasada principalmente em estratégias de colaboração e participação. Certamente, a sobrecarga de trabalho da diretora do Colégio Paz faz com que seja necessário identificar formas de se pensar em uma reestruturação das funções dos profissionais da escola, para que essa situação seja atenuada.

Burgos, *et al.*, (2011), em uma etnografia realizada em quatro escolas públicas, também destacaram que as diretoras das unidades escolares se dedicam à escola para além das oito horas diárias recomendadas pelas leis trabalhistas, exercendo, ainda, tarefas que não seriam, a princípio, de sua alçada. Os autores ainda comentam sobre o trabalho de uma diretora, que chama de “diretora 1”:

A diretora da Escola 1, que ocupa o cargo há 15 anos, contou ter visto seu trabalho acumular diversas funções ao longo do tempo,

tarefas que originalmente não caberiam a ela. Como, por exemplo, aquelas ligadas à parte administrativa, como as prestações de contas. “Mas é muita cobrança, é muita prestação de conta! Fico louca com prestação. É muita burocracia! Ou ‘burocracia’, como eu gosto de chamar”, contou ela na entrevista. (BURGOS, *et al.*, 2011, p. 13)

A realização de tarefas que, a princípio, não seriam da responsabilidade do gestor, é um problema denunciado por Burgos, *et al.*, (2011), e que também ocorre no Colégio Paz. O autor também chama atenção para a excessiva carga horária de trabalho desses profissionais, o que foi evidenciado na pesquisa realizada com a diretora da escola 2.

Seu tempo na escola se revezava entre a realização das tarefas supramencionadas, de maneira mais ou menos aleatória. Ao final do dia, quando tinha um trabalho pendente, fazia anotações em um caderno que visitava com frequência. Assim, sempre que chegava à escola, olhava suas anotações da véspera para saber as atividades do dia. Quando não precisava ir a nenhum lugar antes de chegar à escola, estava lá desde as 8 horas. Nunca partiu antes das 20 horas, e estava frequentemente presente até o término das atividades, às 22 horas. (BURGOS, *et al.*, 2011, p. 43)

Isso também acontece com Maria. No Colégio Paz, a diretora geralmente realiza tarefas que excedem a sua competência, além de ter que delegar atividades aos professores, os quais auxiliam na coordenação pedagógica e em outras tarefas dentro da escola. Isso ocorre porque o quadro de profissionais da gestão escolar não está completo. Para a diretora, a ajuda que recebe dos alunos, dos professores e da comunidade faz com que a enorme quantidade de tarefas que precisa realizar não se torne insuportável.

A diretora Maria ainda destaca que não ter um quadro de funcionários completo faz com que ela precise que acumular tarefas, bem como contar com o apoio de professores e de outros funcionários para realizá-las. A entrevistada revela, ainda, que apenas em 2012 a escola passou a ter direito a um diretor adjunto, e que, antes disso, havia uma divisão classificatória das escolas por número de alunos. O Colégio Paz encaixava-se no nível D, ou seja, aquele constituído por escolas que possuem até trezentos alunos e que, por isso, só tinham direito a um diretor. A partir de 2012, essa condição mudou e as escolas de nível D passaram a ter direito a dois diretores, um geral e um adjunto. Entretanto o Colégio Paz continuou com apenas uma profissional na equipe gestora. Assim, houve um concurso interno da SEEDUC

para provimento do cargo, mas nenhum diretor adjunto concursado quis trabalhar no Colégio Paz. Segundo a diretora, os aprovados eram de Campos dos Goytacazes e de Macaé, o que tornava inviável trabalhar no Colégio Paz todos os dias, já que, de Monte Verde a Campos, é preciso percorrer uma distância de cerca de 150 km, passando por alguns trechos de estrada não pavimentada.

Diante da recusa dos profissionais concursados em assumir o cargo, foi facultado à diretora sugerir um nome para atuar como diretor adjunto da escola, o que ela não fez. Segundo Maria, ao indicar um nome, ela “teria que tirar um professor da sala de aula e, entre deixar um aluno sem professor e ficar sobrecarregada de trabalho, era melhor ficar sobrecarregada”.

Ao realizar uma análise sobre as tarefas do gestor na escola, Lück destaca que:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão. Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Percebe-se, assim, a necessidade apontada por Lück (2009) de uma gestão que compartilhada com responsabilidade, em “coliderança”, e não em um regime de sobrecarga de trabalho e centralização da gestão, conforme se pode perceber na afirmação da diretora Maria que, quando questionada, em uma das entrevistas, sobre como divide as tarefas da escola, disse:

Os professores me ajudam muito, principalmente na parte pedagógica. Fazemos reuniões e eles sugerem muito, são muito ativos. Assumem projetos, se apoiam uns aos outros e isso é muito importante. É óbvio que eu estou sempre supervisionando tudo, mas é muita coisa, é muito problema, eu não teria como fazer tudo sozinha. Tem também a secretária que me ajuda muito, porque além de fazer a papelada, ela me ajuda em tudo que eu precisar e mais do

que isso, quando eu saio pra alguma reunião, ela toma a frente de tudo. Eu conto também com o pessoal extraclasse que me ajuda muito na parte pedagógica. Tenho dois professores agentes de leitura e um articulador, eles me ajudam muito também. Vamos fazendo assim, essa divisão colaborativa de tarefas. Na verdade, cargo aqui é só nome. Todo mundo ajuda em tudo que pode. (Entrevista realizada com a diretora da unidade escolar em 19 de março de 2013)

Em algumas oportunidades, percebi que professores (em especial os extra-classe) realizam tarefas para auxiliar a diretora. Uma queixa feita por Maria é que, mesmo que ela solicite na Coordenadoria Regional, a Secretaria de Educação não consegue prover pessoas para atuar nesses cargos no Colégio Paz, porque dentre os aprovados pelo processo seletivo, que residem em Campos dos Goytacazes (a 120 km de Monte Verde), nenhum se interessou por atuar no Colégio Paz. Dessa forma, ela deve contar sempre com a parceria dos professores, que ajudam por boa vontade, mas não por serem, pelo exercício do cargo, obrigados a tal. Por isso, a diretora declara que “cargo é só nome”, já que, no Colégio Paz, não só ela, mas também os professores realizam muitas outras funções.

Esse problema na gestão do Colégio Paz se confirma através da observação do cotidiano da escola. Não podemos considerar as soluções imediatas encontradas para as dificuldades relatadas como recursos que constituem boas práticas gestoras, afinal, têm-se profissionais que realizam tarefas que não lhes cabem, sem preparo, responsabilização ou remuneração adequada para isso. A queixa de Maria deixa transparecer uma dificuldade séria que precisa ser considerada pela Secretaria de Educação.

A observação direta do cotidiano da escola permitiu-nos perceber, ainda, que a diretora tem uma espécie de agenda de compromissos para o dia seguinte e que, mesmo que ela não tenha uma equipe oficialmente instituída, pode contar com professores que a auxiliam. Em uma das visitas realizadas à escola, constatamos esse auxílio. Era 26 de abril de 2013, dia marcado para o Conselho de Classe do primeiro bimestre de 2013. Nesse dia, a diretora tinha uma reunião no Rio de Janeiro, embora o Conselho de Classe estivesse agendado também para aquela data. A professora Elaine¹⁷ (que, embora não tenha sido nomeada para o cargo, atua como coordenadora pedagógica) e o professor articulador pedagógico,

¹⁷ Nome fictício.

nomeado para o cargo, Roberto¹⁸, planejaram e assumiram o conselho. Segundo os professores, o Conselho Escolar seguiu o mesmo desenho de quando a diretora está presente na escola.

Quanto ao relacionamento com os alunos, a diretora parece ser muito acessível. Quando abordada por eles, conversa e dá atenção. A sala da direção está sempre com as portas e janelas abertas e os alunos têm acesso quando necessitam. Também os professores procuram a diretora a qualquer hora do dia, tendo acesso irrestrito a sua sala. Sobre a habilidade na realização de tarefas administrativas, a diretora aparenta domínio das tarefas que realiza: sabe usar a *Internet*, não só para abrir, mandar e responder *e-mails*, mas também para navegar em páginas diversas, mostra boa comunicação com todos e aparenta ter um relacionamento amigável.

No que diz respeito ao relacionamento da diretora com os órgãos educacionais do estado, disse ter um relacionamento amigável com a Diretoria Regional, tanto com os diretores quanto com os funcionários, sem deixar de lamentar a extinção da antiga Divisão Administrativa das Escolas. De acordo com Maria, na antiga divisão, não eram diretorias, mas coordenadorias. Cada coordenadoria tinha cerca de três ou quatro municípios, o que fazia com que fosse realizado um atendimento mais personalizado aos diretores. O Colégio Paz integrava a Coordenadoria Regional Norte Fluminense III, que agrupava os municípios de Cambuci, Cardoso Moreira, Italva e São Fidélis, num total de 20 escolas. Hoje, como supramencionado, são 106 escolas em 11 municípios.

Sobre a questão da autonomia, a diretora contou que tem relativa liberdade na tomada de decisões, tanto no que diz respeito a gastos quanto no que se refere a ações. Já no que concerne aos gastos, a diretora afirmou que a verba vem para a escola, mas que é feito um direcionamento relacionado a como aplicá-la. Assim, se a escola, por exemplo, estiver precisando de livros e a verba for destinada à pintura ou a pequenos reparos, mesmo que não haja reparo algum a ser feito, não se podem comprar livros. É obrigatório realizar o reparo, mesmo que ele não seja urgente, ou devolver o dinheiro. Nesses casos, a diretora aplica as verbas chamadas carimbadas¹⁹ adequadamente e, por isso, muitas vezes não consegue resolver os problemas que, de fato, existem na escola.

¹⁸ Nome fictício.

¹⁹ “Verba carimbada” é o nome dado a uma verba que vem destinada para um determinado fim, previamente estabelecido pelo Governo Federal ou Estadual. Assim, o gestor não pode deliberar sobre seu uso, o que consistiria em crime de desvio de verbas. (RIO DE JANEIRO, 2012).

Há, na unidade escolar, a Associação de Apoio à Escola. A AAE é composta por um representante do quadro docente, outro do quadro discente, um representante entre os responsáveis pelos alunos e outro da comunidade local. A formação desse colegiado se dá através de eleição aberta. O pleito é válido por dois anos.

A AAE se reúne bimestralmente. A última reunião do conselho ocorreu no dia 20 de abril de 2013, às nove horas da manhã, e contou com a participação de todos os membros. O pesquisador pôde assistir à reunião, que consistiu, basicamente, em discussões sobre os gastos da escola, a necessidade de compras (a AAE é obrigatória em todas as escolas estaduais do Rio de Janeiro e uma de suas funções é analisar, fiscalizar e referendar as compras feitas pela escola). Também foram tratados outros assuntos, como a comemoração do dia das mães e a festa junina da instituição. Deliberou-se que a festa será realizada em julho, no último dia de aulas antes do recesso. No Colégio Paz, a AAE funciona como fiscalizadora de gastos da gestão.

É interessante observar que o Colégio Paz não conta com um Conselho Escolar, fundamental para o estabelecimento de uma gestão democrática, envolvendo a comunidade com a instituição. Essa entidade pode ser um facilitador para a gestão. Assim, a falta de um Conselho no Colégio Paz configura uma lacuna no processo por uma gestão descentralizada. Além disso, a escola também não possui Grêmios escolares. De acordo com a diretora, já houve um Grêmio, mas esse foi sendo desativado até parar as suas atividades por completo.

A relação entre a diretora e os alunos se estende para além dos muros da escola. Maria conhece todos os alunos pelo nome e conhece, também, seus pais. A comunidade é pequena e, além disso, os pais e responsáveis são chamados a participar de reuniões pelo menos a cada dois meses.

Foi convocada uma reunião de pais na unidade no dia 4 de maio de 2013, às 14 horas. Nessa reunião, com a presença da maioria dos professores e da diretora, houve a apresentação, em linhas gerais, do perfil das turmas. A seguir, a professora Elaine, que atua como coordenadora pedagógica, disse que seriam realizadas algumas conversas em particular entre os professores e os pais de determinados alunos. Segundo ela, é uma forma de evitar constrangimentos desnecessários, sendo solicitado aos professores que não reclamassem dos alunos na frente de todos os pais. Segundo a professora Ana, a diretora ajuda a mediar conflitos entre

os alunos e seus pais, agindo, principalmente junto à AAE, no sentido de conversar com os responsáveis sobre a necessidade de os estudantes participarem de programas e projetos na escola, evitando, assim, que sejam inseridos precocemente no mercado de trabalho.

Com os pais e responsáveis, a diretora tem uma relação de proximidade, mas lamenta o fato de muitos pais não poderem estar sempre presentes na escola, porque trabalham em hortas ou na pecuária. Além disso, não há outro ônibus no entorno da escola, exceto o que faz o transporte dos alunos. A diretora revela que esse ônibus dá carona aos pais quando esses desejam ou precisam vir à escola. Contudo, isso não deixa de ser um incômodo para eles, pois o ônibus só realiza o trajeto no início ou no final de cada turno. Dessa forma, o responsável que vai ao Colégio Paz, pela manhã, chega à escola às sete horas e só tem transporte disponível de volta para casa às onze e meia da manhã.

Para a diretora, ter um bom relacionamento com alunos, professores, pais e funcionários é essencial, pois faz com que o trabalho seja desempenhado contando com o apoio de todos. Maria, em entrevista, afirmou que a escola desenvolve muitos projetos, e busca, a partir deles, envolver toda a comunidade escolar. Revelou, ainda, que para atingir os alunos que querem ter acesso a tecnologias como a *Internet*, mesmo àqueles que moram na zona rural, criou uma conta no *Facebook*²⁰ para a escola. Segundo ela, é uma iniciativa importante com o intuito de apostar na interação com os alunos, mesmo quando estão fora da escola, o que estreita ainda mais os laços.

Lück (2009), nesse sentido, destaca a importância da integração entre a instituição de ensino e a comunidade, bem como o papel fundamental que o envolvimento da comunidade desempenha nas decisões que são tomadas na escola.

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a

²⁰ Rede social que permite postar e comentar músicas, vídeos, fotos, bem como interagir através de bate-papo. Observação da conta do *Facebook* permite observar que professores, diretora e até mesmo os alunos postam fotos de projetos e diversas outras realizações da escola.

contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LÜCK, 2009, p. 23)

Além das ações de aproximação voltadas para a comunidade, o Colégio Paz realiza atividades relacionadas à sua estrutura pedagógica. Nesse contexto, a diretora entrevistada destaca que os professores realizam seus planejamentos em conjunto, sempre buscando efetuar atividades que integram diferentes áreas. A mesma informação foi dada pelos professores no questionário que eles responderam.

Na visão de Lück (1991, p. 75), “o planejamento escolar é a escolha e determinação de uma linha de ação capaz de produzir os resultados desejados, de forma a maximizar os meios e recursos disponíveis para alcançá-los”. A autora, nesse sentido, vincula o planejamento às realizações escolares, demonstrando a importância dessa ação para os educandos. Constituindo-se enquanto uma decisão que tenha em vista produzir resultados e, uma vez que tais resultados estariam diretamente relacionados com o que se deseja que os alunos aprendam, é fundamental que o planejamento seja efetivado por diversos atores escolares. Fusari (1989) enfatiza a importância do envolvimento de diversos educadores no planejamento:

O planejamento do ensino é o processo que envolve a atuação concreta dos educadores no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo todas as suas ações e situações, o tempo todo, envolvendo a permanente interação entre os educadores e entre os próprios educandos. (FUSARI, 1989, p.10)

Na visão do autor, a interação entre os atores escolares – inclusive os alunos – deve ser constante no cotidiano da instituição.

Sobre o desenvolvimento do planejamento na escola e quanto à assiduidade dos professores, a diretora Maria afirmou que faz o possível para que os alunos não tenham aulas vagas. O absenteísmo dos professores é praticamente irrisório. Nas raras vezes que faltam, os eles deixam atividades que são aplicadas pelos professores que são agentes de leitura ou pelo articulador. Isso quer dizer que os alunos não ficam sem aulas em hipótese alguma.

Sobre os professores, a diretora destacou:

Temos um bom time de professores. São muito dedicados às tarefas da escola. Muitos ficam na escola, mesmo quando não estão em aula ou planejando. Gostam dos alunos e procuram ter um relacionamento harmonioso. Nem sempre foi assim. Sempre tivemos bons professores, mas, muitas vezes, o número de professores que tínhamos não era suficiente pela nossa escola ser na roça, porque isso aqui é praticamente uma roça mesmo, ninguém queria vir trabalhar aqui. Devagarzinho, nós fomos conversando com os professores, vendo o que eles precisavam, o que queriam para ficar aqui e conseguimos isso: professores que, tendo seu horário ajustado, trabalham felizes e rendem muito. Eles vestem muito a camisa da escola e nossa escola se autodenomina família PAZ²¹ (Entrevista realizada com a diretora da unidade escolar em 19 de março de 2013).

A diretora e os professores enfatizam como “muito o bom” o relacionamento, o clima da escola. Neubauer e Silveira (2007) destacam ações importantes que os gestores devem ter para ter um trabalho exitoso

A construção de uma escola que aposte na autonomia de professores e alunos, que seja aberta à participação da comunidade e que mantém o foco na melhoria da aprendizagem “exige a adoção de uma nova forma de pensar a organização escolar e a aprendizagem”. (NEUBAUER e SILVEIRA, 2007, p. 103)

Para vencer esse desafio, constataam as autoras, “a liderança do diretor tem-se revelado fundamental” (NEUBAUER e SILVEIRA, 2007, p. 103). Em sua obra, elas identificam uma mudança entre o perfil do diretor ideal no contexto dos anos de 1980 e o perfil do diretor ideal dos anos de 1990 em diante. No primeiro caso, as ações de capacitação procuravam desenvolver no diretor a competência para “atuar como uma liderança democrática e criar condições ideais de maior participação da comunidade na escola, garantindo o planejamento participativo”. Já nos anos de 1990, “a atuação do diretor passa a ser percebida como fundamental para a melhoria do desempenho da escola”.

Surge, nesse período, a demanda por um gestor/diretor capaz de estimular a construção coletiva de um projeto pedagógico que estabeleça as opções e estratégias mais adequadas para que a escola atinja a necessária qualidade, isto é, garanta o domínio de um conjunto de habilidades e competências adequadas a seus alunos. (NEUBAUER & SILVEIRA, 2007, p.104)

²¹ O termo usado pela diretora foi substituído pelo nome fictício atribuído à mesma instituição de ensino estudada nesta pesquisa.

O perfil do gestor escolar que se deseja nos dias de hoje é aquele que seja capaz de trabalhar em conjunto, e que possa, juntamente com toda a comunidade escolar, pensar nas melhores alternativas para o sucesso educacional. Nesse sentido, Coelho e Linhares (2008) enfatizam que:

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

A participação de diversos atores nos processos decisórios e a articulação de vários segmentos é fundamental para o efeito no trabalho escolar. Apesar de não ter o quadro de funcionários completo, o Colégio Paz realiza ações que buscam possibilitar essa integração, como reuniões de pais e professores.

O pesquisador em questão participou de uma dessas reuniões. Era um conselho de classe, no qual estavam presentes cerca de 70% dos professores. A diretora justificou a ausência de alguns deles pelo fato de terem outros vínculos empregatícios, e estarem, naquele momento, atuando em outras escolas. Maria afirmou que, posteriormente, reunir-se-ia com os que ali não estavam, o que foi feito dois dias depois. Na primeira reunião, com a presença da Integrante de Grupo de Trabalho (IGT)²² da escola, Vanessa²³, a diretora e os professores conversaram sobre o início do ano letivo e sobre as metas²⁴ que a escola deveria atingir para o primeiro bimestre de 2013. Discutiram, ainda, a avaliação interna da escola, e optou-se pelo seguinte esquema: o bimestre tem o valor de 10 pontos, em que 5 é a média, ou seja, espera-se que nenhum aluno tire abaixo de 5 em nenhuma disciplina. Nas disciplinas avaliadas no Saerjinho (Língua Portuguesa, Matemática e

²² IGT é a sigla para Integrante de Grupo de Trabalho, uma função estratégica criada pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. O IGT tem carga horária de 40 horas semanais de trabalho e é responsável por seis escolas. A IGT do Colégio Paz, Vanessa (nome fictício), visita a escola semanalmente, passando cerca de 8 horas por dia na escola. As visitas ocorrem em dias alternados, não havendo um calendário fixo. Em algumas semanas, ocorre às sexta-feiras, em outras às quartas-feiras, sem nenhum tipo de calendário previamente instituído. Contudo, há o aviso à diretora de quando ocorrerão as visitas, uma vez que a IGT não chega de surpresa à escola. (RIO DE JANEIRO, 2012).

²³ Nome fictício.

²⁴ As metas são definidas pela Secretaria Estadual de Educação e se referem à nota que a escola deve obter na avaliação bimestral do Saerjinho, bem como ao fluxo da escola no primeiro bimestre, ou seja, o quanto de reprovações seria tolerável. No caso do Colégio Paz, essa meta é bastante alta, principalmente no que diz respeito ao fluxo, cujo percentual de aprovação esperado é de 100%. (RIO DE JANEIRO, 2012).

Ciências no ensino fundamental II, e Língua Portuguesa, Matemática, Química, Física e Biologia no ensino médio), a divisão de pontos no bimestre seria: provas (escritas ou orais, uma ou diversas, a cargo do professor) somando o 6 pontos; trabalhos (no mínimo um, na modalidade oral ou escrita, seminários, resumos, jogos etc.) valendo 2 pontos; e a avaliação do Saerjinho (por número de acertos) no valor de 2 pontos. Nas disciplinas não contempladas na avaliação, os pontos que seriam atribuídos ao Saerjinho migram para os trabalhos, que passam a ser, no mínimo, dois com 4 pontos a serem distribuídos.

Houve, ainda, um espaço para uma conversa da IGT com os professores, falando sobre o Saerjinho, a importância dos bons resultados e sobre o banco de itens disponível *online* aos professores das séries avaliadas. Para acessá-lo, basta que os profissionais digitem a matrícula (enquanto login) e o CPF (utilizado como senha), para terem à disposição cerca de mil itens de cada disciplina com dificuldades variáveis entre os níveis fácil, intermediário e difícil. Os professores podem montar simulados com algumas questões, bem como escolherem as habilidades que desejam aferir em cada teste. Aparentemente, todos já conheciam a plataforma e, nesse sentido, reagiram positivamente ao discurso da IGT. Após as reuniões realizadas com o objetivo de analisar esses resultados, os professores passam a trabalhar os pontos considerados fracos na escola.

Souza e Oliveira (2010) tecem considerações acerca do impacto do resultado das avaliações nas unidades escolares em geral:

A avaliação ganha sentido quando subsidia intervenções que levem à transformação e à democratização da educação, em suas dimensões de acesso, permanência e qualidade. Não pode estar essencialmente a serviço de apoiar a reiterada denúncia da baixa qualidade do ensino. Os custos de sua implementação são muito altos para que sirva apenas à reiteração do que já se sabe. Essas constatações já se fazem presentes para os gestores dos sistemas de ensino e têm impulsionado alguns a buscar novos delineamentos e sistemáticas de condução da avaliação dos sistemas educacionais. Um dos movimentos que parece promissor é o de tentar articular a avaliação externa à autoavaliação, com a perspectiva de focalizar não apenas a escola, mas todas as instâncias do sistema no processo avaliativo. Em outra direção, identificam-se iniciativas de associação de incentivos financeiros, tomando por referência os resultados das avaliações, o que provavelmente impactará a organização interna do trabalho escolar e as relações entre as escolas da rede com consequências ainda pouco claras, que demandam estudos focalizados nesses fatores novos que passam a integrar a avaliação e a tentativa de indução de práticas e comportamentos. (SOUZA & OLIVEIRA, 2010, p. 26)

A apropriação dos resultados é fundamental para que a avaliação deixe de ter um caráter apenas de julgamento, e seja vista pela escola como uma ferramenta para a melhoria da qualidade da educação. Para isso, o Colégio Paz realiza diversas atividades e reuniões.

Nessas reuniões, de caráter pedagógico e, muitas vezes, contando com a presença da IGT, são mostrados e estudados os resultados dos alunos nas avaliações. Os pontos fracos detectados nas avaliações do Saerjinho são considerados. De acordo com a IGT, cada item do Saerjinho avalia uma habilidade. O resultado do Saerjinho é disponibilizado ao diretor da escola e aos professores, de acordo com item e habilidade. Assim, há o mapeamento dos itens que os alunos menos acertaram, os quais, por sua vez, referem-se a habilidades que os alunos ainda não desenvolveram. Em geral, o professor recorre ao resultado das avaliações, que é apresentado por aluno, por item e por descritor, e pode trabalhar essas dificuldades cotidianamente ou nas aulas de reforço.

O Conselho de Classe assistido pelo pesquisador foi o do quarto bimestre, realizado em dezembro de 2012. A reunião contou com a presença de todos os professores e foi aberta com a palavra da diretora e a leitura de determinações legais a respeito de aprovação e dependência. Após esse primeiro momento, Maria passou um vídeo, seguido por um texto motivador (lido por um professor que se ofereceu como voluntário), que foi, posteriormente, por ela comentado, mas os professores também podiam se manifestar se assim o desejassem. O texto versava sobre humildade. Logo, passou-se à exposição, realizada pelo professor de cada série, sobre as notas e o perfil dos alunos, iniciando-se pelo 6º ano do ensino fundamental II, estendendo-se até o Curso Normal.

Em outro Conselho de Classe, no primeiro bimestre de 2013, no qual a diretora não estava presente, seguiu-se basicamente o mesmo procedimento. Questionei o professor R, um dos que conduziam o conselho, se o desenho daquela reunião havia sido feito pela diretora. Ele disse que tanto ele quanto a diretora, quanto todas as escolas estaduais do Rio de Janeiro, seguem uma orientação, em forma de slides, para o conselho de classe vinda da SEEDUC. O material contém um organograma das discussões que devem ser apresentadas nas reuniões do Conselho²⁵.

²⁵ No material, enfatiza-se a importância do conselho de classe como espaço de discussão e reflexão da prática pedagógica na escola. Ainda, tem-se o direcionamento sobre que pontos devem ser

Ao final, foram analisados os casos de alguns alunos que apresentavam baixo rendimento e que, potencialmente, perderiam o ano. O número não chegava a 10% do total de alunos, ou seja, menos de vinte discentes. Nessa ocasião, deveria ser realizado, também, o Conselho de Promoção²⁶. Os professores deliberaram que não apontariam alunos para serem aprovados, mas que, no decorrer daquela semana, realizariam junto aos estudantes atividades (trabalhos, pesquisa, arguições orais etc.) a fim de que eles conquistassem os pontos que necessitavam. Todos concordaram que aprovar pelo conselho poderia parecer arbitrário aos alunos, e que os desestimularia de conquistar a aprovação por seus próprios méritos. No início de 2013, perguntei à secretária da escola qual havia sido o resultado das atividades. Ela afirmou que todos os alunos haviam sido aprovados, mas não sem realizar atividades que auxiliassem na concessão dos pontos.

Por meio de observação direta e conversas com os professores, notei uma característica fundamental a um ambiente de trabalho: um bom clima organizacional. Os professores trabalham, aparentemente, muito satisfeitos. Praticamente tudo é acordado entre os profissionais. São realizados debates e as opiniões dos professores são respeitadas, e acatadas quando há consenso. Um exemplo disso foi a sugestão de realização de simulados bimestrais, pela professora de Língua Portuguesa. A diretora, a princípio, não concordou, pois segundo ela, os alunos seriam expostos a muitas provas bimestrais: pelo menos uma de cada disciplina, somada à avaliação bimestral do estado, o Saerjinho. Segundo Maria, esse excesso de provas poderia cansar os alunos, mas outros professores acharam a ideia interessante. Chegou-se, então, a um consenso sobre a realização de dois simulados anuais: um ao final de cada semestre, com valor total de 3 pontos a serem considerados como parte da nota da prova bimestral. Assim, a diretora agiu democraticamente, aceitando a opinião dos professores. Ao final da reunião, todos pareciam satisfeitos.

abordados na reunião, como evasão, maior atenção aos alunos com menor rendimento, necessidade de conscientização dos alunos, dos professores e dos responsáveis sobre a necessidade de um aprendizado que prepare o estudante para a vida e para o mercado de trabalho, o que se verifica através de bons resultados obtidos em avaliações que são baseadas nas matrizes de referência. O material versa, ainda, sobre a necessidade de realização de reuniões de pais e da importância de trazê-los cada vez mais para dentro da escola.

²⁶ Observação direta permite perceber que o Conselho de Promoção é realizado após o Conselho de Classe, e através dele é legalmente concedido aos professores de determinada série/ano aprovar um aluno, mesmo que ele não tenha conseguido a média.

Em uma das visitas do pesquisador à escola, a diretora foi questionada sobre as avaliações externas. Maria deu sua opinião e traçou um histórico dessas avaliações no Colégio Paz:

Quando começaram essas provas, em 2007, ninguém sabia muito bem o que elas eram e pra quê serviam. Deram uma meta de 5.9 pra nossa escola e eu nem sabia o que era ou pra que serviam esses 5.9, e muito menos baseada em quê foi essa nossa meta. Isso no 9º ano, que é o que você quer saber de mim, né, nossa escola ficou com 4.3 e não atingiu a meta. Aí eu fui querer saber da onde tinham tirado essa meta e me disseram que era de um cálculo do que seria o IDEB em 2005 se tivesse IDEB em 2005, e isso não me convenceu. Mas nós, aqui, somos da roça, né, a gente não podia fazer vergonha porque a comunidade aqui quer saber de tudo, e aí nós procuramos saber como que se calculava o IDEB e a coordenadoria ajudou muito a gente, mandou o pessoal de lá vir ajudar, explicar, e tivemos, na época, a ideia de fazer aula de reforço no turno da tarde, então nós começamos essa aula de reforço. Começamos firme mesmo, com Português e Matemática, fomos firmes, muito firmes. Uma coisa que a gente descobriu depois foi a dificuldade do nosso aluno de fazer gabarito. Eles sabiam responder às perguntas, mas não sabiam marcar gabarito. Isso virou uma piada na coordenadoria, todo mundo comentava isso o tempo todo e nós fomos treinando eles, treinando sempre a fazer gabarito pintado, não com X. Quando chegou nossa nota em 2010, que era a nota de 2009, a gente pulou de alegria. Mas aí a meta passou a ser 6,2 e nós triplicamos o trabalho pra não deixar a peteca cair. E paramos de reprovar também, nós começamos a dar atividade, dar reforço, fazer tudo mesmo pra recuperar o aluno e isso eu acho que dá fruto nos dois pontos do IDEB, porque ele não perde, porque estuda pra conseguir a nota, e como estuda pra conseguir a nota pra passar, aprende mais e tira nota melhor na prova do IDEB (Entrevista realizada com a diretora da unidade escolar em 19 de março de 2013)

A diretora enfatizou, ainda, a importância da IGT e do apoio da regional que, desde 2009, implementou muitas mudanças na secretaria de educação. Quando pedi à diretora que detalhasse essas mudanças, ela disse que o Currículo Mínimo ajudou, e a presença da IGT toda semana na escola foi boa, porque ela traz informações e apoia em muitas coisas, esclarecendo dúvidas da diretora e dos alunos. Maria ainda relatou que percebeu que os alunos se sentem mais estimulados com a presença da IGT, porque ela acompanha a apresentação de trabalhos e projetos, e conclui que “parece que a regional está mais perto da gente, que a gente não está isolado do mundo”.

Realizamos, também, uma entrevista com a profissional Vanessa²⁷, Integrante de Grupo de trabalho (IGT) do Colégio Paz. Essa conversa permitiu uma melhor compreensão da percepção da SEEDUC no que diz respeito à unidade escolar. Inicialmente, solicitei à Vanessa maiores detalhes sobre o trabalho do IGT. Ela, por sua vez, afirmou que o IGT é um profissional da própria Secretaria de Educação, que pode ser um professor ou um diretor, que tenha passado por um processo seletivo interno de prova teórica, análise de currículo, análise de perfil e curso de treinamento para integrar a equipe. Segundo ela, cada IGT é responsável por, no mínimo seis, e no máximo oito escolas. Esse tem uma carga horária semanal de 40 horas e deve dividi-las entre as visitas às escolas. Vanessa disse que, às vezes, visita duas escolas no mesmo dia, mas que, quando vai ao Colégio Paz, visita apenas essa escola, pois a mesma localiza-se a mais de 100 km de sua residência.

Nesse contexto, a IGT revelou que, em suas visitas ao Colégio Paz, relata os problemas encontrados na unidade escolar para auxiliar na implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE). Esse programa de gestão visa auxiliá-los os diretores na resolução das dificuldades de cada escola e, principalmente, a melhorar o fluxo e a aprendizagem dos alunos. Vanessa disse, ainda, que cada visita à unidade escolar tem uma finalidade. Considerando um bimestre de atividades comuns, as visitas são assim distribuídas: a primeira consiste em discutir, com os profissionais do Colégio Paz, os resultados do Saerjinho do bimestre anterior, aos quais ela, a diretora e os demais integrantes da escola têm acesso. Na visita seguinte, é feita uma reunião com os professores para que sejam discutidos os resultados em função da elaboração conjunta de estratégias, com o intuito de conservar os bons desempenhos ou melhorar as médias desfavoráveis.

Na terceira e quarta visitas, Vanessa busca analisar se as estratégias foram realizadas e se o Plano de Ação da escola tem se efetivado. As duas últimas visitas do bimestre, por sua vez, são para auxiliar à gestora em questões pertinentes à unidade escolar e à implementação das estratégias formuladas através do Plano de Ação.

Questionada a respeito do porquê de não haver uma equipe gestora completa no Colégio Paz, Vanessa relatou a dificuldade de se chegar à unidade escolar, afirmando que ela mesma, enquanto IGT, não teria aceitado trabalhar na escola se a SEEDUC não disponibilizasse um veículo oficial para a sua locomoção. Segundo

²⁷ Nome fictício.

Vanessa, “se pra mim, que sou IGT, é assim, imagine um adjunto, que teria que ir todo dia? E mudar pra lá ninguém quer, lá não tem nem farmácia”.

O pesquisador ainda indagou a IGT sobre a possibilidade de nomear um professor da própria escola para compor a equipe gestora. Ela disse que isso seria temporário porque, pela política atual da SEEDUC, os cargos são providos por concurso público e não há aprovados entre os docentes do Colégio Paz. Comentei que a diretora havia dito que recebeu uma liberação para apontar um nome em caráter provisório, mas que não havia feito por não querer defasar o quadro de professores da instituição. Quanto a esse ponto, Vanessa disse que não pode influenciar na decisão tomada pela gestora, afirmando a dificuldade sobre o provimento de profissionais docentes. Segundo ela, a SEEDUC não provê professores para a escola devido à ausência de docentes que se disponham a lecionar no Colégio Paz, e que os professores que lá atuam com GLP (muitos deles, também professores no colégio estadual onde atuo como gestor escolar) já estão com a carga horária máxima permitida por lei.

As afirmações da IGT reforçam a dificuldade de se constituir uma equipe gestora no Colégio Paz. Esse fato é considerado, nesta pesquisa, um grande hiato na gestão. Apesar dos bons resultados, a escola não possui uma equipe gestora, nem uma gestão efetivamente democrática e descentralizada. Dessa forma, o bom desempenho nas avaliações externas não pode ser atribuído apenas às boas práticas de gestão, embora a diretora seja extremamente dedicada.

Essas e outras dificuldades foram apontadas no Capítulo 2, em que analisamos o Colégio Paz, sua rotina e o trabalho da gestora, dos professores e dos funcionários. Nessa análise, identificamos que a escola apresenta bons resultados nas avaliações externas, entretanto seu bom desempenho não diz respeito às boas ações gestoras. Também foi observada a falta de um Conselho Escolar e de um Grêmio Estudantil ativo.

No Capítulo 3, estruturaremos um Plano de Intervenção Educacional que aponta uma proposta-ação com o intuito de sanar os pontos considerados como deficitários na gestão da escola analisada.

3. PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: AÇÕES PARA DEMOCRATIZAR E DESCENTRALIZAR A GESTÃO DO COLÉGIO PAZ

Esta pesquisa dedicou-se a analisar a condição peculiar do Colégio Paz, que apesar de possuir alguns elementos adversos –, como o fato de estar localizada em uma área eminentemente rural e de difícil acesso, além de possuir déficit em sua equipe gestora, formada apenas pela diretora geral –, apresenta alto índice no IDEB de 2011. Desse modo, este trabalho objetivou identificar as estratégias gestoras e as práticas pedagógicas realizadas na escola para que, ao final, esta proposta de intervenção pudesse ser elaborada.

No primeiro capítulo, explicitamos o que é o IDEB, o seu contexto de surgimento, assim como os seus principais objetivos. Além disso, tratamos do contexto da unidade escolar através da estrutura da unidade, do perfil dos alunos, dos funcionários e professores, assim como da estrutura do corpo administrativo, com ênfase na figura da gestora. Ao final da investigação, constatou-se que a gestora acumula funções por não possuir uma equipe de trabalho constituída, tendo que contar com outros profissionais que a auxiliam na realização das tarefas que não seriam propriamente de sua competência e responsabilidade.

No Capítulo 2 foi realizada a análise de algumas ações do Colégio Paz, sob o auxílio de referencial teórico sobre a gestão participativa e a realização dos processos de ensino e aprendizagem. Realizamos, ainda, a análise dos projetos desenvolvidos pela unidade escolar, com destaque para aqueles com ênfase na correção de fluxo ou no ensino-aprendizagem, bem como na apropriação dos resultados das avaliações externas.

Neste terceiro capítulo, apresentaremos uma proposta de intervenção que objetiva contribuir para com o problema da ausência de uma gestão democrática e descentralizada. Como informamos nos capítulos anteriores, a premissa inicial desta pesquisa consistia nas boas práticas de gestão no Colégio Paz, as quais pudessem contribuir para com os bons resultados no IDEB. Contudo, observa-se que, ainda que os resultados das avaliações externas sejam favoráveis, a escola não possui uma equipe gestora completa, com todo o quadro de funcionários preenchido.

Assim, a proposta de intervenção é fundamentada na criação de mecanismos que venham a envolver toda a comunidade escolar, fomentando ações que

contribuam para a prática da gestão democrática e descentralizada no Colégio Paz. O Plano de Ação Educacional se baseará em três ações que buscam ampliar a participação de atores escolares na escola, objetivando, assim, a construção de uma gestão democrática: a criação de um Conselho Escolar, a construção de um relatório a ser enviado para a SEEDUC e a reativação do Grêmio Estudantil.

O Conselho Escolar é um importante órgão que pode contribuir para com as decisões tomadas no âmbito da unidade escolar. Essa entidade teria as funções de participação de aconselhamentos junto à direção da escola, e ainda de fiscalizar os gastos e a execução das ações desenvolvidas pela escola. Os membros do conselho seriam eleitos anualmente, por eleição direta. Cada segmento ligado à unidade escolar votaria em seus pares, elegendo, assim, seus representantes.

Além disso, é fundamental que o quadro de funcionários fique preenchido, ou seja, que a escola tenha uma equipe gestora completa, com diretor adjunto e coordenador pedagógico atuando nas tarefas que lhes são pertinentes. Nesse sentido, a segunda ação deste plano consistirá na construção e na emissão de um relatório à SEEDUC sobre as dificuldades decorrente da ausência de uma equipe gestora completa no Colégio Paz. Essa ação é fundamental, pois caso a SEEDUC se disponha a solucionar esse problema, isso eliminaria a sobrecarga de trabalho dos que desenvolvem seu trabalho na base da colaboração por adesão, e não por responsabilidade inerente ao cargo.

A terceira ação consistiria na reativação do Grêmio Estudantil. A escola já teve um Grêmio Escolar, mas esse, aos poucos, foi se tornando menos atuante, até se dissolver. No entanto, o Grêmio é fundamental, pois consiste em um grupo de estudantes que representam o corpo de alunos da escola, atuando como um agente de comunicação entre os discentes, à direção da escola e os professores. Mais do que um canal de comunicação, o Grêmio pode ser fundamental no que diz respeito à realização e à divulgação de projetos e ações e, ainda, no que diz respeito aos anseios dos alunos, por exemplo.

As ações propostas por este Plano de Ação Educacional serão detalhadas a seguir.

3.1. A criação de Conselho Escolar

A legislação educacional brasileira é muito enfática no que diz respeito à importância da participação de diversos atores no cenário escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96, estabelece que a escola deve ser uma organização democrática, evidenciando, no Art. 14, inciso II, “a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, p. 6).

O Conselho Escolar é um órgão formado por diversos atores que compõem a comunidade escolar. Em geral, conta com a participação de alunos, de seus responsáveis, dos funcionários, dos professores e da comunidade do entorno da unidade escolar. Sua atuação pode ter várias direções, principalmente nesse plano de intervenção, no que diz respeito ao auxílio na gestão escolar. Como funções, a entidade exercerá as incumbências consultiva, fiscalizadora, avaliadora, entre outras.

O Conselho Escolar ainda terá funções deliberativas e pedagógicas, atuando com o objetivo de auxiliar na elaboração e no cumprimento do Projeto Político-Pedagógico. Paro (1995) enfatiza que mesmo que a participação do Conselho Escolar não seja efetiva, a simples existência de um Conselho Escolar é um passo importante rumo a uma gestão realmente democrática.

Embora a participação de pais e alunos nas decisões do Conselho da Escola nem sempre se faça da forma intensa que muitos poderiam esperar, o fato de ser aí o local onde se tomam ou se ratificam decisões de importância para o funcionamento da unidade escolar tem feito com que este órgão se torne a instância onde se explicitam e procuram resolver importantes contradições da vida escolar. (PARO, 1995, p.154)

O autor aponta, ainda, a importância da existência desse conselho, extremamente relevante para as bases de uma gestão democrática. No mesmo sentido, Veiga (2007) aponta alguns dos principais objetivos do Conselho Escolar:

a) favorecer a aproximação dos centros de decisões dos atores; b) facilitar a comunicação e romper com as relações burocráticas, hierárquicas e formais; c) possibilitar a delegação de responsabilidade e o envolvimento dos diferentes segmentos; d) gerar empoderamento, isto é, descentralização, ou melhor, desconcentração de poder. (VEIGA, 2007, p. 121)

É fundamental que um Conselho Escolar atue no sentido de facilitar a participação de diversos atores e segmentos nas decisões da escola, bem como de no sentido de promover a descentralização das decisões. No caso do Colégio Paz, fica evidente a necessidade de criação de um Conselho Escolar, considerando que a gestão da escola seja exercida por uma única profissional, o que compromete os processos decisórios democráticos.

Assim, a ação que se propõe aqui é a criação de um Conselho Escolar no Colégio Paz, que pelos motivos supracitados, contribuirá significativamente para o estabelecimento de uma gestão que conte com a participação de mais atores. Não há dificuldade na implantação dessa ação, apenas é necessária mobilização de pessoas. Não depende de esferas hierárquicas superiores, nem ao menos de recursos para a implementação deste plano. O Conselho Escolar será constituído por sete membros²⁸. Tais membros serão assim distribuídos: dois representantes dos professores, dois representantes dos funcionários, um representante dos alunos, um representante dos pais de alunos e um representante da comunidade. O conselho reunir-se-á na própria escola, em reuniões abertas a todos que desejassem participar, sendo, por questão de espaço físico, realizada no refeitório da escola, que comporta aproximadamente 350 pessoas.

Assim, será realizada uma eleição direta anual, com voto secreto, em que cada ator poderá escolher seus pares. Na eleição para a composição do conselho, todos, indistintamente, terão direito a voto, sendo, contudo, respeitada a regra supramencionada: alunos votando em alunos, professores em professores, e assim por diante. A comissão eleitoral será composta pela diretora da escola, um professor, um aluno, um funcionário extraclasse e um membro da comunidade/voluntário. A preferência na escolha desse membro da comunidade será por uma pessoa comprovadamente idônea, ou seja, alguém que, por exemplo, já participe como mesário das eleições para prefeito, governador etc. O custo para a escola seria apenas com o papel para a confecção das cédulas de votação.

O conselho será composto pelos seguintes membros: um coordenador, que obrigatoriamente deve ser um docente da unidade escolar devido ao seu conhecimento sobre a escola, suas necessidades e sobre o processo de ensino e aprendizagem; um vice-coordenador e um secretário, escolhidos pelos membros do

²⁸ A opção por sete membros veio de uma breve pesquisa na *Internet* sobre conselhos escolares, na qual apurei que a maioria dos pesquisados tinha sete membros.

conselho dentre o próprio grupo, por eleição direta, para o mandato de um ano. O conselho deverá ser regido através de um estatuto, criado nas duas primeiras reuniões plenárias, contando com a presença indistinta dos que desejarem participar.

O conselho reunir-se-á quinzenalmente para discutir questões relevantes no que diz respeito às demandas do Colégio Paz. As reuniões terão a seguinte dinâmica: a cada dois meses, um problema da escola será discutido. Assim, no primeiro mês, ter-se-ão duas reuniões para eleição das prioridades e para o apontamento de ações que serão posteriormente colocadas em prática. Nas duas reuniões seguintes, se discutirá a efetividade das ações, bem como a avaliação do que foi realizado e, se necessário, a reestruturação da proposta.

Quadro 3: Dinâmica das reuniões do Conselho Escolar

	MÊS 1	MÊS 2
REUNIÃO 1	Eleição de prioridades	Discussão sobre a efetividade das propostas.
REUNIÃO 2	Eleição de prioridades e planejamento de ações.	Avaliação das ações realizadas. Reestruturação das propostas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Certamente, o cronograma e o fluxo das reuniões podem ser alterados de acordo com as necessidades encontradas e as demandas escolares. Inicialmente, o conselho poderia tratar de quatro ações principais:

1) Efetividade das reuniões de pais: o conselho traçará estratégias para que as reuniões de pais sejam mais assertivas, mais produtivas, e para que nelas se possam discutir efetivamente os problemas dos alunos e da unidade escolar. Assim, o conselho poderá seguir os seguintes passos: (i) levantamento, junto aos pais, do dia/horário mais favorável para a realização da reunião de pais (isso deverá ser feito através da aplicação de um questionário ou do levantamento que os próprios alunos possam vir a fazer junto aos seus pais e, posteriormente, trariam para a unidade escolar); (ii) participação do conselho na reunião de pais e (iii) intermediação de casos problemáticos junto aos pais e professores.

2) Otimização dos recursos do Programa Mais Educação: levantamento direto, junto aos pais, professores e alunos, das reais necessidades da escola no

que diz respeito ao uso dos recursos do Programa Mais Educação. Tal programa é de responsabilidade do Governo Federal e visa, fundamentalmente, oferecer aos alunos atividades no contraturno. Uma sugestão é que esse programa financie atividades que, mesmo lúdicas, favoreçam o ensino aprendizagem, especialmente nas disciplinas de Português e Matemática. Para Língua Portuguesa, a escola poderá oferecer oficina de leitura, de produção de textos, de recontagem de histórias etc. Em Matemática, o Colégio Paz poderá ofertar oficinas de resolução de problemas, além do desenvolvimento do estudo de artes com utilização de figuras geométricas, oficinas de xadrez, oficinas de jogos que visem a estimular a aprendizagem, entre outros.

3) Instituição de caixa de sugestões: colocação, em lugares estratégicos da escola, de caixas de sugestões que funcionarão, basicamente, como uma estratégia de diálogo entre os alunos, a comunidade, a diretora e os professores. Tal caixa será aberta e as sugestões lidas em reunião pelo conselho, uma vez ao mês, o qual selecionará as sugestões de acordo com as prioridades do momento e as ações plausíveis de serem desenvolvidas, apresentando, em seguida, as sugestões à direção da escola. O ideal seria que a caixa também fosse colocada em alguma associação em meio à comunidade. Contudo, em Monte Verde não há nenhum tipo de associação.

4) Reestruturação do corpo docente e preenchimento do quadro de funcionários: o conselho solicitará, junto à IGT, uma reunião com a Coordenadora de Gestão de Pessoas²⁹ da Diretoria Regional Norte Fluminense, para verificar, junto a ela, quais são os trâmites necessários para que se complete o quadro de professores regentes e extraclasse do Colégio Paz. Tal reunião permitirá compreender quais os reais empecilhos para o preenchimento das vagas docentes do Colégio Paz, inclusive de duas vagas importantes para a equipe gestora: a de Diretor Adjunto e a de Coordenador Pedagógico. Essa ação, que será desempenhada com a ajuda do Conselho Escolar, será explicada com maiores detalhes na próxima seção. Acredita-se que, para ser solucionado o problema do quadro de profissionais da escola, é necessária a elaboração de uma ação mais incisiva e sistemática. Por isso, foi reservado, nesta proposta de intervenção, um tópico específico para essa ação.

²⁹ A Coordenadora de Gestão de Pessoas é a pessoa responsável pelo desígnio de professores regentes e administrativos para todas as 106 escolas da Diretoria Regional Norte Fluminense, na qual se inclui o Colégio Paz.

As ações do Conselho Escolar funcionarão como uma estratégia de participação da gestão escolar por múltiplos atores (professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade), no sentido de fazer com que a gestão escolar tenha múltiplas vozes e seja desenvolvida de forma democrática e não mais autocrática, como esta pesquisa observou.

3.2. O relatório

Dentre as dificuldades que o Colégio Paz apresenta, a mais evidente é a falta de profissionais. A ausência do quadro completo de professores é mediada por ações como a distribuição de contratos e Gratificação por Lotação Prioritária (GLP)³⁰.

Já o trabalho burocrático da escola concentra-se essencialmente na figura da diretora geral. Não há diretor adjunto ou coordenador escolar. Para mediar essa situação, sugere-se que, com o auxílio do Conselho Escolar, a diretora e os professores redijam um documento relatando as dificuldades de provimento de pessoal pela qual a escola passa. Esse documento será encaminhado à Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Diretoria Regional Norte Fluminense, através da IGT, que é uma representante da SEEDUC na escola.

No documento, mencionar-se-á as dificuldades que a escola enfrenta, a sobrecarga de trabalho da diretora e a realização de trabalhos administrativos por professores regentes. Essa estratégia será executada de acordo com o quadro 4.

³⁰ GLP ou Gratificação por Lotação Prioritária é uma ampliação de carga horária e de remuneração dada àqueles que o desejam. Assim, os professores podem dar de uma até vinte e quatro aulas a mais, recebendo por essas. A GLP pode ser feita na escola de lotação do servidor ou em qualquer outra que ele desejar, ou para a qual for convidado.

Quadro 4: Confeção de relatório

AÇÃO	QUEM REALIZA?	RESULTADO ESPERADO
Confeção de relatório	Professores e direção da escola com o auxílio do Conselho Escolar	A existência de um documento que registre formalmente as dificuldades da escola.
Entrega do Relatório	IGT	Que o relatório seja recebido por quem pode resolver o problema.
Provimento de Pessoal	Coordenadora de Gestão de Pessoas da Diretoria Regional Norte Fluminense	Provimento do quadro completo de funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas ações, certamente, contribuirão para que o quadro de funcionários fique completo e, com isso, o problema sobre a sobrecarga de trabalho concentrado em alguns profissionais da escola será resolvido.

3.3. O Grêmio estudantil

Esta pesquisa observou que mesmo com os bons resultados no IDEB e no SAERJ, o Colégio Paz não possui uma gestão democrática, visto que para uma gestão ser assim denominada, é necessário que múltiplos atores participem do processo decisório.

Tem-se no Colégio Paz um reduzido número de colegiados, entendendo-se aqui, por colegiados as associações de alunos, pais ou professores, ou ainda o Grêmio Estudantil ou o Conselho Escolar. Em entrevista, o professor R afirmou que a unidade escolar já contou com um Grêmio estudantil, mas que esse foi se enfraquecendo com o passar dos tempos até que se dissolveu completamente.

Nota-se, pois, um gargalo na gestão do Colégio Paz no que se refere à participação mais ativa de todos os atores escolares. A proposta de ampliação da participação de diversos atores no espaço escolar está explícita nos Parâmetros Curriculares Nacionais, que afirmam que, para que se construa a cidadania, é

importante que, na escola, promova-se, desde cedo, o fomento ao debate e à participação (BRASIL, 1998).

Também Castro (2012) ressalta a necessidade da ampliação da participação na escola, quando enfatiza que:

O fortalecimento da escola pública requer a criação de uma cultura de participação para todos os seus segmentos, e a melhoria das condições efetivas para que essa participação possa vir a se efetivar. Esse é o desafio que está posto para os educadores que acreditam na possibilidade da criação dos espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado presente na atual política educacional. (CASTRO, 2012, p. 12)

Em outras palavras, para se efetuar uma gestão democrática, devem-se observar as bases nas quais a democracia se assenta, e essas, certamente, contemplam a necessidade de ampliação dos espaços de participação. Nesse sentido, a criação ou o restabelecimento de um Grêmio estudantil atuante poderia ser um diferencial.

Para Martins (1999), o Grêmio estudantil é muito importante, na medida em que é capaz de ampliar os canais de comunicação, bem como de se constituir como um espaço de argumentação.

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

Assim, como evidenciado por Martins (1999), o Grêmio, além de um colegiado importante, é também um espaço possível para a constituição dos pilares da vida social dos alunos. Sendo assim, faz-se importante propor, neste Plano de Intervenção Educacional, medidas que contemplem a reativação do Grêmio Estudantil.

As ações seriam feitas através do seguinte esquema: (i) inicialmente, será feita uma mobilização, pelos professores, junto aos alunos, para que se conscientizassem e participassem do processo de eleição do Grêmio; (ii) serão realizadas, pelos professores e pela direção da escola, atividades em todas as

turmas, mostrando a importância da entidade para a escola e também para cada um deles; (ii) poderão ser exibidos vídeos que mostram a atuação de outros Grêmios em outras escolas.

Posteriormente, serão realizados os trâmites para a eleição do Grêmio. A estrutura da entidade estudantil será composta por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro e um relações-públicas.

As eleições para a diretoria do Grêmio serão realizadas anualmente. A comissão eleitoral deverá ser composta por três professores indicados pela diretoria em exercício, bem como por dois alunos de cada uma das chapas de participariam da disputa. Para a primeira eleição, para a qual não há diretoria em exercício, os professores serão convidados a se tornarem voluntários, e haverá, se necessário, votação no Conselho de Classe sobre quem comporá a primeira comissão eleitoral que cuidará da primeira eleição do Grêmio. Os alunos serão informados sobre isso, em assembleia, e tudo será registrado em ata. O Grêmio realizará reuniões quinzenais, abertas aos alunos, que terão poder de voto idêntico ao da diretoria da entidade. Essa só teria um voto de maior valor no caso de empate.

Ao presidente, caberá, principalmente, o papel de atuar junto aos alunos no desenvolvimento de projetos, servindo como um canal de comunicação entre a diretoria da escola e os discentes. O vice-presidente auxiliará o presidente em suas funções. O secretário será responsável por toda a parte de documentação do Grêmio: escrita de atas, impressão de folhetos, entre outros. Ao tesoureiro, caberá a função de cuidar das finanças do Grêmio, já que esse poderá realizar eventos que visassem à obtenção de recursos para serem utilizados pelos próprios alunos. O relações-públicas será o responsável por divulgar as ações que o Grêmio vier a desenvolver, assim como as ações realizadas pela escola, podendo fazer isso oralmente, através de cartazes ou, ainda, criando e fomentando um *blog* que será atualizado, no mínimo semanalmente, e servirá como um instrumento de divulgação das atividades da entidade.

O Grêmio atuará no sentido de auxiliar a direção da escola, sendo um ente colaborador da gestão, além de agir junto aos anseios estudantis. O Grêmio ocupará um papel muito importante nas reuniões de pais, sendo um agente divulgador das datas e horários dessas reuniões. Atuará, também, na divulgação de projetos e eventos da escola e, ainda, será um mediador entre alunos e professores, alunos e

direção da escola, ou mesmo entre os próprios alunos, não estritamente no caso de conflitos, mas primordialmente no estreitamento de diálogo.

O Colégio Paz possui uma sala ampla que funciona como depósito do material da Banda Marcial³¹. Tal sala poderá ser dividida ao meio, a fim de que seja criado um espaço físico para o funcionamento da sede do Grêmio. A sala será um espaço para reuniões com até vinte pessoas. As reuniões que venham a contar com um número de presentes superior a esse serão realizadas no refeitório da escola ou mesmo na quadra de esportes.

Uma das tarefas iniciais da entidade será rever o regimento interno do Grêmio anterior e verificar se há a necessidade de alguma modificação ou alteração. Para isso, é fundamental a realização de reuniões, ao menos quinzenais, entre o Grêmio e os demais alunos. Assim, procederá a discussão e a atualização do regimento/estatuto do Grêmio.

Outra ação que o Grêmio deverá, tão logo inicie sua atuação, é a criação, junto aos discentes, de um Código de Ética dos alunos, deixando claros seus direitos e deveres. Tal código será feito com a participação de todos os alunos, através de uma discussão coletiva, e servirá para fomentar o debate sobre as regras do Colégio Paz e os direitos cabíveis aos discentes.

O Grêmio realizará, ainda, outras ações, tais como:

- Protagonismo em projetos – o Grêmio atuará como divulgador dos projetos realizados na escola, e poderá, também, criar seus próprios projetos. No Colégio Estadual Oscar Batista, onde o pesquisador atua como gestor escolar, o Grêmio realiza eventos mensais que, geralmente, envolvem datas comemorativas. Tais eventos são abertos à comunidade e ampliam a participação dos pais na escola.
- Criação de um jornal da escola – O Grêmio criará um jornal mensal que informe aos alunos e à comunidade o que acontece na escola. Também serão escritas matérias sobre temas atuais fomentando o debate entre os discentes. Todos os alunos do Colégio Paz poderão escrever no jornal.
- Organização de campeonatos desportivos – O Grêmio poderá atuar junto aos professores de Educação Física, no auxílio ou na criação de competições esportivas.

³¹ Banda de música que contém instrumentos de tambor e de sopro.

- Organização de palestras – O Grêmio organizará palestras em que serão convidadas pessoas que abordem temas diversos (como violência, sexualidade, política etc.). Tais temas contribuirão para que os alunos compreendam melhor assuntos que fazem parte da formação do cidadão. Para essa ação, os professores e a diretoria deverão colaborar no suporte necessário para os estudantes venham a necessitar.
-

Quadro 5: Ações do Grêmio Estudantil

AÇÃO	QUEM REALIZA?	RESULTADO ESPERADO
Divulgação das reuniões de pais e do Grêmio	Relações-públicas do Grêmio	Aumento do número de pais participando das reuniões de pais e de alunos e das reuniões do Grêmio.
Mediação de conflitos	Diretoria do Grêmio	Extinção de conflitos na unidade escolar (entre alunos e alunos, professores e alunos, alunos e direção).
Contato com outros Grêmios	Presidente do Grêmio	Conhecimento das práticas de outros Grêmios. Repensar ações que possam ser desenvolvidas no Colégio Paz.
Protagonismo em projetos	Diretoria do Grêmio	Auxiliar os projetos já existentes; criação de novos projetos que colaborem para com a melhoria do ensino-aprendizagem.
Desenvolvimento de jornal mensal	Diretoria do Grêmio com o auxílio dos demais alunos	Informar sobre os acontecimentos da escola. Matérias escritas pelos alunos sobre temas atuais, fomentando a discussão discente.
Organização de eventos desportivos	Diretoria do Grêmio com o auxílio do professor de educação física	Fomentar a prática de esporte, de momentos de descontração e amizade entre alunos, professores, diretoria escolar e comunidade.

Organização de palestras	Diretoria do Grêmio com o auxílio dos professores e da diretoria	Contribuir com a formação cidadã dos alunos.
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, o Grêmio poderá realizar outras ações sugeridas por alunos, professores, pais ou comunidade. É relevante considerar que o fortalecimento do Grêmio é fundamental. Para isso, ele pode, por exemplo, entrar em contato com outros Grêmios de outras escolas e identificar ações que essas entidades tenham realizado. Esse contato, certamente, será muito positivo para a atuação do Grêmio Estudantil no Colégio Paz.

Como se pode observar, a criação do Conselho Escolar e a reativação do Grêmio Estudantil são ações voltadas para a ampliação dos canais de comunicação e participação na escola, ao mesmo tempo em que essas iniciativas são favorecedoras da instituição da gestão democrática e descentralizada no Colégio Paz.

Esta dissertação buscou analisar o Colégio Paz, suas características e suas principais dificuldades. Entre as últimas, encontramos a gestão escolar exercida por apenas uma profissional, a diretora Maria, sobre quem recaem algumas atividades que não lhe seriam inicialmente pertinentes na função de gestora/diretora escolar. A proposta de intervenção aqui descrita buscou, dentre outras coisas, trabalhar algumas dessas lacunas, na medida em que sugeriu ações que contemplem ampliar os canais de comunicação e as decisões tomadas na escola.

Sugerimos, inicialmente, a criação de um Conselho Escolar, que atuará como um órgão de auxílio à gestão, buscando alternativas para torná-la mais democrática e descentralizada. Reforçamos, ainda, através da construção de um relatório a ser entregue à SEEDUC-RJ, a questão da necessidade de se completar o quadro de funcionários da escola, o que tem sido um empecilho para que a gestão democrática se efetive. Outra ação proposta nesse PAE é a reestruturação do Grêmio Estudantil, uma associação de alunos que, certamente, contribuirá para que sejam aumentados os canais de diálogo dessa escola.

Diante disso, espera-se que as ações sugeridas sejam levadas a termo e consigam alcançar seu objetivo maior: contribuir para que o Colégio Paz se torne

uma escola progressivamente mais democrática. Este plano de ação é importante pois contribuirá para que, uma vez a diretora não esteja mais no cargo, as ações continuem a ser implementadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias gestoras e as práticas pedagógicas realizadas no Colégio Paz, as quais contribuíram para o crescimento constante no IDEB de seu ensino fundamental. Buscamos compreender, assim, o cotidiano da escola, a prática da gestão escolar, a estrutura docente e discente, e as ações e projetos que a escola realiza. Ao final deste trabalho, apresentamos uma proposta de intervenção, de forma a auxiliar a gestora em sua prática cotidiana, tendo em vista que a escola apresenta como problema central a ausência de profissionais para compor uma equipe gestora.

No primeiro capítulo, delineamos nosso caso de gestão, o Colégio Paz e seu bom desenvolvimento nas avaliações externas, especialmente em relação ao IDEB. Apresentamos sua estrutura física e o perfil de seus atores. Abordamos, ainda, a localização da escola e as condições difíceis de acesso à mesma. Constatamos que a escola possui uma boa estrutura física, que os professores são graduados e que buscam realizar um trabalho de qualidade com os alunos.

No segundo capítulo, realizou-se a análise dos dados observados no primeiro capítulo. Recorremos, nesse sentido, a referenciais teóricos que tratam dos temas elencados nesta dissertação, como gestão participativa, democrática e descentralizada, e as implicações desse tipo de gestão escolar. Discutimos, ainda, o plano de gestão educacional da SEEDUC, bem como realizamos a análise dos projetos e ações que a escola vem realizando.

Ao longo da pesquisa, notamos que uma das lacunas mais significativas existentes no Colégio Paz refere-se à concentração de decisões na figura da diretora, única profissional na equipe gestora da unidade escolar. A partir dessa constatação, buscamos encontrar soluções para a questão através da construção de um Plano de Intervenção Escolar, a partir de três ações principais: 1) Instituição de um Conselho Escolar no Colégio Paz, que contará com a participação de diversos atores que compõem o universo educacional; 2) Intersecção, junto à Coordenadora de Gestão de Pessoas da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, para que essa auxilie a escola no que se refere ao provimento do quadro de professores docentes e de funcionários administrativos, para que se completem as lacunas existentes e, assim, possa ser formada uma equipe de direção nos moldes

da legislação atual; e 3) Reativação do Grêmio Estudantil, para que esse possa funcionar como a voz dos alunos na participação das decisões, sendo, ao mesmo tempo, agente colaborador da gestão.

Diante do exposto, acreditamos que esse Plano de Ação Educacional possa traduzir-se em estratégias que busquem tornar a gestão do Colégio Paz efetivamente democrática e descentralizada. Conforme constatamos nesta pesquisa, as decisões são centradas na diretora, que embora não seja uma pessoa autoritária, concentra todas as decisões escolares. Na realização das tarefas cotidianas, a gestora precisa contar com a ajuda de professores e funcionários para afazeres que também não fazem parte de suas atribuições primeiras. Esse cenário faz-nos observar o deslocamento de funções dentro da unidade escolar.

Assim, a pertinência deste estudo estava em buscar uma proposta de intervenção que pudesse auxiliar a gestora em sua prática cotidiana, tendo em vista que a escola apresentava como problema central a ausência de profissionais para compor uma equipe gestora. Localizamos, então, algumas lacunas, e propomos soluções viáveis, sem custos efetivos e de fácil realização e implementação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. M. Bons resultados no IDEB: estudo exploratório de fatores explicativos – Políticas de educação no município de Barrinha/ SP. 2012. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0249.pdf>>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. 1996. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 20 de agosto de 2012.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa de Apoio aos dirigentes municipais de educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_3.pdf>. Acesso em: 08 maio 2012.

BURGOS, M. B. *et. al.* **O Cotidiano de Quatro Diretoras de Escolas Públicas: uma abordagem etnográfica**. Relatório Final. CAEd/UFJF, Mimeo, 2011.

CASTRO, A. M. D. A. **Accountability e empoderamento: estratégias gerenciais na escola**. 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/12.pdf>. Acesso em 08 de maio de 2012.

COELHO, S. & LINHARES, C. Gestão Participativa no ambiente escolar. **Revista eletrônica lato sensu**. Guarapuava, ano 3, n.1, mar., 2008, pp. 1-10. Disponível em: <http://www.prismaedu.com/campus_virtual/aulas/5564_Texto_Complementar_-_Gest%C3%A3o_Participativa_no_ambiente_escolar.pdf>. Acesso em 10 de janeiro de 2012.

FUSARI, J. C. **O planejamento da educação escolar: subsídios para ação-reflexão-ação**. São Paulo: SE/COGESp, 1989.

FERNANDES, C. F. R. **O IDEB e a Prova Brasil na gestão das escolas municipais de Vitória/ ES**. 2010. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT05-6889--Int.pdf>>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades. Cambuci – RJ. Dados básicos**. 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=330090>>. Acesso em 13 de dezembro de 2012.

JOVENS TURISTAS. **Projeto Jovens Turistas**. 2012. Disponível em <<http://www.jovensturistas.com.br/o-projeto>>. Acesso em 25 de junho de 2013.

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

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. ed. 4. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Planejamento em orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 1991.

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

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

NELIANY MANHÃES MARINHO. Entrevista. Monte Verde: 19 de março de 2013. Entrevista concedida a Obede de Souza Peres.

NEUBAUER, R. & SILVEIRA, G. T. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

NICODEMO, A. da S. **Bons resultados no IDEB: estudo exploratório de fatores explicativos: o caso de São José dos Campos - SP**. 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0028.pdf>>. Acesso em 01 de setembro de 2012.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

POLON, T. L.P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar**. 2011. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT14/GT14-965%20int.pdf>>. Acesso em 21 de maio de 2012.

REIMERS, F. Educacion para todos en America Latina em siglo XXI. Los desafios de la estabilizacion, elajuste y los mandatos de Jomitien. In: UNESCO. **Proyecto Principal de Educacion en América Latina y el Caribe**. 1990. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000881/088135s.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2012.

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

RIO DE JANEIRO. **SAERJ - Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro**. 2011. Disponível em: <<http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/>>. Acesso em 30 de agosto de 2012.

SEVERINO, A.J. O uno e o múltiplo: o sentido antropológico do interdisciplinar. In: JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (orgs) **Interdisciplinaridade. Para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 1995

SILVA, I. M. **A avaliação institucional e a gestão democrática na escola.** 2008. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/gt05-2830--int.pdf>>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

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

VEIGA, I. P. A. **Quem sabe faz a hora de construir - O Projeto Político-Pedagógico.** São Paulo: Papirus, 2007.

VIEIRA, S. L. **Educação** Básica: Política e gestão da escola. Brasília: Liber Livro, 2009.

ZAMPIRI, M. **Avaliação institucional como critério na disponibilização do direito à educação.** 2009. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/245.pdf>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Roteiro de entrevista realizada com a Diretora Maria no dia 17 de agosto de 2012

- 1) Fale sobre sua trajetória profissional.
- 2) Fale sobre sua formação acadêmica.
- 3) Quantos anos tem de magistério?
- 4) Por quantos anos atuou em cargos de gestão?
- 5) Quantos dos seus anos de gestão são dedicados a esta escola?
- 6) Como é composto o quadro de funcionários da escola?
- 7) Por que você acha que há um déficit de funcionários no Colégio Paz³²?
- 8) Que modalidades de ensino o Colégio Paz oferta?
- 9) Quantos alunos a escola possui e como eles estão distribuídos?
- 10) Que projetos a escola realiza? Quais destes projetos são iniciativas da própria escola? Quais são iniciativas da SEEDUC?
- 11) Fale um pouco da história do Colégio Paz.
- 12) Fale um pouco à respeito de sua relação com a diretoria regional e com a SEEDUC.

³² Na ocasião, utilizou-se o nome verdadeiro da unidade escolar. O fictício foi transcrito aqui apenas para manter o anonimato, conforme foi feito em todo o trabalho.

APÊNDICE 2

Roteiro de entrevista realizada com a Diretora Maria no dia 19 de março de 2013

- 1) Você possui conhecimentos sobre legislação educacional? Quais?
- 2) Quais são as maiores dificuldades que você encontra na gestão desta escola?
- 3) Qual a sua opinião sobre as avaliações externas? Você acha que elas contribuem para a melhoria da aprendizagem? Se sim, de que forma?
- 4) A que você atribui o resultado que a escola obteve no IDEB 2011?
- 5) Que tipo de contribuição você recebe da IGT da sua escola?
- 6) Em relação à SEEDUC, você acha que recebe o apoio necessário para cumprir suas atribuições?
- 7) Como você avalia a relação autonomia/responsabilização?
- 8) O que acha do nível de autonomia que possui enquanto gestora desta escola?
- 9) Que ações a escola tem realizado visando a otimizar os resultados e melhorar a educação que oferece?
- 10) Como é seu relacionamento com os alunos da escola?
- 11) Como é seu relacionamento com os professores e demais funcionários da escola?
- 12) Como é seu relacionamento com os pais dos alunos da escola?
- 13) Como você analisa a GIDE (Gestão Integrada da Escola)? Ela te ajuda nos seus trabalhos?
- 14) O trabalho da IGT tem auxiliado em sua prática gestora?
- 15) Como sua escola consegue alcançar um fluxo de 100%?

APÊNDICE 3

Questionário aplicado aos professores do Colégio Paz

1) Qual é a sua formação?

- a) ensino médio
- b) ensino superior incompleto
- c) ensino superior completo
- d) especialização

2) Há quanto tempo exerce a profissão docente?

- a) entre 0 e 5 anos
- b) entre 5 e 10 anos
- c) entre 10 e 20 anos
- d) há mais de 20 anos

3) Você conhece o Projeto Político-Pedagógico de sua escola?

- a) Sim e utilizo.
- b) Sim, mas não utilizo.
- c) Não conheço.
- d) Não sei se a escola tem Projeto Político-Pedagógico.

4) Você conhece o Currículo Mínimo da disciplina em que trabalha?

- a) Não conheço.
- b) Conheço pouco.
- c) Conheço bastante.

5) Você adota o Currículo Mínimo na disciplina em que trabalha?

- a) Não adoto.
- b) Adoto pouco.
- c) Adoto bastante.
- d) Adoto totalmente.

6) Como você planeja as atividades de sua disciplina?

- a) Planejo individualmente.
- b) Planejo em grupo com os professores da minha área.
- c) Planejo em grupo com os professores da minha área e de outras áreas.
- d) Não faço planejamento.

7) Sua formação acadêmica contemplou discussões sobre avaliação em larga escala?

- a) Sim. Cursei disciplina específica sobre o tema.
- b) Sim. Cursei como tópico dentro de outra disciplina.
- c) Sim, mas como assunto complementar que surgia em outras discussões.
- d) Não contemplou.

8) Sua formação acadêmica contemplou discussões sobre currículo?

- a) Sim. Cursei disciplina específica sobre o tema.
- b) Sim. Cursei como tópico dentro de outra disciplina.
- c) Sim, mas como assunto complementar que surgia em outras discussões.
- d) Não contemplou.

9) Quanto às aulas, assinale o item que melhor representa sua prática pedagógica:

- a) Minhas aulas são completamente planejadas e nelas busco utilizar muitos recursos (dinâmicas, recursos audiovisuais etc.).
- b) Minhas aulas são planejadas. Nelas faço um trabalho tradicional, colocando o livro didático como principal ferramenta.
- c) Minhas aulas não são planejadas. Desenvolvo a aula de acordo com a necessidade que vejo na turma naquele dia.
- d) Minhas aulas não são planejadas. Trabalho as dificuldades que forem surgindo.

APÊNDICE 4

Roteiro de entrevista realizada com os professores do Colégio Paz

- 1) Como é sua relação com os alunos da escola?
- 2) Como é sua relação com a diretora da escola?
- 3) Quais as maiores dificuldades que encontra para realizar seu trabalho?
- 4) Qual é a sua opinião sobre o Currículo Mínimo Estadual?
- 5) Qual a sua opinião sobre o Saerj e o Saerjinho?
- 6) O que você aprendeu sobre avaliações em larga escala na graduação?
- 7) O resultado das avaliações externas influencia, de alguma forma, sua prática docente? Se sim, como?
- 8) Sua escola realiza algum tipo de preparação dos alunos para as avaliações em larga escala? Se sim, como?

APÊNDICE 5

Roteiro de entrevista realizada com a secretária do Colégio Paz

- 1) Fale sobre sua trajetória profissional.
- 2) Fale sobre sua formação acadêmica.
- 3) Quantos anos você tem de magistério?
- 4) Quantos desses anos atua como secretária?
- 5) Quantos dos seus anos de trabalho são dedicados a esta escola?
- 6) Como é composto o quadro de funcionários da escola?
- 7) Em sua opinião, por que há um déficit de funcionários no Colégio Paz³³?
- 8) Você possui conhecimentos sobre legislação educacional? Quais?
- 9) Quais são as maiores dificuldades que você encontra na gestão desta escola?
- 10) A que você atribui o resultado que a escola obteve no IDEB 2011?
- 11) Você realiza nesta escola alguma tarefa além daquelas que são de sua responsabilidade? Se sim, quais e por quê?
- 12) Em relação à SEEDUC, você acha que a escola recebe o apoio necessário para cumprir suas atribuições?
- 13) Como você analisa a GIDE (Gestão Integrada da Escola)? Ela te ajuda nos seus trabalhos?

³³ Na ocasião, utilizou-se o nome verdadeiro da unidade escolar. O fictício foi transcrito aqui apenas para manter o anonimato, como foi feito em todo o trabalho.

APÊNDICE 6

Roteiro de entrevista realizada com a IGT da escola

- 1) Há quanto tempo você trabalha como IGT?
- 2) Que tipo de formação recebeu para essa função?
- 3) Como funciona a Gestão Integrada da Escola (GIDE)? Quando ela foi implementada no Colégio Paz³⁴?
- 4) Como você analisa os resultados desta escola nas avaliações da SEEDUC e do MEC?
- 5) Dentre as principais lacunas desta escola está o fato de ela não ter o quadro de profissionais completo, uma vez que não há coordenador pedagógico, não há diretor adjunto, e os professores são providos por GLP e não são efetivos na escola. Qual é a visão da SEEDUC sobre tal situação?
- 6) Você acha justo que a escola seja avaliada e responsabilizada mesmo quando não há condições plenas de trabalho para a gestora?
- 7) Que possibilidades você encontra para que o quadro de funcionários da escola fique completo?
- 8) Na sua opinião, os números expressos nas avaliações externas refletem a realidade que você observa semanalmente na escola?
- 9) Como você avalia o trabalho da diretora do Colégio Paz em relação à divisão de tarefas dentro da escola?
- 10) A SEEDUC prevê ações para melhorar a estrutura de profissionais do Colégio Paz? Se sim, quais?

³⁴ Na ocasião, utilizou-se o nome verdadeiro da unidade escolar. O fictício foi transcrito aqui apenas para manter o anonimato, como foi feito em todo o trabalho.