

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

RITA DE CÁSSIA DE ASSUMPÇÃO MELLO

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA  
QUALIDADE DE ENSINO:  
O caso do Colégio Estadual Princesa Isabel**

JUIZ DE FORA  
2014  
RITA DE CÁSSIA DE ASSUMPÇÃO MELLO

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA  
QUALIDADE DE ENSINO:  
O caso do Colégio Estadual Princesa Isabel**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado

JUIZ DE FORA

2014

**TERMO DE APROVAÇÃO**

RITA DE CÁSSIA DE ASSUMPÇÃO MELLO

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DA  
QUALIDADE DE ENSINO:**

**O caso do Colégio Estadual Princesa Isabel**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em 20/08/2014.

Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado  
Membro da Banca – Orientador (a)

Profa. Dra. Célia Tanajura Machado  
Membro externo- UNEB

Profa. Dra. Fabiana Carneiro Martins  
Membro interno - Caed/UFJF

Juiz de Fora, 20 de agosto de 2014

Ao meu amigo, companheiro e marido, Júlio Sá.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, companheiro fiel de todas as horas;

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, por oferecer uma qualificação de alta qualidade na Universidade Federal de Juiz de Fora;

À Orientadora Márcia Cristina da Silva Machado, pela contribuição na realização deste trabalho;

Às assistentes Patrícia Maia e Sheila Rigante, pelo suporte, fundamental para a elaboração da dissertação;

Ao C.E. Princesa Isabel, pela generosidade, compreensão, colaboração e receptividade nas minhas visitas e na aplicação dos questionários e das entrevistas;

À Diretoria Regional Pedagógica Serrana I, pela cooperação nos períodos de afastamento para participar das semanas presenciais em Juiz de Fora e para coletar materiais para a pesquisa;

Às amigas, Lilian Garrit, Luciana Gentil, Maria Verônica Ferreira e Sandra Albuquerque que, nos períodos presenciais em Juiz de Fora, foram minhas amigas, minhas irmãs, minha família;

A Júlio Sá, meu marido, incentivador e amigo, sou grata pela compreensão nos momentos em que estive longe e nas ausências necessárias;

À minha família, pais, filhos e neto, pelo carinho e apoio.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor  
Mas, lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos.

Martin Luther King

## RESUMO

O papel do gestor escolar e sua influência na mudança dos resultados da escola são temas da presente dissertação que objetiva analisar até que ponto a gestão do Colégio Estadual Princesa Isabel tem contribuído para que a instituição se torne uma escola efetiva e quais são as melhorias mais indicadas para a continuidade desse processo. Identificaram-se, então, quais as ações dos gestores que levaram à superação de obstáculos, ao resgate da autoestima dos estudantes, à confiança da comunidade escolar e ao consequente avanço nos resultados de desempenho do Colégio Estadual Princesa Isabel, localizado em Petrópolis, após a mudança da equipe gestora em 2011. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação indireta da escola, análise dos projetos e ações pedagógicas, estudo dos resultados das avaliações externas e questionários. Com a pesquisa, pode-se identificar que a escola estudada apresenta características de uma escola eficaz, eficiente e efetiva. Com base nos resultados alcançados com a pesquisa na escola o Plano de Intervenção Educacional contempla duas vertentes, a primeira refere-se ao fortalecimento das relações internas na escola e a segunda objetiva o crescimento da efetividade escolar com a implementação da modalidade de ensino “Dupla Escola com Profissionalizante”.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Eficácia escolar. Efetividade escolar.

## **ABSTRACT**

The role of school management and its influence on the change of school results are themes of this dissertation, which aims to analyze to what extent the management of the State College Princess Isabel has contributed to the institution to become an effective school and what are the improvements more indicated for the continuation of this process. Identified himself, then what actions managers that led to overcoming obstacles, to rescue the self-esteem of students, the confidence of the school community and the consequent advance in the performance results of the Princess Elizabeth Public School, located in Petrópolis, after change management team in 2011. a survey was conducted through semi-structured interviews, indirect observation of the school, analysis of projects and educational activities, study the results of external reviews and quizzes. Through research, we can identify the school studied has characteristics of an effective, efficient and effective school. Based on the results achieved by research in the School of Educational Intervention Plan comprises two parts, the first refers to the strengthening of internal relations in the school and the second aims at the growth of school effectiveness by implementing the teaching method "Double School to College ".

**Keywords:** School management. School effectiveness. School effectiveness.

## LISTA DE ABREVIATURAS

|           |                                                                                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ANEB      | Avaliação Nacional da Educação Básica                                                   |
| ANRESC    | Avaliação Nacional do Rendimento Escolar                                                |
| CAEd      | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação                                    |
| CECIERJ   | Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro |
| CEDERJ    | Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro                              |
| EJA       | Educação de Jovens e Adultos                                                            |
| ENEM      | Exame Nacional de Ensino Médio                                                          |
| FIRJAN    | Federação das Indústrias do Rio de Janeiro                                              |
| IDEB      | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica                                            |
| INDG      | Instituto de Desenvolvimento Gerencial                                                  |
| INEP      | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira                  |
| LDB       | Lei de Diretrizes e Bases                                                               |
| MEC       | Ministério da Educação                                                                  |
| PMERJ     | Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro                                             |
| PNAIC     | Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa                                        |
| PROEIS    | Programa Estadual de Integração na Segurança                                            |
| PSI       | Processo Seletivo Interno                                                               |
| SAERJ     | Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro                            |
| SAERJINHO | Sistema de Avaliação Bimestral                                                          |
| SEEDUC    | Secretaria de Estado de Educação                                                        |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Resultado do IDEB nos anos de 2005 a 2011 por estados                 | 26 |
| Figura 2: Taxa de aprovação nos anos de 2011 e 2012 do ensino médio             | 27 |
| Figura 3: Proficiência do ensino regular - 2009/2011- Português - Turno Diurno  | 27 |
| Figura 4: Proficiência do ensino regular - 2009/2011- Matemática - Turno Diurno | 28 |
| Figura 5: Estrutura da SEEDUC/RJ                                                | 32 |
| Figura 6: Organograma da SEEDUC/RJ                                              | 33 |
| Figura 7: Dimensões da qualidade da escola                                      | 70 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Expectativa de anos de estudos dos municípios da Regional Serrana I em 2012                                                                              | 34  |
| Gráfico 2 - Taxa de analfabetismo da população dos municípios da Serrana I em 2012                                                                                   | 35  |
| Gráfico 3 - Percentual da população que concluiu o ensino médio nos municípios da Serrana I em 2012                                                                  | 36  |
| Gráfico 4 - Taxa de aprovação do C.E. Princesa Isabel de 2007 a 2012                                                                                                 | 51  |
| Gráfico 5 - Taxa de reprovação do C.E. Princesa Isabel de 2007 a 2012                                                                                                | 52  |
| Gráfico 6 - Taxa de proficiência em Língua Portuguesa do 9º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel, nos anos 2010, 2011 e 2012 | 53  |
| Gráfico 7 - Taxa de proficiência em Matemática do 9º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel, nos anos 2010, 2011 e 2012        | 53  |
| Gráfico 8 - Taxa de proficiência em Língua Portuguesa do 3º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel, nos anos 2010, 2011 e 2012 | 54  |
| Gráfico 9 - Taxa de proficiência em Matemática do 3º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel, nos anos 2010, 2011 e 2012        | 55  |
| Gráfico 10 - Liderança profissional e gestão participativa                                                                                                           | 109 |
| Gráfico 11 - Objetivo e visão educacional compartilhada                                                                                                              | 110 |
| Gráfico 12 - Ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem e ensino e objetivos claros                                                          | 111 |
| Gráfico 13 – Altas expectativas e incentivo positivo                                                                                                                 | 112 |
| Gráfico 14 - Direitos e responsabilidades dos alunos                                                                                                                 | 114 |
| Gráfico 15 - Organização orientada à aprendizagem e gestão pedagógica                                                                                                | 115 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1: Planejamento Estratégico SEEDUC/RJ                                                                      | 23  |
| Quadro 2: Funcionários do administrativo e apoio dos concursados e terceirizados do C.E. Princesa Isabel          | 43  |
| Quadro 3: Perfis de liderança e suas características                                                              | 60  |
| Quadro 4: Autores e elementos de interferências na qualidade educacional                                          | 68  |
| Quadro 5: Resumo das 11 características-chave de eficácia                                                         | 87  |
| Quadro 6: Dimensões da gestão escolar                                                                             | 89  |
| Quadro 7: Correlação das características-chaves das escolas eficazes e dimensões e competências do gestor escolar | 91  |
| Quadro 8: Blocos de questionários                                                                                 | 96  |
| Quadro 9 : Cronograma da metodologia                                                                              | 100 |
| Quadro 10: Resultados dos questionários por média percentual                                                      | 116 |
| Quadro 11: Práticas para o C.E. Princesa Isabel                                                                   | 124 |
| Quadro 12: Possibilidades de temas e atuação                                                                      | 127 |
| Quadro 13: Cronograma                                                                                             | 135 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Escolas e alunos por Regional                                                                                                            | 30 |
| Tabela 2 - Matrículas por ano de escolaridade do C.E. Princesa Isabel, em 2012                                                                     | 41 |
| Tabela 3 - Quantitativo de professores por disciplina no C.E. Princesa Isabel, em 2012                                                             | 42 |
| Tabela 4 - Evolução do IDEB dos anos finais do ensino fundamental no município de Petrópolis e do C.E. Princesa Isabel, em 2005, 2007, 2009 e 2011 | 45 |
| Tabela 5 - IDEB observado e metas projetadas no estado do Rio de Janeiro, por ano e segmento escolar                                               | 46 |
| Tabela 6 - IDEB observado nas escolas estaduais de Petrópolis, nos anos de 2005 a 2011                                                             | 47 |
| Tabela 7 - Metas estabelecidas e atingidas pelo C.E. Princesa Isabel no IDERJ em 2011 e 2012                                                       | 49 |
| Tabela 8 - Remuneração variável do C.E. Princesa Isabel no ano de 2012                                                                             | 50 |
| Tabela 9 - Taxas de aprovação, reprovação e abandono do C.E. Princesa Isabel nos anos de 2007 a 2012                                               | 51 |
| Tabela 10 - Número de professores por disciplina em cada bloco de entrevista                                                                       | 97 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                                                              | 17 |
| <b>1 AS AÇÕES GESTORAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR DO COLÉGIO ESTADUAL PRINCESA ISABEL</b>                          | 21 |
| <b>1.1 Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e a Regional Serrana I</b>                                            | 21 |
| 1.1.1 O histórico das mudanças recentes, a gestão e as avaliações em larga escala na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro | 22 |
| 1.1.2 Estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro                                                           | 28 |
| 1.1.3 A Regional Serrana I                                                                                                     | 33 |
| <b>1.2 O Colégio Estadual Princesa Isabel</b>                                                                                  | 36 |
| 1.2.1 Localização e infraestrutura física                                                                                      | 38 |
| 1.2.2 Modalidades de ensino e perfil dos alunos                                                                                | 39 |
| 1.2.3 A gestão da escola e o perfil de recursos humanos                                                                        | 41 |
| 1.2.4 A gestão pedagógica e os resultados do C.E. Princesa Isabel                                                              | 43 |
| <b>1.3 C.E. Princesa Isabel: a caminho da efetividade escolar?</b>                                                             | 56 |
| <b>2 A GESTÃO ESCOLAR E OS FATORES CONDICIONANTES DA EFETIVIDADE DO COLÉGIO ESTADUAL PRINCESA ISABEL</b>                       | 58 |
| <b>2.1 A qualidade do ensino e a liderança da gestão escolar</b>                                                               | 58 |
| 2.1.1 A importância da gestão democrática e participativa para as escolas públicas                                             | 63 |
| 2.1.2 A qualidade de ensino à luz dos conceitos de eficiência, eficácia, relevância e efetividade                              | 66 |
| 2.1.3 Avaliação externa e responsabilização: uma breve reflexão                                                                | 73 |
| 2.1.4 As responsabilidades do gestor no processo de melhoria da qualidade do ensino                                            | 81 |
| 2.1.5 Os perfis de liderança na escola                                                                                         | 92 |
| <b>2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa de campo</b>                                                                         | 94 |
| 2.2.1 Pesquisa de campo: utilização de questionários                                                                           | 94 |
| 2.2.2 Pesquisa de campo: utilização das observações indiretas                                                                  | 97 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.3 Pesquisa de campo: utilização das entrevistas semiestruturadas                                    | 97  |
| <b>2.3 Apresentação e análise da pesquisa de campo</b>                                                  | 101 |
| 2.3.1 Das observações indiretas                                                                         | 101 |
| 2.3.2 Das entrevistas                                                                                   | 103 |
| 2.3.3 Dos questionários                                                                                 | 108 |
| <b>2.4 Considerações sobre o desempenho do C.E. Princesa Isabel e as responsabilidades da SEEDUC</b>    | 118 |
| <br><b>3 ENSINO MÉDIO INTEGRADO AO PROFISSIONALIZANTE: EM BUSCA DA EFETIVIDADE</b>                      | 122 |
| 3.1 Sugestões para consolidação do desempenho da escola e da qualidade de ensino no C.E Princesa Isabel | 123 |
| 3.2 Sugestões para melhoria do desempenho da escola e da qualidade de ensino no C.E. Princesa Isabel    | 125 |
| 3.2.1 Dupla Escola                                                                                      | 125 |
| 3.2.1.1 Justificativa                                                                                   | 126 |
| 3.2.1.2 Objetivos                                                                                       | 127 |
| 3.2.1.3 Diagnóstico do ambiente do C.E. Princesa Isabel                                                 | 128 |
| 3.2.1.4 Perfil profissional de conclusão do curso                                                       | 129 |
| 3.2.1.5 Prática Profissional                                                                            | 131 |
| 3.2.1.6 Matriz curricular                                                                               | 131 |
| 3.2.1.7 Diretrizes curriculares e procedimentos pedagógicos                                             | 132 |
| 3.2.1.8 Da tramitação legal                                                                             | 134 |
| <b>3.3 Cronograma</b>                                                                                   | 134 |
| <b>3.4 Considerações finais: possíveis desafios e vantagens</b>                                         | 136 |
| <br><b>REFERÊNCIAS</b>                                                                                  | 137 |
| <br><b>ANEXO</b>                                                                                        | 141 |
| Anexo 1 : Questionário para os alunos                                                                   |     |
| Anexo 2 : Abrangência das Regionais                                                                     |     |
| Anexo 3 :1ª Entrevista com a Diretora do C.E.Princesa Isabel                                            |     |
| Anexo 4 : Competências de fundamentação da educação e da gestão                                         |     |

escolar

Anexo 5 : 2ª Entrevista semiestruturada com a diretora do C.E.

Princesa Isabel

Anexo 6 : Questionário 1 para Professores 1

Anexo 7 : Questionário 2 para Professores 2

Anexo 8 : Questionário 3 para Professores 3

Anexo 9 : Questionário 4 para Professores 4

Anexo 10 : Questionário 5 para Pais e Responsáveis

Anexo 11 : Questionário 6 para Funcionários

Anexo 12 : Questionário 7 para Equipe Pedagógica

Anexo 13 : Questionário 8 para Equipe Administrativa

Anexo 14 : Questionário 9 para Alunos

Anexo 15 : Questionário 10 para Direção

## INTRODUÇÃO

Na década de 1980, os movimentos sociais e educacionais sustentaram a democratização da educação básica como o mecanismo mais eficaz para o desenvolvimento da nação, assim como para a consolidação da democracia. O pensamento geral era que a igualdade no acesso e a permanência na escola eram a garantia necessária para uma democracia efetiva.

Essa transição teve grande repercussão no trabalho das escolas e coincidiu com a chegada maciça dos menos favorecidos economicamente às instituições educacionais públicas, sendo elas, para grande parte da população, nada mais que um abrigo. Apenas para poucos se apresentava como local propício para um processo de escolarização mais consistente. Para agravar esse cenário, as escolas da rede pública não estavam preparadas para enfrentar os novos desafios da mudança de público (PEREGRINO, 2010).

Na política, a redemocratização foi decisiva e importante, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990) e da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que dispõe em seu artigo 9º, inciso VII: “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996, s/p).

No início dos anos 2000, como previsto na LDB/96, foi enfatizado que não apenas a garantia de vaga e acesso eram os fatores determinantes para a vida democrática, mas também era necessário que o ensino fosse de qualidade. Com isso, a educação nacional se deparou com dois grandes desafios: a melhoria de sua qualidade e a equidade do ensino.

Outro fator relevante refere-se à qualidade da gestão escolar, uma vez que é de suma importância o papel do gestor, assim como o perfil de liderança que ele exerce no ambiente escolar. Como líder no espaço escolar, influencia os participantes sob sua responsabilidade a revisarem e analisarem o desempenho, buscando cada vez mais um melhor rendimento escolar, promovendo, dessa forma, uma gestão compactuada, voltada para a promoção da qualidade de ensino.

A proponente do presente trabalho é professora estadual há 28 anos, tendo adquirido experiência tanto na área pedagógica, como na de administração escolar. Atualmente exerce a função de Diretora Regional Pedagógica da Regional Serrana I, onde atua desde 1 de abril de 2011, tendo ocupado o cargo após processo seletivo interno promovido pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto nº 42.838, de 4 de fevereiro de 2011.

Em razão da função que exerce, sempre esteve envolvida diretamente com o processo de avaliação externa, a proficiência dos alunos, os resultados de aprovação e reprovação, a taxa de abandono e evasão e, sobretudo, a qualidade escolar e gestão diretiva, além de acompanhar a implementação da metodologia de gestão escolar e programas e projetos pedagógicos das escolas estaduais da Diretoria Regional Serrana I.

Nesse contexto de atuação profissional, a pesquisadora pôde observar os resultados obtidos pelo Colégio Estadual Princesa Isabel<sup>1</sup>, localizado no município de Petrópolis, no estado do Rio de Janeiro.

Chamou atenção o fato de essa escola ter passado por uma troca de equipe diretiva, que, aparentemente, promoveu mudanças significativas na gestão pedagógica da escola e nos resultados obtidos nas avaliações externas.

A atual equipe gestora assumiu a escola em questão no ano de 2011. Até então, ela era discriminada pelos alunos e pela comunidade em função dos resultados insatisfatórios, da baixa quantidade de alunos e dos altos índices de repetência e abandono escolar. No entanto, a partir de 2011, passou a obter resultados mais satisfatórios quanto ao desempenho dos discentes, verificados através dos índices de aprovação e de proficiência alcançados nas avaliações externas, além do aumento de matrículas e da diminuição das taxas de reprovação e abandono escolar. Esse novo cenário possibilitou que o C. E Princesa Isabel conquistasse credibilidade junto à comunidade local.

Uma vez que as alterações ocorridas na escola coincidem com a mudança de sua equipe gestora, pode-se supor que essa nova gestão criou as condições necessárias para que a escola se tornasse eficaz nos resultados das avaliações externas.

---

<sup>1</sup>O C. E. Princesa Isabel está subordinado à Diretoria Regional Pedagógica da Serrana I, uma das divisões regionais adotadas pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Nesse sentido, é relevante avaliar a influência da gestão escolar não apenas na questão pedagógica, mas em todos os aspectos que condicionam os resultados e a melhoria da qualidade de ensino oferecida. A melhoria do desempenho da escola aponta para eficácia, ou busca da eficácia, nas avaliações internas e externas. Porém, até que ponto o colégio pode ser considerado uma escola efetiva?

Para que seja possível compreender as questões que se apresentam na pesquisa, esta dissertação baseia-se na ideia de escola eficaz defendida por autores como Franco, Alves e Bonamino (2007), Polon (2009), dentre outros, bem como no conceito de efetividade e qualidade escolar apresentado por Falcão (1997).

Tem como objetivo geral analisar até que ponto a gestão do Colégio Estadual Princesa Isabel tem contribuído para que a instituição se torne uma escola efetiva e quais são as melhorias mais indicadas para a continuidade desse processo. O qual se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar o Colégio Estadual Princesa Isabel e a rede de ensino em que ele está inserido;
- ✓ Correlacionar os elementos constitutivos da escola eficaz com as dimensões da gestão escolar propostas por Heloísa Lück (2009), a fim de identificar as responsabilidades da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade de ensino;
- ✓ Analisar até que ponto as práticas de gestão da escola são condizentes com as responsabilidades acima mencionadas;
- ✓ Propor ações à equipe gestora para a efetividade da escola.

O estudo de caso foi desenvolvido no âmbito da Diretoria Regional Pedagógica da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, Regional Serrana I, mais especificamente no município de Petrópolis, onde está localizada a escola estadual selecionada. Para efeito de análise, foi utilizado o recorte temporal de dois anos (2011 e 2012) período que coincide com a chegada da nova equipe diretiva.

A pesquisa fundamentou-se em dados quantitativos e qualitativos. Para a coleta dos qualitativos foram utilizados os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação indireta, entrevistas semiestruturadas e questionários.

As informações quantitativas foram obtidas por meio dos resultados das avaliações externas e internas e das taxas de aprovação, reprovação e evasão. Elas auxiliaram na análise da situação da escola, uma vez que evidenciaram as mudanças ocorridas no espaço temporal estabelecido.

Sendo assim, o capítulo 1 apresenta a descrição do caso de gestão escolhido para a pesquisa, sendo estruturado em três seções: a primeira descreve o Colégio Estadual Princesa Isabel e seu desempenho na área pedagógica, a segunda, a estrutura física, a localização, os recursos humanos, a modalidade e o perfil dos alunos, e a última seção expõe as questões investigativas que fundamentam o presente trabalho.

O capítulo 2 também está estruturado em três seções e nele consta a análise do problema a partir da síntese dos dados coletados. O primeiro tópico apresenta o referencial teórico cotejado; o segundo revela o tipo de pesquisa e o método utilizado, o recorte temporal e a amostragem, a apresentação e a explicação dos instrumentos de coleta de dados; e o terceiro a análise dos dados e os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo efetuada no Colégio Estadual Princesa Isabel. Por fim, o capítulo 3 propõe as ações que constituem o Plano de Ação indicado para a escola que contempla duas vertentes, a primeira refere-se ao fortalecimento das relações internas na escola e a segunda objetiva o crescimento da efetividade escolar com a implementação da modalidade de ensino “Dupla Escola com Profissionalizante”.

## **1 AS AÇÕES GESTORAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR DO COLÉGIO ESTADUAL PRINCESA ISABEL**

Este capítulo apresenta o C.E. Princesa Isabel, escola que vem se destacando nas avaliações externas promovidas pela SEEDUC-RJ após a mudança da equipe diretiva. Sendo assim, esta dissertação se caracteriza como um caso de gestão que pretende investigar as ações gestoras que influenciaram no desempenho da unidade escolar, tanto no que diz respeito aos resultados como no que se refere ao entendimento dos atores escolares sobre o que é uma escola efetiva.

Para iniciar a discussão proposta, são descritas, de maneira objetiva, as recentes mudanças ocorridas na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro em decorrência da implementação de uma nova política educacional, o Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ. Tal planejamento foi adotado após os baixos índices de desempenho escolar obtidos pelas escolas estaduais da rede no IDEB 2009. Posteriormente, é apresentada a estrutura e a abrangência da Regional Serrana I, uma das subdivisões da SEEDUC, localizada no município de Petrópolis, além do número de escolas, alunos, segmentos e as modalidades oferecidas.

Na continuidade do capítulo, é exposta uma visão ampla do contexto pedagógico da escola selecionada, da gestão na escola, dos indicadores educacionais de avaliação interna e externa da referida escola, bem como sua evolução nos anos destacados.

É importante observar que, pelo caráter descritivo, o presente capítulo tem como meta apenas apresentar o histórico das mudanças recentes ocorridas na SEEDUC/RJ, o conjunto de dados sobre o desempenho e os resultados da escola pesquisada, bem como a percepção obtida sobre esse desempenho na Regional Serrana I. A análise e a avaliação sobre as ações da escola serão objeto de discussão do capítulo 2.

### **1.1 Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e a Regional Serrana I**

Para uma melhor contextualização da rede de ensino na qual o Colégio Estadual Princesa Isabel está inserido, faz-se necessária uma apresentação da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e da Regional Serrana I.

A Secretaria de Estado do Rio de Janeiro, SEEDUC/RJ é responsável pelo cumprimento das políticas educacionais do Governo Federal, embasadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB nº 9.394/96, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.

Seu objetivo é elevar os índices de cultura da sociedade e tornar a escola pública democrática e de qualidade, formando cidadãos para o pleno exercício de cidadania. Tem como missão “assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos dentro da sala de aula.” (SEEDUC, 2013, s/p).

É importante esclarecer que, com a divulgação dos resultados do desempenho educacional do estado do Rio de Janeiro em 2010, referente ao ano de 2009, no IDEB, no qual a avaliação da educação fluminense ficou em 26º lugar, o governo do estado e a secretaria de educação perceberam que políticas educacionais diferenciadas eram necessárias e emergenciais para a melhoria da qualidade de ensino.

Tais modificações, ocorridas no final do ano de 2010, afetaram não somente a área pedagógica, como a própria estrutura organizacional da Secretaria, que adotou como premissa o processo seletivo interno para as funções estratégicas, visando acabar ou minimizar as intervenções políticas nessas funções. Essas mudanças e o Planejamento Estratégico adotado como política pública para a educação fluminense são retratados na próxima seção.

#### 1.1.1 O histórico das mudanças recentes, a gestão e as avaliações em larga escala na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro

A educação pública do Rio de Janeiro passou ao longo de todo o ano de 2011 por uma série de mudanças, balizadas no Planejamento Estratégico desenhado no ano de 2010, quando desafios e dificuldades foram identificados e novos eixos definidos.

As principais ações foram voltadas para a melhoria da qualidade da gestão na unidade escolar, valorização do servidor, intensificação do processo ensino-aprendizagem, comunicação e divulgação do planejamento e condições na infraestrutura das unidades, para, assim, resgatar a qualidade do ensino público fluminense (SEEDUC, 2013).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Site SEEDUC. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=711577>>. Acesso em: 15 de março de 2013

O Planejamento Estratégico tem como objetivo conquistar um novo espaço na educação nacional, direcionando ações atuais para uma posição futura, permitindo, dessa forma, que mudanças no cenário externo possam ser antecipadas, bem como a preparação para desafios futuros, e representando, também, o cumprimento de mais uma etapa do planejamento do governo do estado. No quadro 1 são apresentados os programas e projetos que integram o Planejamento Estratégico<sup>3</sup>:

**Quadro 1: Planejamento Estratégico SEEDUC/RJ**

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Remuneração Variável                  | o mérito pelo trabalho reconhecido, o sistema de bonificação recompensa os servidores por bons resultados, com bonificação variável de acordo com o desempenho da unidade escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Programa de Formação para Professores | oferta de cursos de formação continuada e aperfeiçoamento com pagamento de bolsa para os professores interessados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| SAERJINHO                             | avaliação diagnóstica, tendo como objetivo principal acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos bimestralmente, fornecendo a unidade escolar e ao professor, ferramenta de conhecimento da sua rede, para assim propor ações pedagógicas corretivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Processo Seletivo                     | para as funções estratégicas pedagógicas, com a finalidade de oferecer oportunidades iguais para todos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Currículo Mínimo                      | servem como referencial para todas as escolas, apresentando competências e habilidades básicas para os planos de cursos. Tem como finalidade orientar os itens que devem fazer parte do processo ensino-aprendizagem, em cada disciplina, ano de escolaridade e bimestre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| O bem estar do profissional           | tem como objetivo atuar preventivamente nas situações de conflito e tensão no ambiente escolar e desta forma melhorar o processo ensino aprendizagem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Gestão Integrada da Escola            | GIDE, “sistema de gestão que contempla os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional com foco em resultados.” (SEEDUC, 2013, s/p). Tem o objetivo de melhorar os indicadores educacionais, utilizando para tanto as metas do IDEB. Foi implantado no estado através do convênio Governo do Estado e INDG, Instituto de Desenvolvimento Gerencial, cuja principal característica é um trabalho de aprender fazendo em conjunto com o cliente, de forma a transferir o conhecimento gerencial para atingir e superar os resultados previamente acordados, através de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações das unidades escolares.              |
| Renda Melhor Jovem                    | programa com formato de poupança escola anual voltado para alunos matriculados na rede estadual do Ensino Médio com até 18 anos, de famílias beneficiadas do Programa Bolsa Família, Renda Melhor e Cartão Família Carioca. O aluno recebe o benefício quando aprovado, no fim de cada ano letivo, com os valores sendo depositados em conta poupança no Banco do Brasil, porém só pode sacar até 30% do benefício anualmente. Somente ao concluir o Ensino Médio poderá sacar o saldo total corrigido. Para se manter no programa, além da aprovação, deverá o aluno realizar a prova anual do SAERJ e as bimestrais referentes ao SAERJINHO, não podendo também receber medidas sócio educativas. |

<sup>3</sup>Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/listaconteudo?search-type=projetoese programas&secretaria=/seeduc>>. Acesso em: 10 de novembro de 2013

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programa Dupla Escola | possui jornada dupla, tendo como objetivo principal transformar a escola em um espaço de oportunidade para o educando, com formação profissional e o desenvolvendo para o mercado de trabalho, qualificando os jovens para atuarem numa sociedade em constante desenvolvimento econômico.   |
| Conexão Professor     | portal da SEEDUC/RJ destinado aos professores da rede estadual, que oferece sugestões, materiais, recursos, entrevistas, no intuito de ajudar o docente em seu trabalho na sala de aula.                                                                                                    |
| Conexão Aluno         | portal da SEEDUC/RJ destinado a alunos da rede estadual, como um canal de comunicação direta da secretaria com os alunos.                                                                                                                                                                   |
| Conexão Educação      | Tem como objetivo o aperfeiçoamento dos processos burocráticos. Possui regulamentação através do dispositivo legal, Resolução 4455 de 05 de maio de 2010, que dispõe sobre a política de modernização e a regulamentação do sistema de gestão acadêmica da rede pública estadual de ensino. |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da SEEDUC/RJ, 2013.

Dentre os programas desenvolvidos pelo Planejamento Estratégico, está o Programa Dupla Escola, que é um modelo de Ensino Integrado, que começou a funcionar em 2008 no Estado do Rio de Janeiro. O referido programa visa agregar ao Ensino Médio, cursos que ofereçam aos alunos competências, atitudes e valores indispensáveis para a vida profissional e em sociedade, com uma proposta pedagógica que inclui o aluno ser protagonista e o professor, mediador da aprendizagem, onde o conhecimento apreendido representa uma ferramenta para que o jovem tenha segurança diante da vida e do mundo do trabalho.

Hoje, um dos grandes desafios educacionais está em estabelecer uma vinculação entre o Ensino Médio e a formação para vida profissional, a fim de antecipar a qualificação dos jovens para atuarem numa sociedade em franco crescimento econômico, promovendo o crescimento de forma integrada, para atender aos anseios dos cidadãos e às demandas das empresas que acreditam no potencial que a região apresenta.

O Dupla Escola tem como objetivo transformar a unidade escolar convencional em um espaço de oportunidade para o aluno, com uma jornada dupla. E, para manter um adolescente na escola em tempo integral, é importante que o espaço seja atrativo. Assim, é necessário que a política de educação entenda o que o jovem quer e atenda aos seus anseios e necessidades. Algumas das unidades que ofertam cursos de formação profissional, contam com parceiros da iniciativa privada, como o Instituto Ayrton Senna, o Ibmecc e a Secretaria de Esporte e Lazer, além de outras. O Programa Dupla Escola será novamente retratado no Capítulo 3, que apresentará o Plano de Ação para o Colégio Estadual Princesa Isabel.

O Planejamento Estratégico foi proposto em decorrência dos resultados do IDEB divulgados em 2010. O governo do estado e a secretaria de educação do Estado do Rio de Janeiro, reagiram a eles implementando, também em 2011 o SAERJINHO, que faz parte do sistema de avaliação externa do estado do Rio de Janeiro (SAERJ), realizado através de dois programas, sendo uma avaliação externa aplicada anualmente ao final do ano letivo (SAERJ) e uma avaliação diagnóstica do desempenho escolar, aplicada ao final de cada bimestre (SAERJINHO).

Em 2008, o governador do Rio de Janeiro, em conjunto com a Secretária de Estado de Educação, implantou o SAERJ a fim de avaliar e analisar o desempenho dos alunos da rede, bem como introduzir ações para alcançar melhorias na qualidade da educação. Entretanto, como já salientado anteriormente, embora tenha sido implantado em 2008, ele só foi regulamentado em 29/03/2010, através da Resolução SEEDUC nº 4437, que autorizou a sua aplicação. O SAERJINHO somente no ano de 2011.

Essas avaliações externas realizadas pela SEEDUC/RJ, em convênio firmado com o CAEd, possibilitam a aferição dos índices do IDERJ, índice de qualidade escolar que tem como finalidade fornecer um diagnóstico da escola, em uma escala de zero a dez, com índices obtidos através dos indicadores de Fluxo Escolar (IF) e de Desempenho (ID), criado para o aprimoramento da educação.

O IF leva em conta a taxa de aprovação nas séries iniciais (1º ao 5º ano) e finais do ensino fundamental - EF (6º ao 9º ano) e do ensino médio - EM (1º ao 3º ano) para cada escola, coletadas pelo Censo Escolar do ano em questão. Já o ID é medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos nos exames do SAERJ em quatro níveis de proficiência: Baixo (B), Intermediário (Int), Adequado (Ad) e Avançado (Av).

Em 2012, após um ano de trabalho com as novas políticas educacionais, os resultados se modificaram. O estado do Rio de Janeiro subiu 11 posições no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB -, indicador composto pelo resultado do fluxo escolar e pelas médias do resultado da Prova Brasil/SAEB, na modalidade ensino médio, conforme demonstrado na figura 1.

| IDEB: Ensino Médio, Rede Estadual |                       |      |      |      |      |                           |
|-----------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|---------------------------|
| IDEB                              |                       |      |      |      |      |                           |
|                                   | Unidades da Federação | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | Posição em relação a 2009 |
| 1                                 | Santa Catarina        | 3,5  | 3,8  | 3,7  | 4,0  | 1                         |
| 2                                 | São Paulo             | 3,3  | 3,4  | 3,6  | 3,9  | 4                         |
| 3                                 | Paraná                | 3,3  | 3,7  | 3,9  | 3,7  | -2                        |
| 4                                 | Minas Gerais          | 3,4  | 3,5  | 3,6  | 3,7  | 1                         |
| 5                                 | Goiás                 | 2,9  | 2,8  | 3,1  | 3,6  | 11                        |
| 6                                 | M. G. do Sul          | 2,8  | 3,4  | 3,5  | 3,5  | 1                         |
| 7                                 | Roraima               | 3,2  | 3,1  | 3,5  | 3,5  | 2                         |
| 8                                 | Tocantins             | 2,9  | 3,1  | 3,3  | 3,5  | 4                         |
| 9                                 | Amazonas              | 2,3  | 2,8  | 3,2  | 3,4  | 4                         |
| 10                                | R. G. do Sul          | 3,4  | 3,4  | 3,6  | 3,4  | -6                        |
| 11                                | Ceará                 | 3,0  | 3,1  | 3,4  | 3,4  | 0                         |
| 12                                | Rorônia               | 3,0  | 3,1  | 3,7  | 3,3  | -9                        |
| 13                                | Acre                  | 3,0  | 3,3  | 3,5  | 3,3  | -5                        |
| 14                                | Espírito Santo        | 3,1  | 3,2  | 3,4  | 3,3  | -4                        |
| 15                                | Rio de Janeiro        | 2,8  | 2,8  | 2,8  | 3,2  | 11,0                      |
| 16                                | Distrito Federal      | 3,0  | 3,2  | 3,2  | 3,1  | -2                        |
| 17                                | Pernambuco            | 2,7  | 2,7  | 3,0  | 3,1  | 0                         |
| 18                                | Mato Grosso           | 2,6  | 3,0  | 2,9  | 3,1  | 3                         |
| 19                                | Amapá                 | 2,7  | 2,7  | 2,8  | 3,0  | 4                         |
| 20                                | Maranhão              | 2,4  | 2,8  | 3,0  | 3,0  | -2                        |
| 21                                | Bahia                 | 2,7  | 2,8  | 3,1  | 3,0  | -6                        |
| 22                                | Piauí                 | 2,3  | 2,5  | 2,7  | 2,9  | 5                         |
| 23                                | Paraíba               | 2,6  | 2,9  | 3,0  | 2,9  | -4                        |
| 24                                | Sergipe               | 2,8  | 2,6  | 2,9  | 2,9  | -2                        |
| 25                                | R. G. do Norte        | 2,6  | 2,6  | 2,8  | 2,8  | -1                        |
| 26                                | Pará                  | 2,6  | 2,3  | 3,0  | 2,8  | -6                        |
| 27                                | Alagoas               | 2,8  | 2,6  | 2,8  | 2,6  | -2                        |
| RJ                                | Pública e Privada     | 3,3  | 3,2  | 3,3  | 3,7  |                           |
|                                   | BRASIL                | 3,0  | 3,2  | 3,4  | 3,4  |                           |

**Figura 1: Resultado do IDEB nos anos de 2005 a 2011 por estados**

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (2013)

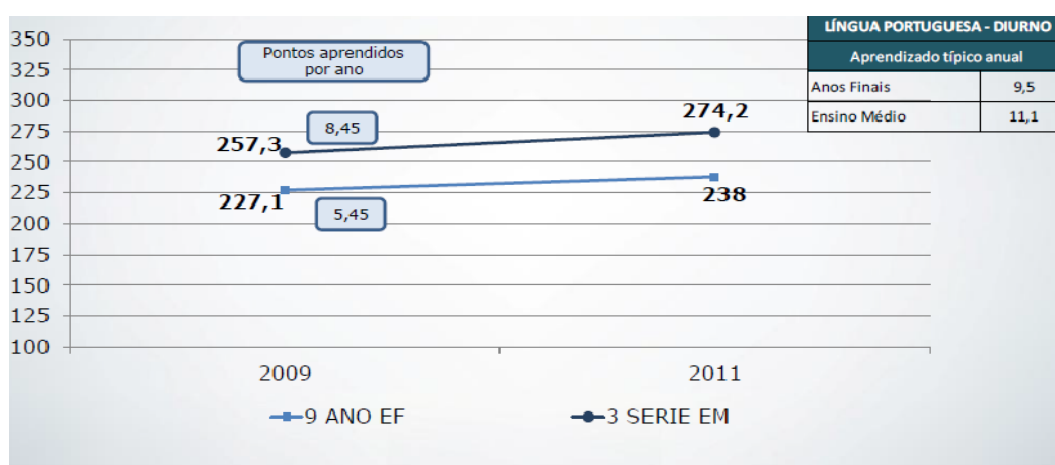
Sobre o crescimento de indicadores de qualidade, a rede de ensino estadual do Rio de Janeiro foi a que mais avançou no quesito proficiência dentre os outros estados brasileiros, conforme demonstra a figura 2. Além disso, apresentou no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), a maior média dentre as redes estaduais, tendo em seu desempenho 18% das escolas com média superior à média nacional.



**Figura 2: Taxa de aprovação nos anos de 2011 e 2012 do ensino médio**

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (2013).

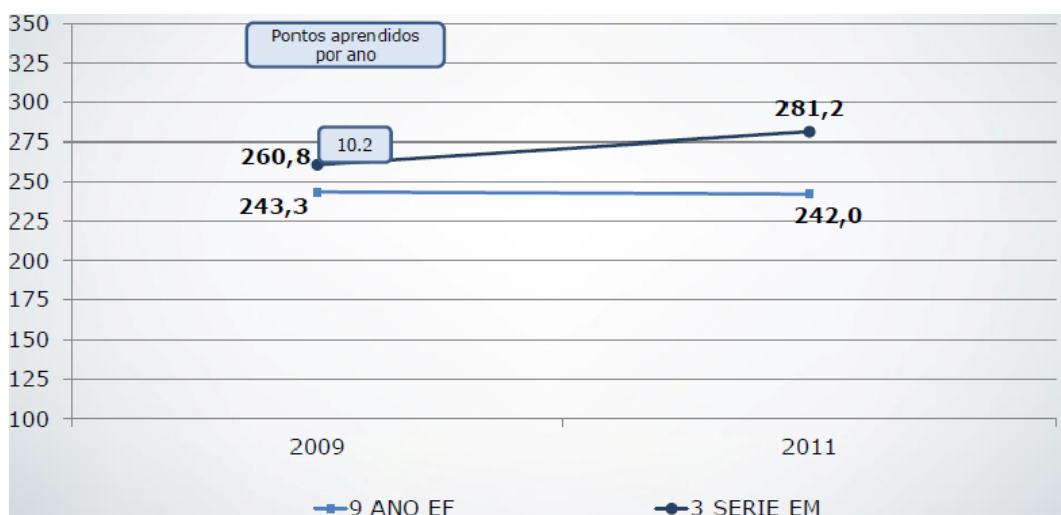
Com relação à proficiência em Língua Portuguesa do ensino regular, no turno diurno, pode-se constatar que, no 9º ano, em 2011, os alunos da rede estadual tiveram um crescimento de quase 60% em seu índice no ano de 2009 e que, no 3º ano, ele foi ainda maior, chegando a quase 80%, conforme se observa na figura 3.



**Figura 3: Proficiência do ensino regular - 2009/2011 - Português - Turno diurno**

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (2013)

Na disciplina Matemática, não houve alterações no 9º ano, uma vez que a aprendizagem se manteve estável no período analisado. Entretanto, na 3ª série do ensino médio os alunos obtiveram um crescimento de aproximadamente 90%, de acordo com o mostrado na figura 4.



**Figura 4: Proficiência do ensino regular - 2009/2011 - Matemática - Turno diurno**

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (2013)

Com relação ao ensino noturno, comparando os níveis da proficiência entre os anos de 2009 e 2011, pode-se constatar que, embora tenha havido melhora, os níveis continuam inferiores ao diurno. Tal fato ocorre devido a uma característica predominante nas escolas de período noturno, que normalmente são frequentadas pelas camadas sociais que precisam trabalhar durante o dia para sobrevivência ou complementação salarial familiar, o que acaba acarretando alunos cansados e desmotivados, que, como nem um círculo vicioso, levam a alarmantes índices de evasão e repetência.

Para que a melhoria nos resultados educacionais do estado ocorresse de forma satisfatória, foram implementadas mudanças não somente nas áreas pedagógica e administrativa, mas na própria organização da SEEDUC/RJ no tocante à estruturação dos cargos e funções, como demonstrados na seção a seguir.

#### 1.1.2 Estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro

Em 4 de fevereiro de 2011, com o Decreto nº 42.838, foi regulamentada a nova estrutura básica da SEEDUC/RJ, reestruturando a antiga organização, constituída por 30 Coordenadorias Regionais, além da Coordenadoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas.

Decreto Nº 42.838: TRANSFORMA NA ESTRUTURA BÁSICA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO SEEDUC 30 (TRINTA) COORDENADORIAS REGIONAIS EM 14 (QUATORZE) REGIONAIS PEDAGÓGICAS E 14 (QUATORZE) REGIONAIS ADMINISTRATIVAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS).

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, e CONSIDERANDO a necessidade de atender de forma mais imediata e dinâmica às necessidades regionais, com ênfase na descentralização de rotinas, racionalização dos recursos humanos e um melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico.

DECRETA: Art. 1º - Ficam transformadas as atuais Coordenadorias Regionais da estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, em número de 30 (trinta), em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, na forma do Anexo I (RIO DE JANEIRO. Diário Oficial, 2011, s/p).

Com o referido Decreto, surgiram as 14 Diretorias Regionais subordinadas à SEEDUC/RJ, sendo elas responsáveis por atender às demandas pedagógicas e administrativas em áreas delimitadas.

Em cada uma delas, há um Diretor Regional Pedagógico e um Diretor Regional Administrativo, além do Coordenador de Gestão de Pessoas e da Assessoria de Acompanhamento e Avaliação, a chamada Inspeção Escolar. Tal divisão possibilitou um maior dinamismo no atendimento às demandas específicas de cada região, com a descentralização das rotinas, a alocação mais eficaz de pessoal e o acompanhamento técnico e pedagógico.

Há, ainda, uma 15ª Diretoria, a Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP), que coordena as atividades escolares em espaços da Secretaria de Administração Penitenciária e do Departamento Geral de Ações Socioeducativas.

As 14 regionais - Metropolitanas I, II, III, IV, V, VI, VII, Baixadas Litorâneas, Centro Sul, Norte Fluminense, Noroeste, Médio Paraíba, Serranas I e II - estão distribuídas entre a Região Metropolitana e municípios do interior.

Devido à operacionalidade e divisão igualitária do número de escolas por regional, os municípios de Guapimirim, Itaboraí, Tanguá e Magé, embora pertencentes à região metropolitana, fazem parte da Regional Serrana I, com sede em Petrópolis, conforme Decreto nº 42.838, de 2011.

Levando-se em conta o número de escolas estaduais de sua abrangência, as maiores regionais continuam sendo as localizadas na capital, sendo a Metropolitana

IV a maior regional, com 113 escolas, o que representa um total de 8,3% do total de escolas do estado, conforme demonstrado na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1- Escolas e alunos por Regional**

| REGIONAL            | NÚMERO DE ESCOLAS | NÚMERO DE ALUNOS |
|---------------------|-------------------|------------------|
| Baixadas Litorâneas | 101               | 70.202           |
| Centro Sul          | 99                | 54.814           |
| Médio Paraíba       | 96                | 61.470           |
| Metropolitana I     | 104               | 86.668           |
| Metropolitana II    | 91                | 65.270           |
| Metropolitana III   | 111               | 62.686           |
| Metropolitana IV    | 113               | 81.293           |
| Metropolitana V     | 85                | 69.975           |
| Metropolitana VI    | 95                | 62.024           |
| Metropolitana VII   | 110               | 96.464           |
| Noroeste Fluminense | 65                | 27.112           |
| Norte Fluminense    | 106               | 62.207           |
| Serrana I           | 70                | 63.530           |
| Serrana II          | 89                | 35.834           |
| DIESP               | 19                | 4.501            |
| TOTAL               | 1354              | 904.050          |

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (2013)

Um fato que deve ser observado é que as regionais com maior número de escolas (Metropolitanas III e IV) não são as que possuem o maior número de alunos, sendo essas as regionais Metropolitanas I e VII.

Outro fator a ser considerado é com relação aos municípios. Embora a Regional Noroeste Fluminense tenha 12 municípios sob sua abrangência, é a que apresenta o menor número de alunos, com 27.112, representando 3% dos alunos matriculados em toda a rede estadual. Tal fato também ocorre na Regional Serrana II, com 14 municípios sob sua responsabilidade e 35.834 alunos, 4% no total.

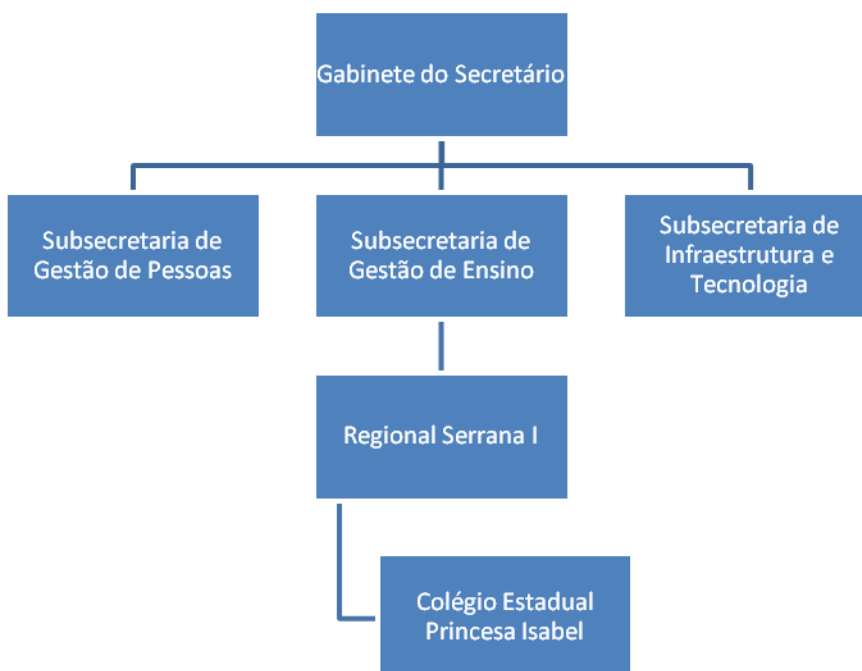
As Diretorias Regionais Pedagógicas têm como principais atribuições acompanhar a implementação metodológica da gestão escolar; participar do processo das avaliações diagnósticas, avaliando os resultados dos indicadores; supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos nas escolas

estaduais de sua abrangência; acompanhar e oferecer suporte à formação dos professores da rede estadual; acompanhar a frequência escolar; coordenar o processo de Censo Escolar, dentre outras funções.

Para tanto, o Diretor Regional Pedagógico conta com a colaboração de membros de equipe e Coordenadores Pedagógicos Regionais, a saber: Coordenador de Ensino, Coordenador de Avaliação e Acompanhamento e Coordenador de Gestão e Integração da Rede, tendo cada um suas atribuições específicas, conforme o artigo 7º, do Decreto nº 42.838:

As Regionais Pedagógicas terão as seguintes atribuições principais: acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar;  
I- participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores;  
II- supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos;  
III- supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;  
IV- supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes da SEEDUC;  
V- acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência;  
VI- realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico (RIO DE JANEIRO, 2011, s/p).

Conforme demonstra a figura 5, a SEEDUC/RJ possui três subsecretarias de estado, subdivididas em áreas específicas de trabalho: Infraestrutura e Tecnologia, Gestão do Ensino e Gestão de Pessoas.



**Figura 5: Estrutura da SEEDUC/RJ**

Fonte: Adaptado pela autora do site da SEEDUC/RJ(2013)

A Subsecretaria de Gestão de Ensino, a SUGEN, é composta por quatro Superintendências: Pedagógica, Gestão das Regionais Pedagógicas, Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Escolar e Planejamento e Integração das Redes.

Já as Diretorias Regionais estão ligadas diretamente à Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas, mais especificamente à Diretoria de Gestão Estratégica da Rede de Ensino, com a Coordenação de Acompanhamento da Estrutura e Funcionamento da Rede de Ensino, que tem como atribuições específicas assessorar os gestores das escolas estaduais, oferecendo recursos e diretrizes gerenciais para garantir a qualidade de sua organização e do ensino e promover o acompanhamento às escolas da rede, visando melhorar a organização e o funcionamento da rede de ensino, e a Coordenação de Acompanhamento Estratégico das Diretorias Regionais Pedagógicas, que prima pelo atendimento eficiente e eficaz das necessidades regionais, com ênfase na descentralização das rotinas, com vista a facilitar e aprimorar a gestão da rede de ensino estadual, bem como promover encontros para avaliação e auto avaliação do desempenho dos gestores pertencentes a cada Diretoria Regional. A figura 6 apresenta o fluxograma entre SEEDUC e escola.



**Figura 6: Organograma da SEEDUC**

Fonte: Adaptado pela autora do site da Secretaria Estadual de Educação (2013).

Vale ressaltar que a SEEDUC, com a implementação da nova estrutura e criação das Diretorias Regionais, procurou uma maior aproximação entre escolas e regionais, promovendo, com isso, maior celeridade à parte burocrática e melhor qualidade de ensino.

A seguir, é apresentado um breve resumo da Diretoria Pedagógica da Serrana I, na qual está inserido o C.E. Princesa Isabel, descrevendo sua localização, abrangência e principais características.

### 1.1.3 A Regional Serrana I

A Diretoria Regional Pedagógica Serrana I tem sua sede em Petrópolis. Apesar de localizada no referido município, abarca, ainda, mais seis cidades: Itaboraí, Tanguá, Magé, Guapimirim, Teresópolis e São José do Vale do Rio Preto, abrangendo, dessa forma, uma extensa faixa territorial, atendendo a 20 escolas no município de Magé, três em Guapimirim, 20 em Itaboraí, duas em Tanguá, 13 em Petrópolis, 11 em Teresópolis e uma em São José do Vale do Rio Preto, perfazendo cerca de 63.530 alunos, em um total de 70 escolas estaduais.

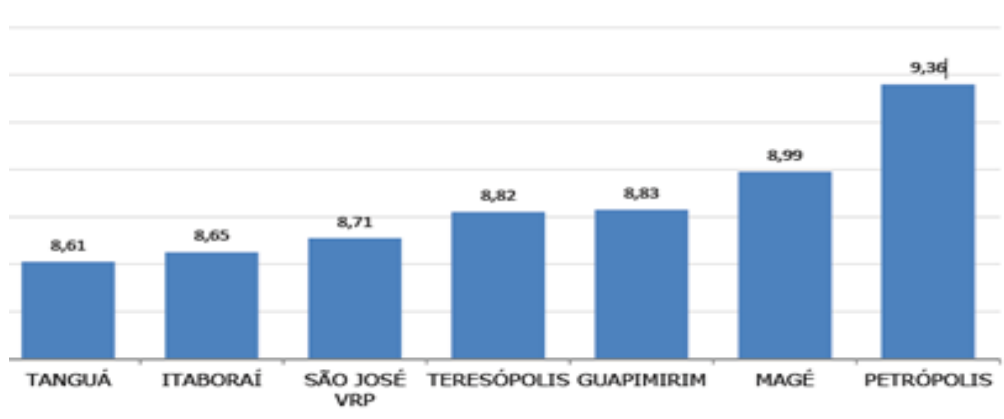
Conforme mostrado anteriormente, a divisão das regionais foi realizada de forma logística, por número de escolas, entre as 14 regionais. Desse modo, a

Serrana I é a única regional mista, uma vez que atende quatro municípios de regiões metropolitanas e três do interior ou de área serrana, com características geográficas diferenciadas. Vale destacar que as demais regionais atendem somente às áreas metropolitanas ou do interior.

Em análise à expectativa de anos de estudo de uma criança ao iniciar a trajetória escolar, pode-se observar, no gráfico 1, que, Tanguá é o município com o pior índice de anos (aproximadamente oito anos e meio de vida escolar). Já em Petrópolis, cidade com a maior taxa, essa é pouco superior a nove anos.

Se levarmos em consideração que o município de Tanguá tem sua economia baseada no plantio de laranjas, sendo, portanto, quase exclusivamente rural, e Petrópolis, uma cidade com tradição histórica, com Índice de Desenvolvimento Humano considerado alto, de 0,804<sup>4</sup>, não há diferença significativa na expectativa de anos de estudos.

**Gráfico 1: Expectativa de anos de estudos dos municípios da Regional Serrana I em 2012**



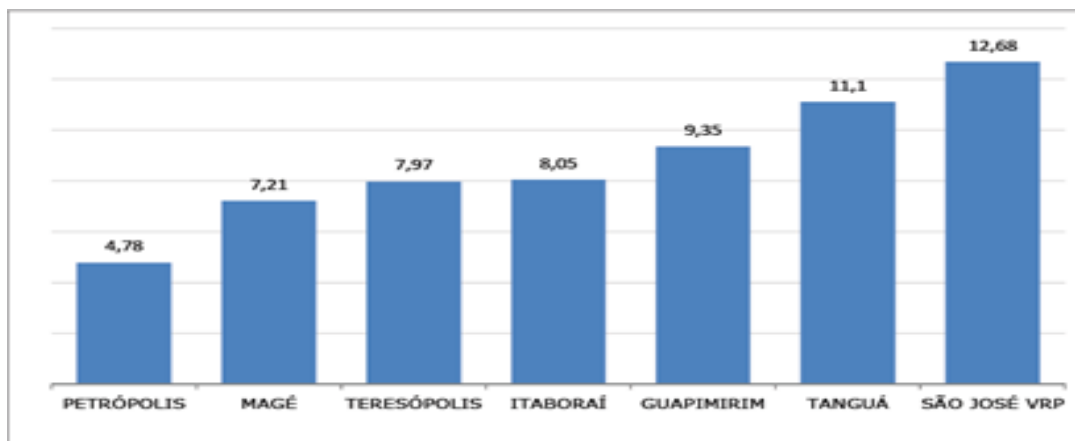
Fonte: PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Adaptado pela autora (2013).

Considera-se como analfabeto o cidadão com mais de 25 anos que não sabe ler nem escrever. Em São José do Vale do Rio Preto, por exemplo, as taxas

<sup>4</sup>IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, que permite medir o desenvolvimento de uma população. É calculado com base em três fatores: renda familiar per capita, expectativa de vida e taxa de alfabetização dos maiores de 15 anos. Disponível em: < [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA02B78CB59DDAC C8325795300662B03/\\$File/NT000467C6.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA02B78CB59DDAC C8325795300662B03/$File/NT000467C6.pdf)>. Acesso em : 13 de março de 2013

mostram-se agravantes, com 12,68% da população analfabeta. Já em Petrópolis, ela cai para 4,78%, como mostra o gráfico 2.

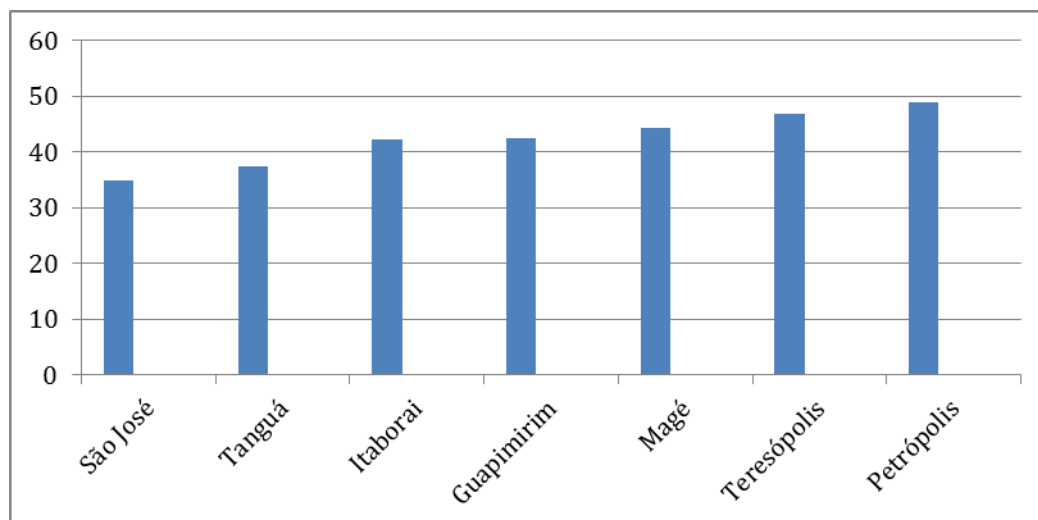
**Gráfico 2: Taxa de analfabetismo da população dos municípios da Serrana I em 2012**



Fonte: Site IBGE. Adaptado pela autora (2013).

Com relação ao percentual da população que concluiu o ensino médio em quaisquer de suas modalidades (regular, seriado, não seriado, EJA ou Supletivo), na faixa etária de 18 a 24 anos, no ano de 2012, percebe-se que há um pequeno desnível entre os municípios. Tal diferença é pouco significativa, uma vez que na região rural de São José do Vale do Rio Preto, 34,94% da população na faixa etária em questão concluiu seus estudos e, em Petrópolis, esse índice subiu apenas 10%, o que pode ser considerado baixo, já que nenhum dos municípios apresenta um índice superior a 50% da população com formação no ensino médio, como exposto no gráfico 3.

**Gráfico 3: Percentual da população que concluiu o ensino médio nos municípios da Serrana I em 2012**



Fonte: Site IBGE. Adaptado pela autora (2013).

Nesse contexto, dos sete municípios que apresentam similaridades e especificidades, estão inseridas as 70 unidades escolares estaduais da Regional Serrana I e, como informado anteriormente, 13 se localizam no município sede, Petrópolis. Dentre elas encontra-se o Colégio Estadual Princesa Isabel, objeto deste estudo, apresentado no próximo tópico.

## 1.2 O Colégio Estadual Princesa Isabel

O Colégio Estadual Princesa Isabel é uma instituição de ensino vinculada à rede estadual, que atende a alunos do ensino fundamental e médio. Subordinado à Diretoria Regional Serrana I, vem chamando sua atenção em função das recentes mudanças ocorridas nos resultados dos processos de avaliação externa e interna, no aumento significativo dos índices de aprovação e no decréscimo das taxas de evasão escolar. Tais fatores tiveram início em 2011, quando a equipe gestora – diretora geral e duas diretoras adjuntas –, assumiram a direção da escola, após prestarem o processo seletivo interno.

Na 1ª entrevista realizada com a diretora geral da escola<sup>5</sup>, foram enumeradas as dificuldades no início de sua gestão no C.E. Princesa Isabel, que se referiam à

<sup>5</sup>Entrevista realizada em 17 de outubro de 2013 com a direção geral do C.E. Princesa Isabel em anexo.

questão pedagógica, de infraestrutura e da rejeição à escola por parte dos alunos, que tinham vergonha da unidade escolar já que ela era considerada a pior escola de Petrópolis, uma “escola para fracassados”.

Apesar dos vários desafios enfrentados na gestão, sobretudo em virtude do preconceito em torno da escola, - a diretora informou que realizou o processo seletivo para diretor seguindo a uma nova orientação, inserida no Planejamento Estratégico da SEEDUC, para selecionar professores aptos a assumir a direção de um colégio. A mesma acrescentou que esse foi um desafio pessoal e profissional e, com o apoio dos professores, resolveu assumir a escola porque percebia no C.E. Princesa Isabel um potencial de mudanças para o alcance da qualidade educacional desejada

Em 2009, assumi, por indicação, a Direção do CIEP Maestro Guerra Peixe. Na época, eu, juntamente com toda equipe pedagógica, tivemos muito sucesso em nossa gestão e atingimos resultados significativos. Quando da municipalização, fui convidada a responder pelo expediente do C. E. Princesa Isabel como colaboração à Coordenadora Regional, que precisava intervir nesta Unidade. Aceitei o desafio e acabei me envolvendo com a escola. Decidi fazer o processo seletivo, porque tinha o apoio dos professores. Fiquei apaixonada... Queria continuar trabalhando aqui porque via potencial no colégio, professores que queriam modificar a realidade do C. E. Princesa Isabel, crescer, promover uma educação de qualidade (Entrevista concedida pela diretora geral em 17 de outubro de 2013).

A entrevistada informou, ainda, que, ao assumir a direção da escola, a principal indignação da equipe gestora foi com os altos índices de evasão escolar e os baixos índices de aprovação nos anos anteriores, já que, em 2009 e 2010, esses atingiram 55,6% e 39,4%, respectivamente, o que parecia aceitável perante a direção e professores.

Buscando mudar esse cenário e transformar a escola, promovendo uma educação de qualidade, voltada à formação pessoal com incentivo ao desenvolvimento crítico e pensamento autônomo dos jovens para sua inserção social e profissional no mercado de trabalho, a equipe gestora baseou-se no planejamento e na metodologia da Gestão Integrada da Escola – GIDE – programa do Planejamento Estratégico da SEEDUC, na revitalização do Projeto Político Pedagógico da escola, na construção de programas e projetos que elevassem a autoestima dos alunos e professores, na conscientização da importância das

avaliações externas, além do cumprimento das normais legais pertinentes à educação, como LDB, PCN e Currículo Mínimo do estado do Rio de Janeiro.

Como parte de um planejamento formalizado e orientado pela metodologia da GIDE e balizados no Planejamento Político Pedagógico da Escola (2011), passou a almejar ser uma instituição de ensino reconhecida na comunidade por propiciar uma gestão participativa e promover um ensino de resultado educacional com qualidade, tendo como princípios e valores fundamentais a ética, o compromisso, a solidariedade, a cooperação, o reconhecimento às diferenças, a igualdade, a liberdade, o respeito à natureza e a busca pela melhoria de vida de toda a sua comunidade.

O presente trabalho busca, dessa maneira, entender as mudanças institucionais que, em conjunto, foram capazes de transformar uma escola estereotipada em uma escola com desempenho superior a outras do mesmo município.

#### 1.2.1 Localização e infraestrutura física

Em novembro de 1953, no governo do Almirante Ernani do Amaral Peixoto, foram iniciadas as obras no antigo Grupo Estadual “Souza Lima”, no bairro Quitandinha, e, em 24 de março de 1956, no governo do Dr. Miguel Couto Filho, foi inaugurado o Grupo Escolar Princesa Isabel. Com a Portaria nº 8.769, de 2 de maio de 1988, que implantou do ensino médio, na referida escola, o antigo grupo passou a se chamar Colégio Estadual Princesa Isabel.

Atualmente possui 750m<sup>2</sup> de área livre, sem construção, e 3034 m<sup>2</sup> de área construída, com 17 salas, refeitório, auditório, banheiros nos dois pavimentos, incluindo dois para deficientes ou com mobilidade reduzida, laboratórios, salas da banda, dos professores, da orientação e do agente pessoal, almoxarifado, coordenação, espaço adaptado para biblioteca, para a guarda de materiais esportivos, bem como salas para estoque da merenda escolar, e salas administrativas, além da quadra externa sem cobertura, o que dificulta sua utilização nos dias de chuva.

Através da análise de fotos do período anterior da gestão da escola, percebe-se que hoje a instituição apresenta uma boa estrutura física, já que foram realizadas intervenções estruturais no auditório, nos banheiros, no telhado e na pintura interna e externa. Essas melhorias na infraestrutura sugerem que o colégio estadual conta

com uma boa gestão dos recursos públicos a ela destinados. Mesmo agora, sem a possibilidade de realizar grandes obras, pequenas melhorias foram feitas pela equipe gestora. No entanto, algumas modificações ainda são necessárias, incluindo a cobertura da quadra de educação física, a ampliação do refeitório e cozinha e a construção da biblioteca. Essas informações podem ser confirmadas na fala da diretora, em entrevista para esta pesquisa.

- O primeiro andar teve as dependências administrativas todas concentradas, bem como investimento para ambientes mais funcionais e acolhedores, tendo sido equipados com móveis e aparelhos que oferecem bem-estar.
  - Banheiros novos foram construídos.
  - O prédio foi pintado, oferecendo um aspecto mais cuidado.
  - A quadra foi reformada.
  - O material que não podia mais ser utilizado foi redirecionado.
  - Investimentos estéticos, por exemplo, o lago.
- (Entrevista concedida pela diretora geral no dia 17 de outubro de 2013).

O transporte é rodoviário e gratuito para os alunos, com parada coberta na porta da escola. O abastecimento de água, gás e coleta de lixo é realizado de forma regular pelas concessionárias responsáveis.

A escola está inserida em uma área nobre do bairro, ponto turístico da cidade. Há também muitas instituições de ensino nas proximidades como o Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), o Centro de Educação Profissional em Tecnologia da Informação (CPTI), o Instituto Superior de Tecnologia (IST) e Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ<sup>6</sup>), que oferece três cursos de Licenciatura: Pedagogia, Matemática e Ciências Biológicas.

### 1.2.2 Modalidades de ensino e perfil dos alunos

A escola estadual está localizada em um bairro nobre, mas há comunidades carentes em seu entorno, levando a instituição a atender alunos que vivem em um contexto socioeconômico diversificado.

No período anterior à atual gestão, o Colégio Estadual Princesa Isabel contava com, aproximadamente, 600 alunos. Atualmente, possui cerca de 750 alunos matriculados nos três turnos, nas modalidades de ensino fundamental, e

---

<sup>6</sup>Consórcio criado em 2000 com o objetivo de levar educação superior a distância para todo o estado do Rio de Janeiro, sendo formado por sete instituições de ensino públicas de ensino superior: CEFET, UENF, UERJ, UFF, UFRJ, UFRRJ e UNIRIO.

ensino médio, e Programa Autonomia<sup>7</sup>, que atende, em sua grande maioria, a adolescentes e jovens entre 15 e 20 anos em distorção idade-série.

A Regional Serrana I observou, por meio de acompanhamento dos coordenadores e estudos pelo Conexão Educação, sistema de acompanhamento informático utilizado pelas escolas, que o índice de matrículas nos segmentos descritos aumentou no ano de 2012, o que leva a crer que tenha sido em virtude da atratividade da gestão atual, que conseguiu credibilidade junto à comunidade escolar, diminuição das carências de professores, gratuidade de transportes e aumento dos programas e projetos pedagógicos realizados pela escola.

Vários foram os fatores e de diversas naturezas, como aspectos internos e externos. O resgate da credibilidade das comunidades do entorno pelo colégio, com os investimentos no prédio e na carência de professores reduzida, com a contratação de professores pela SEEDUC (abertura de novos concursos). A ampliação do acesso do ensino fundamental para o médio, uma vez que os índices de reprovação vêm diminuindo ano a ano na rede municipal, bem como a redução da distorção idade/ano de escolaridade, com isso menos alunos precisam trabalhar para sustentar o lar. Programas sociais de incentivo à matrícula. Gratuidade do transporte para o ensino médio, implementado alguns anos antes, mas que permitiram a continuidade dos estudos. (Entrevista concedida pela diretora geral no dia 17 de outubro de 2013).

Através das respostas aos questionários<sup>8</sup> em anexo, aplicados aos 60 alunos do 9º ano e 325 alunos do ensino médio, pode-se verificar que na maior parte das famílias há a ausência da figura paterna, o que acarreta o aumento da responsabilidade dos filhos no orçamento familiar e no cuidado com os irmãos. Em decorrência disso, muitos educandos são levados a buscar atividades remuneradas no contra turno.

Também se observa que 62% dos alunos são do sexo feminino e 38% do masculino; 58% das famílias dos alunos possuem renda familiar ente R\$ 701,00 a R\$ 1000,00 por mês, com duas pessoas da mesma residência trabalhando; 90% não possuem carro e 95% não tem empregada doméstica.

A tabela 2 apresenta a distribuição dos alunos por modalidade e ano de escolaridade, demonstrando que a maior concentração dos alunos está no Ensino

---

<sup>7</sup>Parceria da SEEDUC/RJ com a Fundação Roberto Marinho, visa acelerar os estudos de alunos com defasagem idade-série.

<sup>8</sup>Questionário aplicado pela pesquisadora como parte da pesquisa para o capítulo 1, em novembro de 2013.

Médio. Este fator, escolas com apenas uma turma por série no Ensino Fundamental, é uma constante nas escolas estaduais devido à absorção pelos municípios do 1º segmento do Ensino Fundamental.

**Tabela 2 - Matrículas por ano de escolaridade do Colégio Estadual Princesa Isabel em 2012**

| <b>Ensino Fundamental Regular</b> | <b>Nº de alunos matriculados</b> |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 6º ano de escolaridade            | 38                               |
| 7º ano de escolaridade            | 35                               |
| 8º ano de escolaridade            | 35                               |
| 9º ano de escolaridade            | 64                               |
| <b>Ensino Médio Regular</b>       | <b>Nº de alunos matriculados</b> |
| 1ª série                          | 198                              |
| 2ª série                          | 166                              |
| 3ª série                          | 140                              |
| <b>Projeto Autonomia</b>          | <b>Nº de alunos matriculados</b> |
| Ensino Fundamental                | 17                               |
| Ensino Médio                      | 54                               |

Fonte: Site da Secretaria Estadual de Educação - Educacenso, 2012. Adaptado pela autora (2013).

Como observado anteriormente, o C.E. Princesa Isabel oferece, além das modalidades do ensino regular fundamental e médio, o Programa Autonomia, que apresenta uma metodologia diferenciada, compatível com a idade e perfil dos alunos aos quais o programa atende. Com a instituição do programa, a escola vem diminuindo os índices de distorção série/idade e abandono escolar.

### 1.2.3 A gestão da escola e o perfil de recursos humanos

Em razão da função ocupada pela pesquisadora deste estudo, Diretora Regional, que permite acompanhar as escolas e os seus desempenhos, foi possível observar que, com relação à prática da gestão na instituição estudada, a equipe de direção tem promovido ações com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Nos acompanhamentos realizados pela Diretoria Regional Pedagógica aos conselhos de classes, nos quais são apresentados os dados de rendimento e a frequência dos alunos, foi verificado que há a efetiva participação de alunos, responsáveis e professores. Na metodologia GIDE, que realiza reuniões semanais com os professores, gestores e IGT, nos quais os problemas, as forças e fraquezas da escola são discutidos, há a participação desde equipe diretiva até funcionários de

apoio, demonstrando que ocorre uma gestão participativa, com a preocupação dos líderes educacionais em ouvir sugestões e opiniões de todos os setores, para traçar ações eficazes.

O Colégio Estadual Princesa Isabel conta com uma equipe docente composta por 61 profissionais especializados e admitidos por meio de concurso público. A tabela 3 apresenta o quantitativo de professores por disciplina.

**Tabela 3 - Quantitativo de professores por disciplina no C.E. Princesa Isabel em 2012**

|    |                               |    |                   |
|----|-------------------------------|----|-------------------|
| 02 | Arte                          | 03 | Física            |
| 06 | Biologia/Ciências             | 02 | Química           |
| 02 | Educação Física               | 05 | Geografia         |
| 01 | Língua Estrangeira – Espanhol | 05 | História          |
| 05 | Língua Estrangeira – Inglês   | 11 | Língua Portuguesa |
| 02 | Filosofia                     | 12 | Matemática        |
| 01 | Sociologia                    | 05 | Projeto Autonomia |

Fonte: Adaptado pela autora do site da Secretaria Estadual de Educação - Educacenso, 2012.

A instituição conta também com uma equipe gestora composta por três diretoras e uma coordenadora pedagógica, nomeadas após processo seletivo interno, com formação em nível superior e mestradas no curso de MBA oferecido pela SEEDUC/RJ. A equipe pedagógica é formada por quatro articuladoras pedagógicas e três agentes de leitura, além de uma equipe administrativa formada por um secretário escolar, um auxiliar e um agente de pessoal.

**Quadro 2: Pessoal administrativo e apoio dos concursados e terceirizados do C.E. Princesa Isabel**

|                      |                |                                                                                                            |
|----------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concursados</b>   | Administrativo | 1 Diretor Geral<br>2 Diretores Adjuntos<br>1 Secretário<br>2 Auxiliar de secretaria<br>1 Agente de Pessoal |
|                      | Pedagógico     | 1 Coordenador Pedagógico<br>4 Articuladores Pedagógicos<br>3 Agentes de Leitura                            |
|                      | Apoio          | 2 Merendeiras<br>1 Merendeira readaptada                                                                   |
| <b>Terceirizados</b> |                | 2 Portaria<br>6 Serviços Gerais<br>3 Cozinha                                                               |

Fonte: Adaptado pela autora do C.E. Princesa Isabel (2013).

A equipe gestora vem desenvolvendo atividades pedagógicas no intuito de mobilizar a comunidade para a valorização do espaço da escola, principalmente com a implantação de novos programas e projetos. O comprometimento com a melhoria dos resultados de desempenho demonstra que as ações sugeridas podem surtir um efeito positivo, conforme será possível debater na próxima seção.

#### 1.2.4 A gestão pedagógica e os resultados do C.E. Princesa Isabel

Com relação às atividades curriculares, a escola obedece às normas previstas nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (Resolução CNE/CEB 02/2012) e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), além do instrumento norteador, o Currículo Mínimo Estadual do Rio de Janeiro.

Como já demonstrado no item anterior, a escola estadual vem utilizando todos os instrumentos pedagógicos disponibilizados pela Secretaria de Educação, principalmente a metodologia GIDE, além de investir no foco pedagógico com a implantação de programas e projetos. Essa é uma demonstração que a escola sofreu positivamente a intervenção da nova política educacional, com o “choque de

gestão” do estado, que visava aumentar os resultados das suas escolas nas avaliações externas.

Dentre os Projetos Pedagógicos desenvolvidos no Colégio Estadual Princesa Isabel pode-se citar:

O "Projeto Bola da Vez" consiste em selecionar alunos interessados em fazer parte de um time de futebol que represente o colégio em torneios e eventos esportivos. No entanto, para isso, é necessário frequência às aulas e boas notas nas avaliações internas. São desenvolvidos, além de habilidades esportivas e bom desempenho escolar, valores como respeito, disciplina e solidariedade. Conforme informações da direção da escola, os alunos melhoraram, com a integração ao projeto, o comportamento, a assiduidade e os resultados.

O "Programa Mais Educação" consiste em ampliar a permanência do aluno do ensino fundamental na escola através da oferta de atividades esportivas, atividades de Letramento e Matemática, no turno oposto (contra turno).

O "Projeto Reforço Escolar", serve como momento de complementação educacional e é ofertado no contra turno, possibilitando aos alunos do ensino médio aulas extras. Dessa forma, a escola permite que o aluno busque a melhoria dos resultados em Língua Portuguesa e Matemática. As aulas contam com material elaborado pelo CECIERJ e os professores participam de formação para sua utilização.

O "Projeto Elos de Cidadania" refere-se à educação ambiental e é desenvolvido pela escola com todos os alunos, ressaltando a importância da preservação do meio ambiente.

O "Projeto Capelã na Escola" consiste em um acompanhamento individual social e psicológico, e realizado por uma mãe de docente que trabalha voluntariamente na escola. Denominada capelã, ela é formada em Enfermagem, estudante de Psicanálise e Pedagogia. Sua formação possibilita um trabalho focado em assuntos como *bullying*, drogas, alcoolismo, DSTs, gravidez na adolescência e orientação vocacional. Além desse acompanhamento, a capelã presta ajuda às famílias por meio de orientação, com o auxílio do Conselho Tutelar. As atividades desenvolvidas por ela consistem em palestras e dinâmicas de grupo.

Como forma de atrair os alunos para a escola, foi inserido o judô como prática esportiva, através de aulas ministradas por uma professora que, voluntariamente, organizou grupos de alunos com interesse ou que precisavam resgatar a

autoestima. A atividade está diretamente ligada à disciplina e ao cuidado com o corpo.

A escola conta, ainda, com a banda musical “Cavaleira do Império”, que já foi premiada em várias apresentações no estado. Esse trabalho também é resultado da adesão voluntária de um pai e tem como objetivo a disciplina e o desenvolvimento de habilidades.

Segundo constatado pela direção da escola, em virtude da maioria dos projetos ocorrem no contra turno, à adesão dos alunos não é a esperada, uma vez que muitos trabalham.

Com relação ao Projeto Político Pedagógico, a escola entende que melhorias são necessárias, devendo ser revisto a cada bimestre durante o Conselho de Classe e as reuniões pedagógicas, uma vez que a equipe gestora trabalha para resgatar valores e melhorar o desempenho dos alunos que ficaram historicamente prejudicados com defasagem de conteúdos, conforme informações da direção da escola.

A tabela 4 demonstra o crescimento do IDEB do ensino fundamental anos finais, em 2011, na escola estudada. Como é possível observar, se comparado ao ano de 2009, pode ser considerado baixo em relação ao IDEB geral do município de Petrópolis. Sendo assim, é possível afirmar que a escola apresentou melhoras significativas. Embora ainda possa ser considerado baixo.

**Tabela 4 - Evolução do IDEB dos anos finais do ensino fundamental do município de Petrópolis e o C.E. Princesa Isabel em 2005, 2007, 2009 e 2011**

| MUNICÍPIO               | IDEB 2005 | IDEB 2007 | IDEB 2009 | IDEB 2011 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PETRÓPOLIS              | 3,3       | 2,6       | 3,2       | 3,2       |
| C.E. PRINCESA<br>ISABEL | 2,7       | 1,7       | 2,2       | 2,8       |

Fonte: Adaptado pela autora do site do INEP(2014).

Em relação às metas projetadas para o estado do Rio de Janeiro, é importante observar que o colégio estadual selecionado também não atingiu a meta, conforme demonstrado na tabela 5, que descreve, por segmento de escolaridade, o IDEB observado e as metas projetadas para o estado nos anos de 2005 a 2011. Entretanto, a instituição obteve um crescimento, alterando seus índices de 2,2, em

2009, para 2,8, em 2011, sendo o mais significativo da Regional Serrana I, como demonstrado a seguir.

**Tabela 5 - IDEB observado e metas projetadas no estado do Rio de Janeiro e CE Princesa Isabel, por ano e segmento escolar**

| ETAPA DE ESCOLARIDADE    | IDEB OBSERVADO RJ                 |      |      |      | META PROJETADA RJ                 |      |      |      |
|--------------------------|-----------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|------|------|------|
| ANOS                     | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 |
| 5º ANO DO FUNDAMENTAL    | 3,7                               | 3,8  | 4,0  | 4,3  | —                                 | 3,8  | 4,1  | 4,5  |
| 9º ANO DO FUDAMENTAL     | 2,9                               | 2,9  | 3,1  | 3,2  | —                                 | 2,9  | 3,1  | 3,3  |
| 3ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO | 2,8                               | 2,8  | 2,8  | 3,2  | —                                 | 2,8  | 2,9  | 3,1  |
| ETAPA DE ESCOLARIDADE    | IDEB OBSERVADO CE PRINCESA ISABEL |      |      |      | META PROJETADA CE PRINCESA ISABEL |      |      |      |
| ANOS                     | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 |
| 5º ANO DO FUNDAMENTAL    | —                                 | —    | —    | —    | —                                 | —    | —    | —    |
| 9º ANO DO FUDAMENTAL     | 2,7                               | 1,7  | 2,2  | 2,8  | —                                 | 2,8  | 2,9  | 3,3  |
| 3ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO | —                                 | —    | —    | —    | —                                 | —    | —    | —    |

Fonte: Adaptado pela autora do site do INEP(2014).

É necessário que se leve em consideração os baixos índices anteriormente obtidos pela escola. Desse modo, mesmo não atingindo as metas do IDEB, teve uma projeção em seus resultados. Isso se torna ainda mais evidente com a visualização do crescimento da unidade escolar em relação às demais unidades da rede SEEDUC/RJ no município de Petrópolis. Tal análise comparativa permite observar o maior crescimento médio dos resultados nas últimas três aferições do IDEB, conforme tabela 6.

**Tabela 6 - IDEB observado das escolas estaduais de Petrópolis nos anos de 2005 a 2011**

| Escola                              | Ideb Observado    |                   |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | 2005 <sup>+</sup> | 2007 <sup>+</sup> | 2009 <sup>+</sup> | 2011 <sup>+</sup> |
| EE DE ARARAS                        | 3.2               | ***               | ***               | ***               |
| <b>CE PRINCESA ISABEL</b>           | <b>2.7</b>        | <b>1.7</b>        | <b>2.2</b>        | <b>2.8</b>        |
| CE HERCILIA HENRIQUES MORET         | 3.0               | 2.1               | 2.5               | 2.1               |
| CE DOM PEDRO II                     | 3.9               | 2.3               | 3.5               | ***               |
| EE PROFESSOR AUGUSTO MESCHICK       | 2.5               | 2.4               | 2.2               | 3.4               |
| CE EMBAIXADOR JOSE BONIFACIO        | 3.1               | 2.5               | ***               | ***               |
| CE IRMA CECILIA JARDIM              | 3.1               | 2.8               | 3.5               | 3.7               |
| CIEP BRIZOLAO 472 CANDIDO PORTINARI | 3.0               | 2.8               | 3.1               | 4.1               |
| CIEP BRIZOLAO 281 GABRIELA MISTRAL  | 3.3               | 3.1               | 3.2               | 3.1               |
| CE RUI BARBOSA                      | 4.2               | 3.6               | 4.6               | 3.9               |
| CE CARDOSO FONTES                   | 3.9               | 4.0               | 2.2               | 2.4               |

Fonte: Adaptado pela autora do site do INEP (2014).

Os dados acima demonstram que no ano de 2007 o IDEB dos anos finais do ensino fundamental no C.E. Princesa Isabel era o pior dentre as escolas estaduais do município de Petrópolis, com 1,7 de média. Atualmente, não apresenta o melhor índice da Regional Serrana I; porém, obteve uma melhora significativa, passando para 2,8 de média.

É válido ressaltar que escolas estaduais de Petrópolis apresentam um IDEB observado superior ao da escola estudada. No entanto, ele ocorreu de forma gradativa e em outro contexto, como, por exemplo, a Escola Estadual Augusto Meschick que, embora tenha um IDEB de 3,4, conta com apenas 60 alunos em duas turmas. Isso porque ela está em fase de terminalidade, já que só oferece o ensino fundamental e ele já foi absorvido pelo município.

Outro exemplo é o do C.E. Irmã Cecília Jardim, com IDEB de 3,7, mas com crescimento de 0,2 se observado os índices do ano anterior.

Já o CIEP 472 Cândido Portinari possui o maior IDEB da região, apresentando crescimento gradativo desde 2007. A escola está localizada em Itaipava, bairro de classe média alta de Petrópolis e ponto turístico da região. Sua peculiaridade está relacionada aos alunos que, embora sejam de classes menos favorecidas, têm acesso a informações e tecnologias, uma vez que grande parte deles reside com os pais, que são caseiros nas casas de veraneio. Dessa forma, conseguem usufruir de meios de comunicação como televisão a cabo, internet e acervo bibliográfico, além de seus pais serem participativos em relação ao

acompanhamento dos estudos, comparecendo às reuniões, incentivando hábitos de leitura, acompanhando as tarefas escolares e interagindo com o cotidiano escolar.

Tais constatações foram decorrentes de pesquisas realizadas pela equipe pedagógica da Serrana I e comprovadas pelo questionário aplicado aos estudantes de 9º ano da Prova Brasil 2011<sup>9</sup>.

Vale ressaltar, conforme a Portaria MEC nº 482, de 7 de junho de 2013, que a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) manteve os procedimentos da avaliação amostral (atendendo aos critérios estatísticos de, no mínimo, dez estudantes por turma) das redes públicas e privadas, com foco na gestão da educação básica que até então vinha sendo realizada no SAEB. Isso significa que as unidades escolares que compõem a amostra não recebem valor de IDEB (no caso do Colégio Estadual Princesa Isabel, no que se refere ao ensino médio), contribuindo apenas para o fomento nos índices dos estados e municípios, visto que a Avaliação Nacional de Rendimento Escolar (ANRESC), chamada de Prova Brasil, passou a avaliar de forma censitária as escolas que atendessem a critérios de quantidade mínima de estudantes na série avaliada, permitindo gerar resultados por escola.

A comparação dos anos 2011 e 2012 serão realizadas com base nos dados do IDERJ, demonstrados na tabela 7, e, dos anos de 2009 e 2010, com base no índice de fluxo escolares obtidos no Mapão de Notas<sup>10</sup>, que consiste no controle interno do desempenho dos alunos, e atas do Conselho de Classe da escola.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/escola/176402-ciep-brizolao-472-candido-pessoas/aluno9ano>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2013

<sup>10</sup> Mapão de Notas, documento interno da escola, que consiste no controle do desempenho dos alunos com o lançamento das notas, trabalhos, atividades realizadas

**Tabela 7- Metas estabelecidas e atingidas do C.E. Princesa Isabel no IDERJ**

| <b>ENSINO<br/>FUNDA-<br/>MENTAL</b> | IDERJ<br>ESTABELECIDO | IDERJ<br>ALCANÇADO | IF <sup>11</sup><br>ESTABELECIDO | IF<br>ALCANÇADO | ID <sup>12</sup><br>ESTABELECIDO | ID<br>ATINGIDO |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------|
| <b>2011</b>                         | 1,7                   | 1,7                | 0,56                             | 0,59            | 3                                | 2,8            |
| <b>2012</b>                         | 2,4                   | 2,5                | 0,60                             | 0,80            | 4,0                              | 3,2            |
| <b>ENSINO<br/>MÉDIO</b>             | IDERJ<br>ESTABELECIDO | IDERJ<br>ALCANÇADO | IF<br>ESTABELECIDO               | IF<br>ALCANÇADO | ID<br>ESTABELECIDO               | ID<br>ATINGIDO |
| <b>2011</b>                         | 1,4                   | 2,4                | 0,62                             | 0,78            | 2,3                              | 3,1            |
| <b>2012</b>                         | 2,7                   | 2,9                | 0,76                             | 0,80            | 3,5                              | 3,7            |

Fonte: Adaptado pela autora do site da Secretaria Estadual de Educação.

Em razão dos resultados obtidos nas avaliações do IDERJ, nos anos de 2011 e 2012, de acordo com o mostrado na tabela 8, a escola estadual apresentada fez jus à bonificação da remuneração variável, que consiste numa avaliação e bonificação dos professores de acordo com o desempenho da escola, onde são considerados o fluxo escolar, o rendimento do aluno e a infraestrutura das escolas. Com base na Resolução SEEDUC 5092/2014, que regulamenta a bonificação por resultado, instituída pelo decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014, que conferiu nova redação ao decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, que conferiu nova redação ao decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, e dá outras providências, o docente que conseguir atingir o limite máximo das metas poderá receber até três vencimentos-base.

<sup>11</sup> IF - Índice de Fluxo: aprovação, reprovação e abandono

<sup>12</sup> ID- Índice de Desempenho: índice que varia entre 0,0 (zero) e 10,0 (dez), medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos do último ano de cada ciclo escolar no exame do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ.

**Tabela 8 - Remuneração variável do Colégio Princesa Isabel no ano de 2012**

| Código | Nome da Unidade Administrativa | Elegibilidade                       | IDERJ ER       |           |        | IDERJ ER     |           |       |
|--------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|-----------|--------|--------------|-----------|-------|
|        |                                |                                     | Fundamental II |           |        | Ensino Médio |           |       |
|        |                                |                                     | Previsto       | Realizado | %      | Previsto     | Realizado | %     |
| 180088 | CE PRINCESA ISABEL             | <input checked="" type="checkbox"/> | 2,40           | 2,50      | 104,17 | 2,70         | 2,30      | 85,19 |

**Fonte:** Adaptado pela autora da Secretaria Estadual de Educação (2013).

Em um total de 66 escolas passíveis de elegibilidade, ou seja, de receber a remuneração variável, somente 21 escolas de toda a Regional Serrana I receberam, dentre elas o C.E. Princesa Isabel.

Na tabela 9 indicada a seguir é possível identificar um crescimento significativo nas taxas de aprovação da escola, bem como um decréscimo nas de reprovação e abandono, demonstrando, assim, a evolução no quesito desempenho escolar, uma vez que, em 2010, a escola apresentava um baixo índice de aprovação, a saber, 39,4% e, em 2012, ele teve um aumento superior a 100%, passando para 79,3% de aprovação no ensino fundamental.

Com relação ao ensino médio, também houve um aumento significativo, com o crescimento de 24% de aprovação, passando de 52% para 76,3%. Outro dado relevante é em relação ao abandono, que teve um decréscimo de aproximadamente 65% no ensino fundamental e 40% no ensino médio.

A partir das entrevistas realizadas, constatou-se, na opinião da direção, que essa melhoria pode ser atribuída também à influência da metodologia adotada pela SEEDUC/RJ, que levou os gestores a investirem em projetos e programas nas escolas para elevar a autoestima de professores e alunos, além de buscarem uma gestão de resultados, com foco nas metas e objetivos estabelecidos previamente, pela SEEDUC.

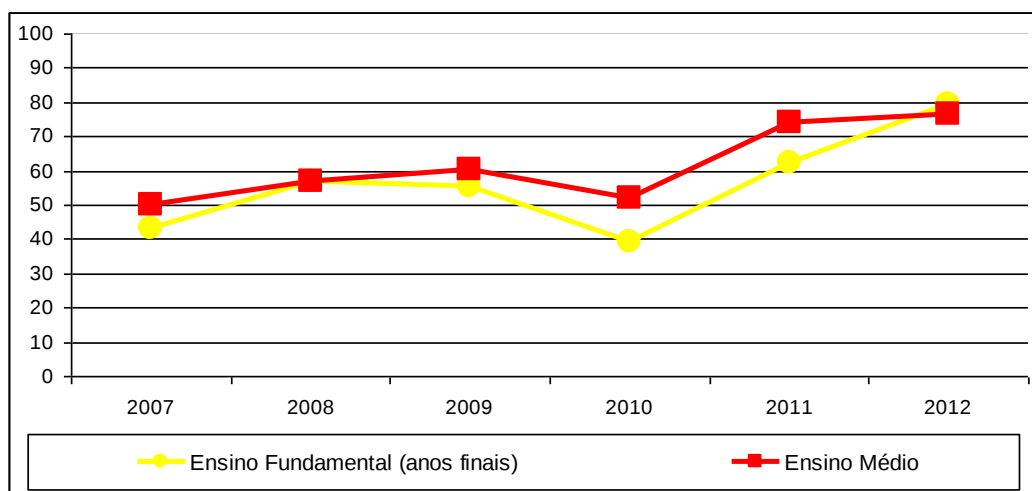
**Tabela 9 - Taxas de aprovação, reprovação e abandono do C.E. Princesa Isabel nos anos 2007 a 2012**

| Colégio Estadual Princesa Isabel |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                                  | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <b>Taxa de Aprovação</b>         |      |      |      |      |      |      |
| 9º ano                           | 51,8 | 62,4 | 64,6 | 54,9 | 61,1 | 80   |
| 3ª série                         | 50,9 | 61,8 | 76,4 | 61,6 | 85,7 | 90,7 |
| <b>Taxa de Reprovação</b>        |      |      |      |      |      |      |
| 9º ano                           | 19,3 | 12,9 | 20,3 | 15,4 | 20,4 | 10   |
| 3ª série                         | 32,3 | 15,7 | 12,3 | 12,8 | 5,7  | 5,6  |
| <b>Taxa de Abandono</b>          |      |      |      |      |      |      |
| 9º ano                           | 28,9 | 24,7 | 15,1 | 29,7 | 18,5 | 10   |
| 3ª série                         | 16,8 | 22,5 | 11,3 | 25,6 | 8,6  | 3,7  |

Fonte: Adaptado pela autora do site do INEP(2013).

Objetivando uma melhor visualização da mudança de desempenho da referida escola estadual, foram elaborados gráficos para os respectivos índices apresentados na tabela acima.

**Gráfico 4 - Taxa de aprovação do C.E. Princesa Isabel de 2007 a 2012**

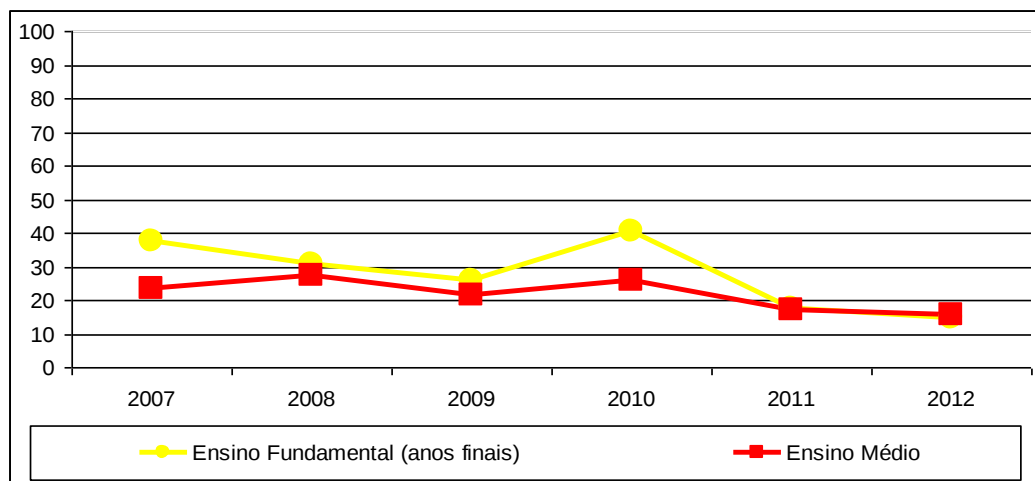


Fonte: Site do INEP. Adaptado pela autora (2013).

Com relação às taxas de aprovação dos anos finais do ensino médio, é possível constatar importantes elementos comparativos da situação encontrada pela direção em 2010 e atualmente, já que houve o crescimento de mais de 60% nas taxas de aprovação, e os índices de aprovação subiram de 39% para 62% em apenas um ano de nova gestão escolar. Comparando esse crescimento entre 2010

e 2012, observa-se um desenvolvimento progressivo de 100% das taxas de aprovação, passando de 39% para 79%.

**Gráfico 5 - Taxa de reprovação do C.E. Princesa Isabel de 2007 a 2012**

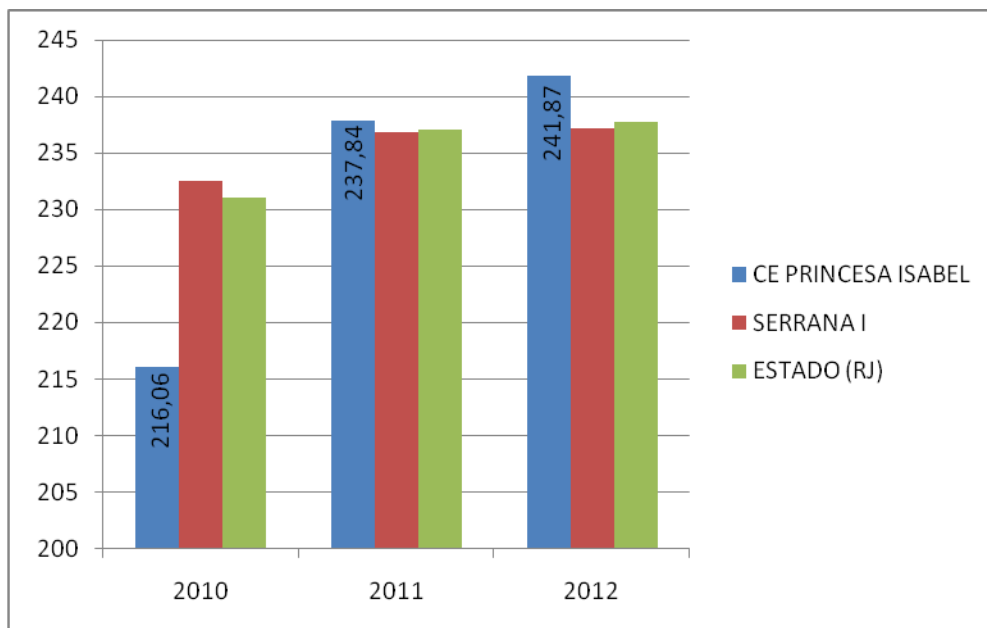


Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados do INEP (2013).

Relacionando as taxas de aprovação, reprovação e abandono, fica claro o decréscimo das taxas de abandono, que, após um alto índice no ano de 2010, apresentou uma sensível melhora nos anos subsequentes, permanecendo estável entre os anos 2011 e 2012.

Ao analisar os níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática no 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio obtidos no SAERJ, em relação a outras escolas estaduais do município de Petrópolis e da rede do estado do Rio de Janeiro, pode-se observar que o Colégio Estadual Princesa Isabel está acima da média da região da Serrana I e estadual, conforme demonstrado nos gráficos a seguir:

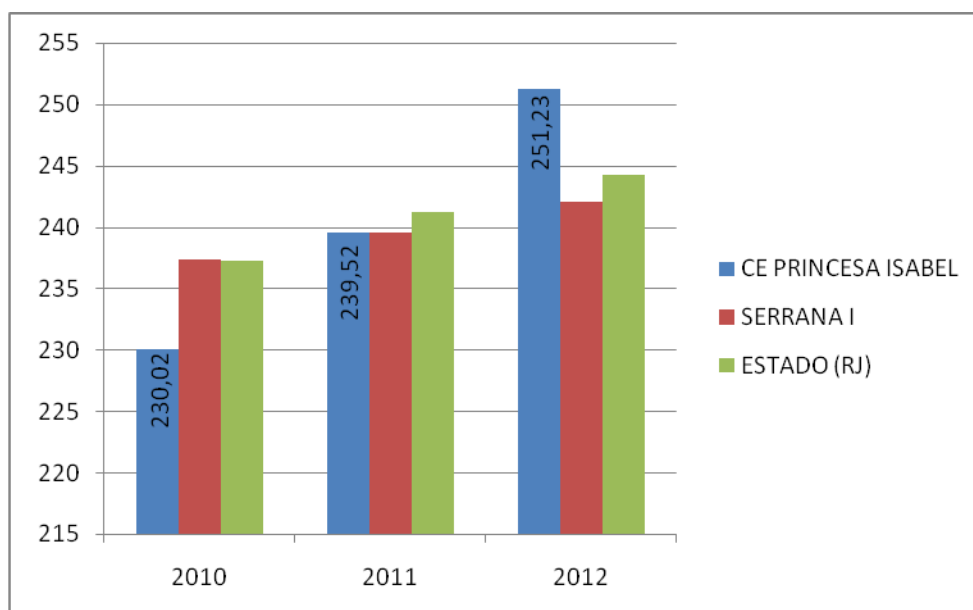
**Gráfico 6 - Taxa de proficiência em Língua Portuguesa do 9º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel nos anos 2010, 2011 e 2012**



Fonte: Adaptado pela autora do site SAERJ/CAED (2013).

Com relação ao gráfico acima, fica claro, pelos resultados apresentados, o crescimento da escola no desempenho em Língua Portuguesa.

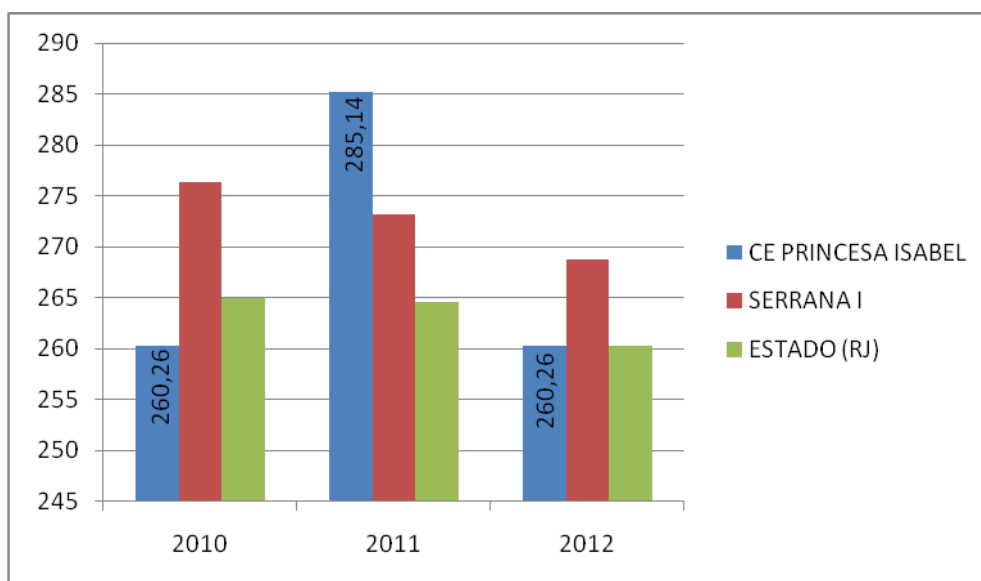
**Gráfico 7 - Taxa de proficiência em Matemática do 9º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel nos anos 2010, 2011 e 2012**



Fonte: Adaptado pela autora do site SAERJ/CAED.

Com relação às taxas de Proficiência do 9º ano em Matemática, também se pode observar um crescimento significativo dos níveis em relação ao ano de 2010 e 2011. Obtendo em 2012, um índice ainda maior no desempenho dos alunos com média de 251,23, ou seja, acima da média da Serrana I e do estado. Isto sugere que a escola mais uma vez superou as médias regionais e estaduais.

**Gráfico 8 - Taxa de proficiência em Língua Portuguesa do 3º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel nos anos 2010, 2011 e 2012**

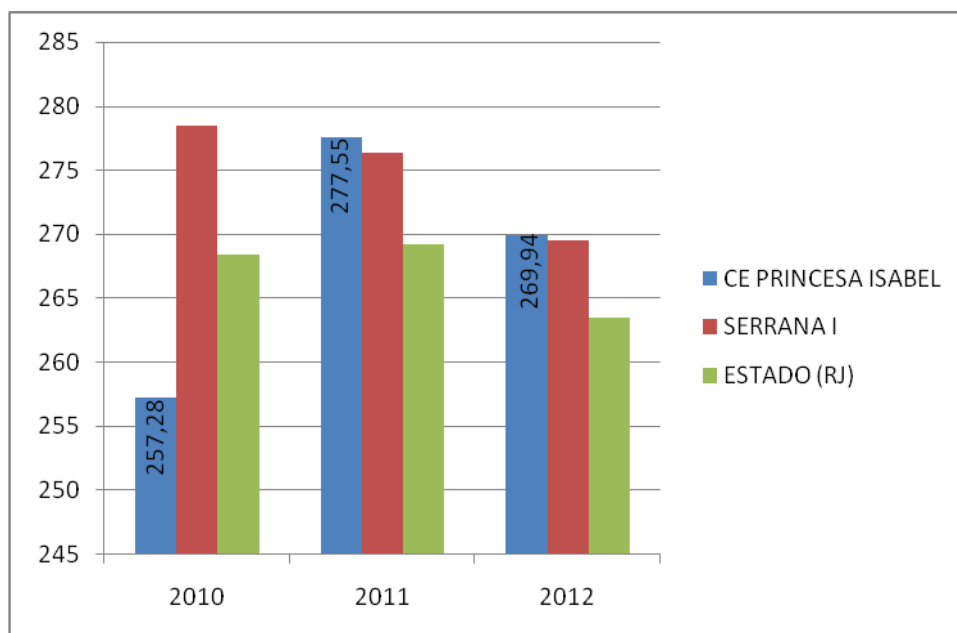


Fonte: Adaptado pela autora do site SAERJ/CAED(2013).

No 3º ano do ensino médio, houve um contraste grande com relação às médias da proficiência em Língua Portuguesa. A escola deu um salto significativo entre os anos de 2010 e 2011, para, logo em seguida, em 2012, voltar ao mesmo índice de 2011.

Tal fator pode ser observado com relação à Matemática. Entretanto, sua queda foi um pouco menor, não atingindo os baixos índices de 2010.

**Gráfico 9- Taxa de proficiência em Matemática do 3º ano na rede estadual, escolas estaduais de Petrópolis e C.E. Princesa Isabel nos anos 2010, 2011 e 2012**



Fonte: Adaptado pela autora do site SAERJ/CAED(2013).

É importante salientar que, mesmo com as quedas em 2012, a escola estadual ainda se manteve acima da média da rede estadual, como demonstrado nos gráficos 8 e 9.

Observando os dados apresentados pode-se constatar que a escola estadual apresentada tem demonstrado em 2011 e 2012 resultados de proficiência que se destacam, superando os índices da Regional Serrana I e do estado do Rio de Janeiro, se tornando, assim, uma escola de destaque pelos seus resultados de desempenho escolar, tanto nas avaliações externas como internas.

Sabe-se que os resultados em avaliações desse tipo não são suficientes para garantir que o desempenho da escola seja, de fato, de qualidade. No entanto, a pesquisa realizada junto à escola e à equipe gestora sugere que os líderes educacionais da escola analisada desenvolveram, na escola, políticas, programas e ferramentas de gestão definidas pela SEEDUC/RJ, visando à melhoria do desempenho escolar e da qualidade do ensino oferecido.

Além do que foi apresentado sobre o C. E. Princesa Isabel, pode-se ainda levantar alguns questionamentos, que serão apresentados a seguir.

### 1.3 C.E. Princesa Isabel: a caminho da efetividade escolar?

Pelos resultados apresentados no decorrer deste capítulo foi demonstrado que o Colégio Estadual Princesa Isabel, até o ano de 2010, apresentava um cenário de baixo desempenho escolar e altas taxas de reprovação e abandono. Com a mudança da equipe gestora e, por conseguinte, do modo de gestão, ocorrida no início de 2011, um novo cenário surgiu. A escola, que antes apresentava índices altos de reprovação, fez crescer os índices de desempenho escolar. Esse fato nos permite supor que houve influência da gestão da escola nos processos que levaram à melhoria do desempenho do colégio nas avaliações externas e internas.

De acordo com a direção da escola, foram adotadas ações para minimizar os problemas de rendimento e evasão escolar, como a promoção da avaliação periódica proposta no Projeto Político Pedagógico; a adesão ao Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ; a utilização da metodologia GIDE; a implementação de programas e projetos para elevar a autoestima dos alunos e professores, em conformidade com as legislações previstas no PCN, LDB, DCN e Currículo Mínimo do Estado do Rio de Janeiro. Conforme informado pela diretora geral, em entrevista,

a direção e o corpo docente aderiram às propostas da GIDE, com bastante seriedade, percebendo a possibilidade de diagnosticar dificuldades, formalizar ações para corrigir desvios e padronizar os caminhos que tiveram resultados positivos. Houve compromisso com o programa da secretaria.

O “Currículo Mínimo” vem sendo o norte do trabalho realizado em sala de aula, para o desenvolvimento de habilidades e competências pelos alunos, com vistas, também, mas não somente, ao bom desempenho nas avaliações externas (Saerjinho, SAERJ e demais avaliações do Governo Federal – Prova Brasil e ENEM) (Entrevista concedida pela diretora geral em 17 de outubro de 2013).

Outro fator salientado pela diretora como alavancador dos índices de desempenho foi o trabalho de convencimento realizado junto aos alunos e professores a respeito da importância de realizar as avaliações externas. Para tanto, as informações coletadas nos sites do INEP e da SEEDUC/RJ eram repassadas e divulgadas aos alunos e às turmas para que conhecessem seus resultados e, juntos, sugerissem alternativas de melhoria.

Com relação à frequência, a direção dinamizou a ação do Grupo de Visitadores. Após a identificação dos alunos com um número significativo de faltas

consecutivas, esse grupo era acionado para uma visita às casas dos alunos faltosos, visando identificar o motivo das faltas e acionar o Conselho Tutelar nos casos extremos.

Sobre as parcerias firmadas e o relacionamento com a comunidade, a direção destacou que foi priorizada a transparência das informações e dos resultados obtidos pela escola. Regularmente eram realizadas reuniões de pais/responsáveis para a apresentação das contas da escola, dos gastos, do andamento dos projetos pedagógicos e dos resultados das avaliações externas e internas, objetivando o acompanhamento, o controle e a aproximação da família com a escola.

Tendo em vista o que foi exposto até aqui sobre as ações da gestão escolar e a melhoria dos indicadores do colégio nas avaliações, pode-se supor que o aumento do desempenho do C. E. Princesa Isabel aponta para eficácia, ou a busca da eficácia, nas avaliações internas e externas.

Nesse sentido, pode-se formular a seguinte questão problema: até que ponto a melhoria do desempenho do C. E. Princesa Isabel nas avaliações externas e internas pode significar que ela pode ser considerada uma escola efetiva? Tal indagação pode ser desdobrada nas seguintes questões de investigação:

- Até que ponto a gestão da escola pesquisada tem responsabilidade no processo de melhoria da qualidade de ensino? Qual é o papel da gestão nessas melhorias?
- Em que medida a gestão e as práticas dessa escola conduzem a um processo de escola efetiva?
- Qual é o perfil da gestão da escola?
- Até que ponto a gestão da escola é de fato compartilhada e participativa, envolvendo todos os colaboradores que nela atuam?

O capítulo 2 desta dissertação vai apresentar o estudo teórico, que busca correlacionar os temas: escola eficaz, dimensões da gestão escolar, perfil de gestores de escola e efetividade com a pesquisa de campo realizada no C. E. Princesa Isabel, mostrando seus resultados e análise.

## **2 A GESTÃO ESCOLAR E OS FATORES CONDICIONANTES DA EFETIVIDADE NO COLÉGIO ESTADUAL PRINCESA ISABEL**

O capítulo 1 apresentou a escola estudada e seus resultados nas avaliações externas e internas entre 2009 e 2012. Com base no caso analisado, foi formulada a seguinte questão problema: até que ponto a melhoria do desempenho do C. E. Princesa Isabel nas avaliações externas e internas a coloca na condição de uma escola efetiva?

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

### **2.1 A qualidade do ensino e a liderança da gestão escolar**

Segundo Vicente (2013), até a década de 1970, havia na educação uma corrente que acreditava que o ambiente escolar tinha pouca ou nenhuma influência sobre o desempenho dos alunos. Acreditava-se que os resultados das avaliações escolares eram muito mais condicionados pela origem social e étnica dos alunos do que pela escola. Essa ideia passou a ser questionada por alguns pesquisadores que, ao final da mesma década, elaboraram uma linha de pesquisa denominada “escola eficaz”. Seus estudos tinham como objetivo “compreender e conhecer em cada contexto social, as várias características da escola que podem interferir no desempenho dos alunos.” (SOARES *et al*, 2002 *apud* VICENTE, 2013 p.50)<sup>13</sup>

Com base nas pesquisas sobre escola eficaz, Polon (2012) afirma que nela os resultados dos alunos estão além do aprendizado típico das escolas frequentadas por estudantes de origem social semelhante. Nesse sentido, o papel da gestão escolar é fundamental para a obtenção de bons resultados educativos e para a garantia da eficácia escolar, mesmo em escolas marcadas pela pobreza.

---

<sup>13</sup>SOARES, José Francisco; ALVES, Maria Teresa Gonzaga; MARI, Flávia Alexandra Oliveira Torres. *Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (Game); Faculdade de Educação/UFGM, 2002. 114p. (Relatório de pesquisa).

Polon (2012) utiliza o trabalho publicado por Sammons (2008), <sup>14</sup>intitulado “As características-chaves das escolas eficazes”, para elencar os 11 fatores-chave associados às escolas eficazes: (1) liderança profissional; (2) visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; (3) ambiente de aprendizagem; (4) concentração no processo ensino aprendizagem; (5) ensino estruturado com propósitos claramente definidos; (6) expectativas elevadas; (7) reforço positivo das atitudes; (8) monitoramento do progresso; (9) direitos e deveres dos alunos; (10) parceria família-escola; e (11) organização orientada à aprendizagem.

A autora explica ainda que, ao se aprofundar no estudo sobre escolas eficazes, identificou a importância da gestão escolar. Ela procura demonstrar em suas análises, portanto, que a liderança do gestor escolar é fundamental para a melhoria da eficácia na educação.

Para isso, realizou uma pesquisa acerca das tarefas consideradas prioritárias no cotidiano do seu trabalho, que abrangeu uma amostra de 68 escolas estaduais e municipais da cidade do Rio de Janeiro participantes do Projeto GERES<sup>15</sup>, no período de 2005 a 2009. Com base nos resultados, Polon identificou três tipos de perfis de liderança, apresentados no quadro 3.

---

<sup>14</sup> SAMMONS, Pamela; HILLMAN, James; MORTIMORE, Peter Key. **As características-chave das escolas eficazes** – alcançando a maioria no século XXI. In Brooke, Nigel e Soares, José Francisco (orgs). **Pesquisa em Eficácia Escolar** – Origens e Trajetórias Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

<sup>15</sup> O Projeto Geres é “um estudo longitudinal de painel, com início em 2005, no qual a mesma amostra de escolas e de alunos está sendo observada ao longo de quatro anos. O Geres envolve a associação entre cinco centros universitários com tradição em avaliação da educação, a saber: o Laboratório de Avaliação da Educação da PUC-Rio (LAED), o Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais da UFMG (GAME), o Laboratório de Avaliação da UNICAMP LOED), a Linha de Pesquisa de Avaliação da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFBA, o Centro de Avaliação da Educação da UFJF (CAEd) e a Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS)”. Disponível em <[http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0410343\\_08\\_cap\\_03.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0410343_08_cap_03.pdf)>. Acesso em: 18 de maio de 2013

**Quadro 3: Perfis de liderança e suas características**

| TIPOS DE LIDERANÇA       | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIDERANÇA PEDAGÓGICA     | É arregimentada por uma forte correlação entre as tarefas relacionadas às atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, além de promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. Preocupa-se com a atividade de orientação e o acompanhamento do planejamento escolar. |
| LIDERANÇA ORGANIZACIONAL | Tem o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades cotidianas e administrativas e na elaboração de relatórios, atas e planilhas. É ligada às questões burocráticas de suporte ao professor e controle de resultados.                                                                                                                  |
| LIDERANÇA RELACIONAL     | Está vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola, em uma articulação entre a escola e a comunidade. Prioriza, também, o atendimento de pais, alunos e professores.                                                    |

Fonte: Polon (2012). Adaptado pela autora (2014).

É importante observar que, para Polon (2012), a liderança não é uma função inerente a uma única pessoa, mas sim a um grupo. O gestor tem visão do futuro, mas precisa motivar todos os envolvidos com a atividade educacional, incentivando, inspirando e ultrapassando quaisquer obstáculos para, assim, alcançar as metas e os objetivos estipulados conjuntamente, em um ambiente de harmonia e participação.

Sua principal conclusão foi que as escolas que apresentaram os melhores resultados de desempenho foram aquelas em que a gestão escolar era do tipo predominantemente pedagógico. Nelas a liderança refletia sobre o trabalho da direção e das equipes técnico-pedagógicas no acompanhamento de projetos educativos, que tinham como principal objetivo aumentar a eficácia e a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem da educação básica.

Duas questões chamam a atenção nos estudos sobre escolas eficazes. A primeira delas é a relação existente entre gestão escolar e eficácia da escola. Há o reconhecimento de que a gestão influencia a forma com que a escola lida com os fatores-chaves associados às escolas eficazes. Já a segunda é consequência direta da primeira: a importância do perfil dos gestores escolares. Em função disso, entende-se que os estudos sobre escolas eficazes e perfil dos gestores escolares podem ser, em alguma medida, corroborados pelos estudos sobre gestão escolar de Lück (2009).

A autora defende que a gestão apresenta dez dimensões: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional; gestão de resultados educacionais; gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão da cultura escolar; e gestão do cotidiano escolar. Para ela, o desafio dos gestores está em conduzir de maneira equilibrada as dez dimensões, o que, por sua vez, exige que um trabalho cooperativo com a participação de todos.

De forma semelhante ao que Polon (2012) defende, Lück (2009) também acredita que o sucesso da gestão escolar é condicionado pelo perfil do gestor. No entanto, aprofunda essa questão, buscando identificar as competências necessárias aos diretores de escola.

Estabelece, para isso, uma associação entre as dez dimensões da gestão e as competências que exigidas por elas, enumerando nove competências fundamentais a qualquer gestor: liderança educacional; flexibilidade e autonomia; apoio à comunidade; clima escolar; processo ensino aprendizagem; avaliação do desempenho acadêmico; supervisão dos professores; materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado.

Para Lück (2009), a liderança exige a participação conjunta e organizada de todos os atores envolvidos no processo educacional, tendo como condição para sua atuação a aproximação de todos os membros da escola, pais e comunidade, visando à promoção de uma educação de qualidade, com o estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo. Isso porque acredita que apenas dessa maneira ocorrerá a gestão democrática e participativa, com a melhoria contínua do processo de ensino e da aprendizagem.

Complementando a visão das autoras acima, Falcão (1997), no texto “A qualidade da escola”<sup>16</sup>, descreve as tendências contemporâneas para o alcance da qualidade escolar. Ele entende a escola como uma empresa ou organização escolar, que desenvolve uma metodologia educativa de qualidade. No entanto, sabe-se que uma instituição educacional não é uma organização industrial ou comercial, por possuir algumas especificidades, decorrentes do fato da escola carregar em si características dos seus profissionais e alunos, onde os últimos constituem os meios e os fins para os quais deve ser planejado o trabalho em busca de bons resultados escolares.

Nesse sentido, a qualidade dos resultados deve ser medida pelas peculiaridades e características individuais dos seus alunos, o que impede a existência de uma única metodologia para garantir a qualidade de ensino.

Segundo Falcão, caberia à cada escola desenvolver sua metodologia para alcançar a qualidade, incumbindo os educadores de definir as ações para tal feito, baseadas nas características próprias da escola. Para tanto, salienta a necessidade da identificação das dimensões da qualidade, a saber: dimensões condicionantes – política, humana e técnica – que condicionam a forma como os professores desenvolvem suas atividades escolares, e condicionadas – efetividade, relevância, eficiência e eficácia –, que dependem e são decorrentes da primeira. Tais dimensões serão mais bem explicadas no decorrer desta pesquisa.

Vale destacar que o autor utiliza conceitos de vários estudiosos da educação para definir as ideias supracitadas. Eficiência, de acordo com Chiavenato (*apud* FALCÃO, 1994, p. 67), é entendida como “forma correta de se utilizar os recursos disponíveis”; eficácia, por sua vez, é apresentada por Sander (*apud* FALCÃO, 1995, p. 46) como “a capacidade das pessoas e das instituições de alcançarem os objetivos e metas”. Já a efetividade, também de acordo com o mesmo autor, é “o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa” (SANDER *apud* FALCÃO, 1995, p.47-8), que também explica o significado de relevância, definida como “noção de pertinência, de ligação, de relação com alguém ou com algo” (SANDER *apud* FALCÃO, 1995, p. 51).

---

<sup>16</sup>Texto apresentado no Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação em Porto Alegre, RS, em 1997.

Tendo em vista o acima exposto, entende-se que é possível estabelecer uma relação entre os estudos sobre escola eficaz, dimensões da gestão escolar e conceitos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

No entanto, parte-se da ideia que, para que a escola possa buscar os meios para melhorar a qualidade do ensino e ser efetiva, faz-se necessária a compreensão da importância do modo de gestão democrática e participativa, como é demonstrado a seguir.

### 2.1.1 A importância da gestão democrática e participativa para as escolas públicas

Participaram da elaboração da Constituição Federal de 1988 diversos setores da sociedade civil, especialmente educadores, ativos na luta pela democratização das políticas públicas da educação. O artigo 206 é um exemplo do papel exercido pela classe, uma vez que congrega a gestão democrática da educação do ensino público como um de seus princípios fundamentais (AGUIAR, 2008, p.129-144).

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (BRASIL, Emenda Constitucional nº 53/2006, s/p).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, Lei nº 9394, também inseriu em seu artigo 3º, inciso VIII, esse princípio constitucional:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;

- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) (BRASIL, 1996, s/p).

Seu Art. 14 estabelece, ainda, que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação pública, de acordo com suas particularidades e, em especial, aponta o princípio da participação das comunidades escolares, conselhos escolares e similares.

- Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
  - II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, s/p).

O Plano Nacional de Educação de 2010, no artigo 2º, inciso X, também compreende a gestão democrática da educação e a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade.

- Art. 2º São diretrizes do PNE - 2011/2020:
- I - erradicação do analfabetismo;
  - II - universalização do atendimento escolar;
  - III - superação das desigualdades educacionais;
  - IV - melhoria da qualidade do ensino;
  - V - formação para o trabalho;
  - VI - promoção da sustentabilidade socioambiental;
  - VII - promoção humanística, científica e tecnológica do País;
  - VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto;
  - IX - valorização dos profissionais da educação; e
  - X - difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação (PNE, 2010, s/p).

De acordo com Lück (2000, p. 17), a gestão democrática tem como fundamento inicial a descentralização da educação para que haja uma melhor gestão de processos e recursos.

[...] apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

Ao se falar de descentralização, outro conceito que emerge é a autonomia da escola, uma das ideias mais citadas e defendidas nos programas de gestão, uma vez que é condição para a efetivação do princípio constitucional de democratização da gestão escolar.

Tal questão também é discutida por Lück (2000, p. 69) ao retratar a eficácia escolar: “o conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes.” A autonomia e a descentralização formam um binômio que tem a democracia como base.

Ainda de acordo com a autora, “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos” (LÜCK, 2009, p. 69). Afirma que, em acordo às normas legais da Constituição Federal e da Lei nº 5692, a gestão deve ser democrática e participativa para a efetividade do processo de ensino e aprendizagem. Como exemplos são citados os projetos pedagógicos, que devem ser elaborados com compartilhamento das opiniões de professores, já que são eles os executores do PPP na sala de aula.

A gestão participativa envolve professores, funcionários, pais, alunos e comunidade escolar, ou seja, todos os interessados pela melhoria do processo pedagógico. De acordo com Lück (2002), há seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica, elaborar currículos concretos, atuais e dentro da realidade, aumentar o profissionalismo docente, evitar o isolamento dos diretores e professores, motivar o apoio comunitário às escolas e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A autora cita, ainda, ações específicas para a criação de um ambiente estimulador de participações da comunidade escolar: criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promover um clima de confiança, valorizar

as capacidades e aptidões dos participantes, associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços, estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas e desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Com relação às competências do gestor democrático e participativo, Lück (2009) listou nove habilidades a ele inerentes: liderar de forma democrática e efetiva; equilibrar e integrar os atores em torno de um mesmo ideal para a escola; liderar de forma integrada e cooperativa, com metas e expectativas amplamente compartilhadas por todos; atuar junto a professores e alunos, de forma a orientar e dividir as experiências, agregando os resultados coletivos; estimular toda a comunidade escolar a participar dos projetos e das melhorias da aprendizagem; estimular os atores educacionais que estejam apáticos; manter-se atualizado das necessidades da comunidade escolar; partilhar responsabilidades para promover a gestão compartilhada e a construção da identidade escolar; e promover a articulação da escola com a comunidade.

Pode-se observar que todas elas estão relacionadas, de forma direta ou indireta, ao verbo liderar, ou seja, a liderança é importante para a efetivação da gestão democrática e participativa. A principal finalidade da gestão democrática e participativa na escola é a melhoria contínua da qualidade do ensino ofertado. No entanto, este é um tema controverso e ainda debatido nos círculos de discussão de estudiosos da educação. Em função da sua importância, o próximo tópico aborda este tema.

#### 2.1.2 A qualidade no ensino à luz dos conceitos de eficiência, eficácia, relevância e efetividade

A qualidade do ensino no Brasil era vinculada ao processo de extensão das oportunidades educacionais às classes populares. Beisiegel (2005) evidencia esse fato ao afirmar que, “as questões abrangidas no tema da qualidade do ensino não poderiam escapar às consequências da tendência à universalização das oportunidades”. Sobre a qualidade de ensino, o sociólogo ainda esclarece que:

Qualidade do ensino é matéria de grande complexidade e sua discussão envolve amplo elenco de questões. Em diferentes aspectos, alunos, professores, escolas e até mesmo sistemas de ensino têm sido examinados sob o ponto de vista dos respectivos

desempenhos [...] Muitas pesquisas, reflexões, propostas e até mesmo palpites sobre a educação escolar têm focalizado estas e outras questões que de alguma forma estão relacionadas com o que poderia ser entendido como qualidade do ensino (BEISIEGEL, 2005, p. 9).

Para Oliveira e Araújo (2005), o conceito de qualidade é comumente empregado no processo produtivo, que abrange a qualidade total, a necessidade de melhoria da qualidade para a competição, o aumento da produtividade, a eficiência, a qualidade relacionada a um produto e o melhor processo para se atingir a um fim desejado. Nele é possível desenvolver um produto a fim de que ele seja o de melhor qualidade, ou seja, “todo processo é organizado a partir da ideia da obtenção de um produto de qualidade” (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005, p. 7).

Relacionando qualidade do ensino e aprendizagem, os autores citados esclarecem que, diante da universalização do acesso à escolarização obrigatória, com a garantia da permanência e do sucesso escolar como direito à educação, o grande desafio é garantir aos alunos o mínimo indispensável para a vida em sociedade, através de “uma experiência enriquecedora do ponto de vista humano, político e social, e que consubstancie, de fato, um projeto de emancipação e inserção social” (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005, p. 17).

Desse modo, tem-se uma nova expectativa em relação à qualidade do ensino e da aprendizagem: cada sociedade constrói a sua representação social daquilo que é válido na escolarização de seus integrantes.

Gorni (2004) também compactua com a ideia de que a definição do que seja qualidade é cultural e, por isso, pertencente a cada contexto. Em relação à educação, com base em Aguerrondo (1993)<sup>17</sup> esclarece que

a qualidade da educação é específica a cada contexto, implicando e dependendo da capacidade de integração das dimensões político-ideológica e técnico- pedagógica, [...]. Isso significa que a qualidade da educação expressa o resultado do conjunto das opções realizadas – tanto de caráter ideológico quanto pedagógico – que caminham por trás das tomadas de decisões, das avaliações, do estabelecimento de prioridades, e por fim, do estabelecimento das políticas educativas (AGUERRONDO *apud* GORNI, 2004, p. 311).

---

<sup>17</sup>AGUERRONDO, L. La calidad de la educación: ejes para su definición e evaluación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, v. 37, n. 116, p. 561-578, 1993,.

Ainda de acordo com o Gorni (2004), são vários os elementos que podem ter interferência na qualidade educacional, como demonstrado no quadro 4. O autor destaca as ideias de Nóvoa (1995), Good (1995), Purkey e Smith (1983).

**Quadro 4: Autores e elementos de interferências na qualidade educacional**

| AUTOR                          | ELEMENTOS DE INTERFERÊNCIA NA QUALIDADE EDUCACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nóvoa <sup>18</sup>            | a autonomia das escolas, a liderança organizacional, a articulação curricular, a otimização do tempo, a estabilidade profissional, a formação profissional, a participação dos pais e o reconhecimento público e apoio das autoridades.                                                                                                                                                                                                       |
| Good <sup>19</sup>             | a gestão centrada na qualidade do ensino, a importância primordial das aprendizagens acadêmicas, a existência de um clima tranquilo, bem organizado e propício ao ensino e aprendizagem, o comportamento dos professores transmitindo expectativas positivas quanto à possibilidade de todos os alunos obterem um nível mínimo de competência, e a utilização dos resultados dos alunos como base para a avaliação de programas e currículos. |
| Purkey e Smith <sup>20</sup> : | o planejamento conjunto das relações colegiais, o sentimento de pertença a uma comunidade, o estabelecimento de metas claras e objetivas, manter expectativas elevadas, a ordem e a disciplina.                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de Gorni (2004).

Falcão (1997) também oferece importantes contribuições ao tema qualidade escolar em seu texto, “A qualidade na escola”, no qual apresenta as duas linhas metodológicas que fundamentam a busca da qualidade escolar: utilizar métodos e técnicas das indústrias para a obtenção de um produto de qualidade nas escolas e desenvolver uma metodologia educativa de qualidade a partir das organizações escolares.

Como já apontado anteriormente, para o autor a escola tem características semelhantes a uma empresa. Muitos dos conceitos aplicados às empresas podem ser utilizados na escola, uma vez que essas organizações trabalham com pessoas que desenvolvem atividades que devem ser coordenadas e planejadas, com metas

<sup>18</sup> NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 13-44.

<sup>19</sup> GOOD, T. L. As escolas marcam a diferença: evidências críticas e novas perspectivas. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 77-98.

<sup>20</sup> PURKEY, S. C.; SMITH, M. S. Effective schools: a review. Elementary School Journal, v. 4, nº 83, 1983, p. 427-452.

e objetivos a serem atingidos e decisões a serem tomadas, além do controle e avaliação. .

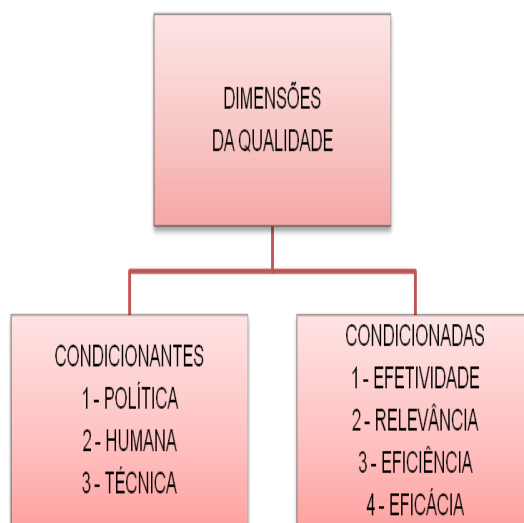
Entretanto, existem dois fatores que diferenciam as organizações e as escolas: os alunos, razão da existência da escola; e seus profissionais, os professores, tornando a escola uma organização especial. Outro fator que a diferencia de uma organização empresarial está na aferição da qualidade escolar, que deve ser medida pelas características individuais, peculiares e específicas de seus alunos. Segundo Falcão (1997, p. 315),

identificamos até aqui pontos comuns entre a escola e as organizações industriais e comerciais. Procuremos agora identificar e discutir um dos aspectos mais significativos da escola, e que a torna um tipo de organização especial, diferente das empresas industriais e comerciais: as características dos seus profissionais e daqueles que são a razão de ser de sua existência, os alunos.

O autor ainda questiona sobre as metodologias e avaliações únicas, por considerar que cada escola apresenta diferenciações no público-alvo da educação, os alunos, nos professores e gestores, todos condicionados as características políticas, sociais e culturais da realidade escolar. No entanto, segundo o próprio autor, se não pode haver uma única metodologia, como seria possível instrumentalizar as ações para uma qualidade escolar? Para responder a esse questionamento, argumenta que:

há necessidade, portanto, de um esforço de educadores para, a partir das peculiaridades das organizações escolares, definir que características deve ter uma ação na escola para ser considerada de qualidade, e desta forma, concluir-se o que distinguirá uma escola de qualidade de outra sem qualidade (FALCÃO, 1997, p. 317).

Para ele, há duas dimensões da qualidade escolar, conforme mostrado na figura abaixo. Para saber quando uma ação da escola é de qualidade é necessário identificar quais dimensões estão presentes nela.



**Figura 7: Dimensões da qualidade da escola**  
 Fonte: Falcão (1997). Adaptado pela autora (2013).

Embora as principais ideias de Falcão já tenham sido apresentadas anteriormente, faz-se necessário uma explicação mais detalhada do que ele entende por dimensões condicionantes e condicionadas. A dimensão condicionante política refere-se às crenças, aos valores, aos princípios, às expectativas, aos sentimentos e aos compromissos de todos os membros da escola. Inclui, também, a maneira como o contexto social, político, econômico e cultural (ambiente externo) e as relações interpessoais, as normas, os objetivos e as formas de trabalho (ambiente interno) influenciam as ações desenvolvidas pelos atores escolares.

Já a dimensão condicionante humana refere-se às características bio-psico-sócio-econômico-culturais das pessoas, além das maneiras como elas se relacionam com os demais integrantes do corpo escolar. A dimensão condicionante técnica, por sua vez, é constituída por processos, métodos, técnicas e procedimentos de trabalho.

Para uma melhor compreensão das dimensões, o autor as subdivide em quatro: **Dimensão Condicionada da Eficiência**, que refere-se à ideia da utilização correta dos recursos disponíveis (CHIAVENATO<sup>21</sup>, 1994 *apud* FALCÃO, 1997, p. 67), ou seja, alcançar os fins pelo menor custo, obtendo o máximo de resultados positivos; **Dimensão Condicionada da Eficácia** que “é a capacidade das pessoas

<sup>21</sup> CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

e das instituições de alcançarem os objetivos ou metas estabelecidos” (SANDER<sup>22</sup>, 1995 *apud* FALCÃO, 1997, p. 46), e **Dimensão Condicionada da Efetividade** sendo “o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa” (SANDER, 1995 *apud* FALCÃO, 1997, p.47-48).

Diante das definições apresentadas por Falcão (1997), pode-se concluir que ocorre a efetividade quando a escola é capaz de reconhecer a importância das influências do contexto externo, político, social e econômico nas atividades inerentes à escola. É o conceito que explicita o nível de comprometimento da escola com os anseios sociais, identificando a capacidade de seus membros de atenderem às demandas da sociedade.

Embora alguns autores entendam que o conceito de **relevância** esteja intrínseco ao de efetividade, para Falcão (1997), a dimensão condicionada da relevância tem sua própria área de atuação. Enquanto a efetividade estaria voltada para os desejos da sociedade de forma geral, a relevância estaria ligada aos anseios dos alunos e dos pais que procuram a escola para satisfazer suas demandas no campo educacional. A partir do momento que a escola presta esse atendimento, dá relevância à convivência da família e alunos.

O pesquisador utiliza tais conceitos como critérios de avaliação da qualidade de uma ação com ou sem qualidade. Entende que a escola será **efetiva** quando “estiver respondendo às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional” (FALCÃO, 1997, p. 323); **relevante** “quando estiver respondendo às demandas educacionais de seus alunos” (FALCÃO, 1997, p. 323); **eficiente** “quando estiver utilizando os métodos, as técnicas e os procedimentos em consonância com o caráter efetivo e relevante da ação ou ações e com recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis” (FALCÃO, 1997, p. 323); e, **eficaz** “quando alcançar os objetivos decorrentes da efetividade e da relevância de suas ações” (FALCÃO, 1997, p. 323).

Tais ideias também são definidas por Lück (2009, p. 24) da seguinte forma: a eficácia corresponderia “à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações”; já a eficiência estaria relacionada à

---

<sup>22</sup> SANDER, Benno. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. São Paulo: Autores Associados, 1995.

realização de “uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos.” (LÜCK, 2009, p. 24). Para a autora a eficiência e a eficácia são conceitos que se complementam, sendo seus resultados chamados de efetividade. Ou seja, “a efetividade da ação pedagógica realizada na escola depende de dois componentes: que ela seja eficiente e eficaz” (LÜCK, 2009, p. 45-48).

Segundo Lück (2009), uma escola será eficiente quando for organizada e articulada em suas ações e fizer bom uso de seu tempo, recursos e emprego das competências humanas em prol da aprendizagem de seus alunos. O foco está nos processos utilizados para se alcançar os resultados (a eficácia).

Alerta também que, mesmo uma escola sendo considerada eficiente, realizando tudo dentro dos parâmetros, com bom uso do tempo e dos recursos, com boas relações na comunidade escolar, práticas pedagógicas variadas, pode não ser considerada efetiva. Isso decorre do fato de que falta a eficácia, ou seja, a melhoria da aprendizagem dos alunos e de seus resultados, que pode ser proveniente da falta de clareza dos objetivos a serem atingidos ou do cuidado em realizar uma gestão de apropriação de resultados com regularidade.

Para que se possa mensurar e se apropriar dos resultados, de acordo com os preceitos dessa autora, são necessárias avaliações, que devem ser monitoradas, analisadas, interpretadas.

monitoramento e avaliação, por sua natureza, são atividades que se complementam reciprocamente, cabendo promovê-los de forma associada, uma vez que a eficácia (os resultados) observada pela avaliação depende da eficiência das ações (processos) verificadas pelo monitoramento (LÜCK, 2009, p. 45-48).

A educadora ainda acrescenta que os conceitos de eficiência e eficácia são integrados; logo, avaliação e monitoramento são ações também integradas, uma vez que não se pode falar em monitoramento sem avaliação, bem como não pode haver uma avaliação sem um monitoramento, ou seja, uma análise e interpretação.

Voltando a Beisiegel (2005, p. 9), conforme já salientado no início do texto, “qualidade do ensino é matéria de grande complexidade e sua discussão envolve amplo elenco de questões”. Anteriormente, a qualidade do ensino esteve atrelada ao fluxo escolar (acesso, permanência e terminalidade).

Com o advento dos exames padronizados para aferir a aquisição de conteúdos escolares, nos anos 1990, percebeu-se que a garantia do acesso e o combate à reprovação trouxeram a crise da qualidade do ensino brasileiro. Atualmente, a qualidade do ensino e da aprendizagem no Brasil tende a ser medida pelo fluxo escolar e a aquisição dos conteúdos considerados como fundamentais, através das avaliações externas e, conseqüentemente, do resultado do IDEB.

Franco, Alves e Bonamino (2007) reportam também que o debate sobre o tema da qualidade da educação brasileira não é atual, mas são recentes as preocupações com a qualidade, devido aos sérios problemas com o acesso e fluxo (reprovação e evasão). Nesse sentido, a gravidade do problema da qualidade da educação brasileira só seria percebida a partir da realização das avaliações de larga escala em nível nacional.

Oliveira e Araújo (2005), em relação à ideia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala, descrevem que ela passa a ser indicada pela avaliação da capacidade cognitiva dos alunos em apreender o conhecimento transmitido. Na ausência de um melhor mecanismo, os autores coadunam com esse entendimento ao afirmarem que “a questão da qualidade deve passar necessariamente pela abordagem dos testes padronizados, que se configuram como mecanismo de aferir o desempenho acadêmico dos alunos, [...]” (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005, p. 14).

Diante da necessidade de verificação do desempenho escolar como coadjuvante na busca pela qualidade escolar, o próximo item trata da avaliação externa e suas conseqüências.

### 2.1.3 Avaliação externa e responsabilização: uma breve reflexão

Antes de dar início a essa reflexão, é necessário o entendimento do ato de avaliar. Lückesi (2005, p. 33) entende que “avaliação é um juízo de qualidade sobre dados relevantes, tendo em vista uma tomada de decisão”. Já Vasconcelos (2002, p. 4) afirma que:

a avaliação passa a se constituir numa atividade de acompanhamento e transformação do processo de ensino-aprendizagem, através da observação, análise, registro, reflexão sobre o que foi observado e registrado, comunicação dos resultados e tomada de decisão, para atingir os objetivos que ainda não foram alcançados.

Vasconcelos (2002) percebe a avaliação como um ato pedagógico fundamental na escola e no sistema de ensino, sendo considerado um instrumento auxiliar da prática pedagógica, cabendo, dessa forma, à escola, aos professores, à comunidade escolar e ao órgão mantenedor a elaboração de estratégias avaliativas.

Complementando tal ideia, Sacristán (1998, p. 298) destaca que a avaliação é instrumento para se pensar e planejar a prática didática.

As formas de conceber e praticar a avaliação tem a ver com: a evolução das funções que a instituição educativa cumpre na sociedade e no mercado de trabalho; as posições que se adotem sobre a validade do conhecimento que se transmite; as concepções que se tenham de natureza dos alunos/as e da aprendizagem; a estruturação do sistema escolar, já que serve à sua organização; a despersonalização da relação pedagógica provocada pela massificação, que leva a uma perda de conhecimento direto entre professores/as e alunos/as; a forma de entender a autoridade e a manutenção da disciplina e a emulação dos aluno/as nas escolas e nas aulas.

Nesse sentido, convivem acepções da avaliação educacional com fins de verificar e controlar o produto, bem como superar as falhas diagnosticadas no processo. Sacristán (1998) destaca que a primeira acepção corresponderia à classificação do rendimento escolar do aluno, determinando se ele pode ou não ser aprovado, propiciando, com isso, a seleção e hierarquização. A segunda concepção complementa a anterior, já que se preocupa com a objetividade na medição de resultados educativos, presente no acentuado aumento de testes e exames padronizados.

Esses testes de rendimento sobre conhecimentos gerais ou sobre técnicas básicas, como a leitura-escrita e matemática, continuam sendo empregados na realização de grandes pesquisas para analisar conhecimentos básicos de uma ampla população, em estudos comparativos internacionais, e em práticas de análise de rendimento no sistema educativo com fins de controle e de seleção (SACRISTÁN, 1998, p. 300).

Para atender à legislação vigente, o governo brasileiro cria e incentiva a utilização de formas de avaliação da qualidade das diversas etapas da educação pelos sistemas de ensino estaduais e municipais.

Em nível federal, para o ensino fundamental, foi criado, em 2005, o IDEB, que tem a Prova Brasil e o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) como avaliações padronizadas complementares. Segundo Fernandes (2007, p. 8), o IDEB

[...] é o resultado da combinação de dois outros indicadores: a) pontuação média dos estudantes em exames padronizados ao final de determinada etapa da educação básica (4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio) e b) taxa média de aprovação dos estudantes da correspondente etapa de ensino.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) esclarece que esse índice “foi desenvolvido para ser um indicador que sintetiza informações de desempenho em exames padronizados com informações sobre rendimento escolar (taxa média de aprovação dos estudantes na etapa de ensino)”.

A avaliação passa a se constituir numa atividade de acompanhamento e transformação do processo de ensino-aprendizagem, através da observação, análise, registro, reflexão sobre o que foi observado e registrado, comunicação dos resultados e tomada de decisão, para atingir os objetivos que ainda não foram alcançados<sup>23</sup>

Ao ampliar a função da avaliação de simples verificação para a de julgamento com tomada de decisões, ampliam-se também as intenções do ato avaliativo, que passam a ser amparados por dados advindos dos resultados de provas e exames, permitindo um trato mais direto e pessoal no acompanhamento do trabalho pedagógico cotidiano. Enfatiza Sacristán (1998, p. 302-303) que

se, desde esta ampla perspectiva, acreditamos que avaliar serve para se ter consciência sobre o curso dos processos e resultados educativos, com o objetivo de valorizá-los (ou ressignificá-los), é evidente que se terá de tratar não apenas com problemas de natureza técnicas (como obter a informação, com que provas, etc.), mas também nos colocarmos opções de tipo ético (o que se deve avaliar e por que fazê-lo; o que se deve comunicar sobre a avaliação dos alunos/as aos pais, a outros professores/as, à sociedade; como convém expressar os resultados da avaliação).

Dentre as funções pedagógicas está a de diagnóstico, justificada pela sua utilidade na avaliação em educação, segundo Sacristán (1998). Esta, quando possui

---

<sup>23</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

caráter diagnóstico, pode ser um recurso para conhecer o progresso dos alunos e o funcionamento dos processos de aprendizagem, com vistas a intervir em sua melhoria.

Outra das funções pedagógicas da avaliação é a garantia da aprendizagem, como expõe Sacristán (1998, p. 330):

quando a avaliação abrange uma lição ou tópico concreto (curto prazo), diz-se que tem sobre o estudante o efeito de reativar ou consolidar sua memória, centrar a atenção sobre aspectos importantes do conteúdo, estimular as estratégias de aprendizagem, proporcionar-lhe oportunidades de consolidá-la, oferecer-lhe informação sobre a mesma, ajudar-lhe a conhecer seu progresso para assim melhorar seu autoconceito e guiar a escolha de atividades de aprendizagem para incrementar o domínio do aprendido. Se a avaliação se refere a módulos mais amplos, cursos ou experiências amplas, afirma-se que seus efeitos são: aumentar a motivação dos estudantes para com a disciplina e condicionar a percepção de suas próprias capacidades na matéria de que se trate, incidindo também na escolha que os estudantes fazem de estratégias de estudo. Mais a longo prazo, quando os alunos/as estão submetidos a pautas constantes de avaliação, podem se ressaltar os efeitos de estimular a habilidade de reter e aplicar em contextos e formas diversos o material aprendido, incidir na motivação de continuar estudando a matéria a que se refere e na auto percepção como estudantes. Quando se pratica a avaliação reiteradamente e de forma generalizada cria estilos de aprender e até modela a mentalidade dos povos: a exibição do conhecimento assimilado como equivalente à posse de cultura (Bourdieu, 1983) – é a cultura de exibição de concurso.

Com relação à avaliação externa, o autor salienta que “é uma forma de controle sobre o currículo que se retira a exclusividade da avaliação de alunos/as pelos professores/as, diminuindo-lhes a autonomia no planejamento e realização de sua prática” (SACRISTÁN, 1998, p. 319). Para ele, as avaliações externas tornam os professores dependentes de ordenação externa e enfraquecidos de autonomia.

Fernandes (2009) mostra também que, dentre as funções dos exames da avaliação externa, a monitoração é a mais controversa atualmente, devido à publicação de *rankings* das escolas, uma vez que a monitoração por exames tem um papel a cumprir, mas ela não passa necessariamente pela publicação dessas listas de desempenho. Isso porque esses exames não tendem a considerar todos os problemas e todas as pessoas que intervêm no processo educativo e acabam por atribuir responsabilidades fora do alcance possível de muitas escolas.

O estudioso considera ainda que a concepção e elaboração de avaliações têm qualidade pedagógica, educacional e formativa e enumera algumas das vantagens e desvantagens dessa prática de avaliação em larga escala. Como vantagens elenca:

1. Podem exercer um efeito moderador importante nas avaliações internas;
2. Podem induzir práticas inovadoras de ensino e de avaliação;
3. Podem contribuir para avaliar o sistema educacional e ajudar a melhorar a tomada de decisões em todos os níveis;
4. Podem alertar as escolas para as necessidades de melhorarem seus projetos educacionais;
5. Podem dar indicações úteis às escolas, aos professores e aos alunos acerca do que é importante ensinar e aprender. (FERNANDES, 2009, p. 137).

Como desvantagens aponta:

1. Centram-se, sobretudo nos conhecimentos acadêmicos, prestando relativamente pouca atenção a competências úteis, relacionadas com a vida real;
2. Condicionam os objetivos, as estratégias, o envolvimento e as atitudes dos alunos em relação às aprendizagens, nem sempre pelas melhores razões. [...];
3. Podem induzir práticas fraudulentas. Trata-se de uma questão séria em muitos países, onde a corrupção, a compra de cópias de enunciados de exames, a substituição de alunos que deveriam fazer o exame ou a cumplicidade entre professores vigilantes e examinandos são práticas que acontecem com mais ou menos frequência;
4. Podem induzir as escolas a concentrarem seus esforços nos alunos que têm mais possibilidades de ter sucesso nos exames;
5. Podem discriminar, em vez de integrar, os alunos. (FERNANDES, 2009, p. 138).

Afonso (2009) afirma que, de acordo com essa visão, alguns sistemas de ensino tentam relacionar o resultado da avaliação dos alunos a incentivos financeiros aos professores e a tendência para aumentar a autonomia das escolas em troca da avaliação de seus resultados.

Ligar a avaliação de professores à melhoria da qualidade reforça os valores conservadores em educação, importa para a educação a perspectiva produtivista das empresas, reforça a racionalização técnica e não propõe uma verdadeira melhoria do ensino” (Gimeno, Sacristán, 1993, p. 25). [...], faz sentido que a avaliação e a autonomia dos docentes e das escolas sejam articuladamente

discutidas e problematizadas. Também interessa discutir as diferentes modalidades de avaliação quando se vive uma época em que os professores são culpabilizados pelos resultados dos alunos e dos sistemas educativos. De facto, a imputação de responsabilidades aos professores tem sido, em diferentes propostas de reforma, a estratégia mais frequente para justificar o que se considera ser a má situação do ensino e das escolas. A discordância que mantemos em relação a este e outros traços exemplificativos da prática discursiva neoconservadora não nos impede, porém, de procurar um aprofundamento teórico que contribua para o debate em torno da legitimidade para se estabelecerem modelos de responsabilização profissional dos professores (AFONSO, 2009, p. 43).

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

Afonso (2009) também define o termo *accountability*, sinalizando para o fato de que, embora seja traduzido frequentemente como sinônimo de prestação de contas, a amplitude de seu significado é mais vasta, apontando suas três dimensões estruturantes: informação, justificação e imposição ou sanção.

Num entendimento mais imediato, a prestação de contas pode ser o pilar que sustenta ou condensa as duas primeiras: o direito de pedir informações e de exigir justificações – sendo que, para a concretização de ambas, é socialmente esperado que haja a obrigação ou o dever (regulamentados legalmente ou não) de atender ao que é solicitado. Informar e justificar constituem assim duas dimensões da prestação de contas, a qual pode, assim, ser definida, em sentido restrito, como obrigação ou dever de responder a indagações ou solicitações (*answerability*). Estas indagações e subsequentes respostas devem orientar-se pela transparência, atender ao direito à informação e ter em consideração outros princípios legais e éticos congruentes com as especificidades das situações, de modo que não possam ou não devam ser accionados senão procedimentos tão objectivos quanto possível para recolher “factos autênticos”, informações fidedignas e “razões válidas” (AFONSO, 2009, p. 43).

Portanto, se à primeira vista a prestação de contas possui uma dimensão informativa e outra argumentativa, não é apenas uma atividade discursiva, visto que contém também uma dimensão impositiva, coactiva ou sancionária (*enforcement*) (AFONSO, 2009).

Neubauer e Silveira (2009), no texto “Gestão dos Sistemas Escolares- Quais caminhos perseguir?”<sup>24</sup>, que faz parte da coletânea de textos organizada por Schwartzman e Cox (2009) :*Políticas educacionais e coesão social: uma agenda latino-americana*, retratam o papel da autonomia da escola e a participação da comunidade escolar como mecanismos de conquista de uma melhor qualidade escolar.

Segundo as autoras, as propostas de descentralização iniciadas no final da década de 1970, com culminância, em 1990, tiveram como foco principal a conquista de maior eficiência técnico gerencial e melhoria dos serviços públicos, através da autonomia e participação dos usuários.

Ainda ressaltam que os baixos desempenhos demonstrados pelos alunos latino-americanos apontaram para a necessidade de uma mudança urgente na gestão escolar,

com maior descentralização, autonomia e participação, com o objetivo de garantir melhor uso dos recursos da educação para transformá-la em instrumento chave de redução da pobreza, modernização da sociedade, aceleração da competitividade econômica e diminuição da desigualdade social (NEUBAUER e SILVEIRA, 2009, p. 82).

Com isso, nos anos 90, várias reformas descentralizadoras conduziram para uma mudança no padrão de gestão escolar, visando à conquista de maior eficiência do sistema escolar.

É notório que o tema gestão escolar vem ganhando nas últimas décadas destaque nas políticas e debates pedagógicos, associado a ações de fortalecimento da autonomia das escolas, maior participação da comunidade, existência de procedimentos sistemáticos de avaliação, prestação de contas e responsabilização (NEUBAUER e SILVEIRA, 2009). As autoras definem essa autonomia como sendo a transferência de responsabilidade para a escola, acompanhada dos recursos que ela possa assumir. Entretanto, salientam que ela não é conquistada de forma imediata em virtude de uma cultura social e educacional enraizada nos países latino-americanos e só ocorrerá com a efetiva participação da comunidade escolar.

---

<sup>24</sup>SCHWARTZMAN, Simon; COX, Cristián (Eds.). *Políticas educacionais e coesão social: uma agenda latino-americana*. Trad.: Micheline Christophe e Roberta Caldas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso (iFHC), 2009.

Conforme as estudiosas, para aumentar a participação e seus impactos na melhoria da qualidade de ensino, algumas ações são necessárias como não perder de vista o foco da participação escolar com a melhoria da qualidade de aprendizagem dos alunos; estabelecer canais eficientes de comunicação com os pais e a sociedade; oferecer aos Conselhos Escolares informações fundamentais sobre todos os aspectos da vida escolar; aprofundar estudos sobre processos e divulgar resultados de escolas com autonomia financeira; divulgar constantemente as experiências bem sucedidas que comprovem o impacto da participação na melhoria da qualidade da educação; e fortalecer o papel do gestor, sem perder de vista o processo de democratização.

Na segunda fase dos anos 1990, diferentemente dos anos 1980, quando os resultados das avaliações eram utilizados como mecanismo para reflexão da prática pedagógica, eles passam a ser entendidos “como instrumento de prestação de contas e responsabilização para premiar ou punir” (NEUBAUER e SILVEIRA, 2009, p.106). Complementam, também, que

a ênfase posta na última década ao papel do gestor como liderança estratégica para a eficiência e a eficácia da escola e a responsabilização da unidade escolar, pelos resultados obtidos, acabou por estimular, no Brasil, experiências de pagamento de bônus, premiação de professores e/ou diretores pelo desempenho dos seus alunos ou de suas escolas (NEUBAUER e SILVEIRA, 2009, p.107).

Mesmo atualmente ainda é difícil correlacionar avaliação e responsabilização devido a pouca divulgação dos estudos. Segundo as autoras, esses resultados não são publicados em virtude do pouco conhecimento sobre a importância do uso dos resultados da avaliação na elaboração de políticas voltadas às melhorias da qualidade educacional, do alto absenteísmo dos docentes e da indefinição sobre o papel dos órgãos intermediários, como os ministérios e as secretarias de educação para a melhoria da qualidade de ensino.

Para Franco, Alves e Bonamino (2007), ainda que a avaliação standardizada tenha importantes limitações para investigações de efeitos causais, é inegável que seus dados podem oferecer oportunidades para que sejam investigadas as consequências de políticas e práticas educacionais. Dentre essas práticas educacionais podem-se elencar as responsabilidades do gestor enquanto líder da

escola que deve procurar a integração de todos na busca pela qualidade de ensino, o que é apresentado na próxima seção.

#### 2.1.4 As responsabilidades do gestor no processo de melhoria da qualidade do ensino

As mudanças constatadas no mundo globalizado, associadas às novas exigências de produção e competitividade, ocasionaram discussões sobre liderança no campo educacional, existindo hoje uma constante preocupação com a qualidade e com a gestão participativa, o que implica em uma educação básica percebida como responsabilidade de todos.

Lück (2011) afirma em material elaborado para o Projeto Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar (Projeto Renageste)<sup>25</sup> que a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao lidarem com as ações da escola, as fazem orientados por uma visão sistêmica, global e abrangente do seu trabalho. A autora apresenta nove indicadores para a qualidade na gestão escolar: liderança educacional, exigibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado. Afirma, também, que

os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2011, p. 2).

Outro importante estudo sobre liderança e sua relação com as escolas eficazes é o apresentado por Sammons, Hilman e Mortimore (2008), estudiosos que desenvolveram um trabalho especializado sobre escolas eficazes em instituições primárias e secundárias da Grã-Bretanha, tendo como foco a eficácia do professor,

---

<sup>25</sup> Criada em maio de 1996, a partir da iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). O seu objetivo principal é promover a reflexão, o intercâmbio de experiências e a formação de recursos humanos, destinados a contribuir para o avanço da gestão educacional no País. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=297>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

destacando 11 características-chave de eficácia e melhoramento escolar que podem favorecer a eficácia escolar.

Embora ele tenha contribuído para o entendimento das escolas eficazes, não houve consenso dos pesquisadores da área a respeito do tema. Há aqueles que tecem críticas severas a trabalhos que investigam fatores relacionados com a eficácia escolar, suspeitando da sua validade, seriedade e possível vinculação com interesses políticos e econômicos. Franco e Bonamino (2005), Brooke e Soares (2008) e Polon (2009), por exemplo, alertam para a necessidade de estudos de casos adicionais, visando melhorar o entendimento do processo e contribuir para a identificação de particularidades comuns e características das escolas mais eficazes.

Sammons *et al* (2008, p. 341), em defesa de seu estudo, esclarecem que o objetivo da pesquisa “não é fornecer um projeto pronto ou receita pronta para a criação de escolas mais eficazes”, mas sim partilharem ideias que contribuam para a melhoria da qualidade educacional. Recomendam ainda que

estes fatores não devem ser considerados independentes um do outro, e chamamos a atenção para várias associações entre eles, que podem ajudar a fornecer um melhor entendimento de prováveis mecanismos de eficácia. [...] fornecer um resumo relevante de evidência de pesquisa que, esperamos, possa fornecer um background útil para aqueles preocupados em promover a eficácia e o melhoramento da escola, e o os processos de avaliação e monitoramento da escola (SAMMONS *et al*, 2008, p. 341).

Tal estudo foi utilizado como referência por Polon (2009) em sua tese de doutorado, que buscou identificar perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005.

Para a coleta dos dados de caráter cognitivo, a pesquisadora utilizou como instrumento testes de leitura e de matemática, com foco nas habilidades básicas demandadas pela escola a alunos das séries iniciais. Até 2005 ocorreram duas ondas de aplicação, sendo uma em março (Onda 1) e outra em novembro (Onda 2). As versões do teste procuraram medir diferentes graus de habilidades possíveis de serem apresentados pelos alunos de acordo com o aprendizado agregado por diferentes estabelecimentos escolares.

Para o cálculo da proficiência e a análise dos resultados dos testes, o GERES adotou o modelo logístico da Teoria de Resposta ao Item Paramétrica, que associa três parâmetros: a discriminação do item, o grau de dificuldade e a probabilidade de acerto ao acaso. A partir das informações fornecidas pelos itens e a fim de determinar o quanto, em média, as habilidades dos alunos estão desenvolvidas, foram consideradas três etapas principais do processo: o início do desenvolvimento, o pleno desenvolvimento e a consolidação da habilidade (POLON, 2005).

A seguir, as características-chave de eficácia descritas por Sammons *et al* (2008) e utilizada por Polon em sua análise - liderança profissional; objetivo e visão educacional compartilhada; ambiente de aprendizado; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros, altas expectativas; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades dos alunos; parceria casa-escola e organização orientada a aprendizagem - serão brevemente explicadas :

O fator 1, Liderança profissional, refere-se à figura do diretor escolar que é líder, enfatiza a participação de todos e pautando-se por propósitos e objetivos claros para a equipe. Sabe-se que ainda existe uma tendência errônea de se pensar individualmente na pessoa que lidera.

Para que a escola seja eficaz, é fundamental que esse gestor seja capaz de exercer influência sobre as atitudes e comportamentos da escola e até mesmo afetar as práticas de sala de aula e a qualidade do ensino da escola.

As pesquisas de Sammons *et al* (2008, p. 352) revelam que a liderança

não se refere somente à qualidade dos líderes individuais, apesar de isso ser importante. Refere-se também ao papel que os líderes desempenham, seus estilos administrativos, à relação deles com a visão, valores e objetivos da escola, e às suas abordagens em relação à mudança.

Pode-se concluir, com isso, que a Liderança Profissional requer firmeza e objetividade e gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.

O fator 2 diz respeito ao objetivo e à visão educacional compartilhada, que significa ter propósitos compartilhados pela escola como um todo, sendo considerada o ponto crucial para a elevação da qualidade escolar: “As escolas são mais eficazes quando os membros de uma mesma equipe chegam a um consenso a respeito dos objetivos e valores da escola, e quando eles colocam isso em prática,

através de maneiras consistentes e colaborativas de trabalhar e de tomar decisões.” (SAMMONS *et al* , 2008, p. 355). Diante disso, é necessário unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.

O fator 3 retrata o ambiente de aprendizado, enfatizando “a importância de manter, na escola, um clima de ordem orientado para as tarefas” (SAMMONS *et al* ,2008, p. 358). Quando professores e equipe gestora trabalham juntos e trocam experiências e ideias, os objetivos e propósitos são conhecidos e compartilhados por todos. Em prol da sua concretização, o ambiente escolar configura-se de maneira mais atraente e ordenada, propiciando estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar. Valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.

Como destacam os autores “não é que as escolas se tornem mais eficazes quando elas se tornam ordenadas, apesar disso poder muito bem ser o caso, mas, sem dúvida, uma atmosfera de ordem é um pré-requisito para que uma aprendizagem eficaz aconteça.” (SAMMONS *et al*, 2008, p. 359).

Com relação à concentração no ensino e na aprendizagem, o quarto fator, seus objetivos são os mais importantes no contexto escolar.

Segundo Polon (2009, p. 96) é a “boa utilização do tempo de aula”, ou seja, é necessário que o tempo de aprendizagem seja maximizado com um cuidado e planejamento para que o ensino na sala de aula seja eficaz. De acordo com Sammons *et al* (2008, p. 359), há fortes “correlações entre o foco em ensino e aprendizagem e a eficácia da escola e do professor”.

Como facilitadores da concentração no ensino e na aprendizagem estão a maximização do tempo de aprendizagem, a ênfase acadêmica e o foco no desempenho.

O fator 5, Ensino e objetivos claros, se refere a aprendizagem dos alunos, salientando que a sua aprendizagem pode refletir nas práticas do professor em sala de aula. Desse modo, é necessário que os docentes organizem seus objetivos, planejem suas aulas e repassem para os alunos, de forma clara, as metas almejadas, em uma organização eficiente, com clareza de propósitos, aulas bem estruturadas e ensino adaptável. É imperativo que os objetivos de ensino do professor e os de aprendizagem dos alunos estejam em sintonia, conforme apontam os estudiosos: “professores de alta qualidade nem sempre tem desempenho de

acordo com seu potencial total, e estilos e estratégias de ensino são fatores importantes que dependem do progresso do aluno.” (SAMMONS *et al*, 2008, p. 363).

Já o fator 6 cita as altas expectativas que, como apontam Sammons *et al* (2008, p. 366), podem ser entendidas da seguinte forma: “se os professores estabelecem expectativas altas para seus alunos, façam com que eles saibam o que se espera deles, e providenciem lições intelectualmente desafiadoras, que correspondam a essas expectativas, pois assim o impacto no desempenho pode ser considerável”. Isso significa que altas expectativas associadas a uma cultura institucional têm efeito sobre a autoestima dos envolvidos (alunos, professores, pais), sendo capazes de contribuir para melhores resultados acadêmicos.

Evidenciar confiabilidade no potencial de aprendizagem do aluno é uma característica que deve ser cultivada e incentivada nas relações escolares e, sobretudo, na relação aluno/professor. Para tal, é necessário que o docente mantenha altas expectativas em relação aos educandos, as comunique e forneça a eles desafios intelectuais.

O sétimo fator corresponde à importância do incentivo positivo como um complemento ao anterior, podendo ser utilizado como aliado nas relações estabelecidas no ambiente escolar, a favor da aprendizagem do aluno. Aspectos do incentivo positivo estão vinculados ao *feedback* de atividades.

Monitoramento do progresso é o fator 8 e, segundo afirmação dos autores supracitados, deve ser um mecanismo para observar o alcance dos objetivos da escola. Para saber se uma escola já atingiu ou está atingindo níveis de eficácia, é necessário que os vários setores da escola sejam acompanhados e monitorados.

Polon (2009, p. 101) retrata o monitoramento do progresso como “uma expressão-chave para definir uma estratégia de gestão vinculada às escolas eficazes”, buscando, sempre que houver necessidade, a mudança de rumo quando os resultados apontarem para problemas relacionados à eficiência escolar.

Para Sammons *et al* (2008, p. 370) “esses procedimentos podem ser formais ou informais, mas de qualquer maneira eles contribuem para um foco no ensino e aprendizagem e, frequentemente, desempenham um papel no aumento das expectativas e nos incentivos positivos.”

O fator 9 discorre sobre os Direitos e responsabilidades do aluno. Segundo a pesquisa realizada por Sammons *et al* (2008, p. 372), “pode haver um ganho substancial quando a autoestima dos alunos é elevada, quando ele tem um papel

ativo na vida da escola e quando é dada a eles uma parte da responsabilidade por sua própria aprendizagem”. Sendo assim, um traço comum percebido nas pesquisas sobre escolas eficazes ressalta a importância da valorização do aluno, que ocorre quando eles se percebem corresponsáveis pelo sucesso escolar, sendo sua autoestima relacionada a padrões de comportamento que influenciam na eficácia escolar.

A parceria casa-escola é apresentada como o décimo fator e os estudos que o discutem são unânimes em concordar que relações de apoio e cooperação entre o lar e a escola são positivas e relevantes para os diferentes tipos de aprendizagem dos alunos. Quando a família e os professores têm seus objetivos em relação aos alunos articulados, o processo de ensino e aprendizagem é fortalecido.

As maneiras específicas pelas quais as escolas encorajam boas relações casa-escola e promovem o envolvimento dos pais com aprendizagem de seus filhos serão afetadas pela idade do aluno, e é provável que se encontre diferença marcante entre escolas primárias e secundárias (SAMMONS *et al*, 2008, p. 374).

A parceria casa-escola pressupõe basicamente o envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, a partir do momento em que são convidados a participar de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.

O último fator, o 11, descreve a necessidade da Organização orientada à aprendizagem. As escolas eficazes se classificam como organizações em que professores e administradores ensinam e aprendem, renovando suas práticas para atingir os objetivos almejados. Sammons *et al* (2008, p. 376) destacam que “[...] características de uma escola que aprende, que realça a necessidade de aprender em cinco níveis inter-relacionados – no nível dos alunos, dos professores, dos outros funcionários, da organização, da aprendizagem e da liderança”. Em suma, a instituição escolar deve funcionar como um espaço que propicie as melhores condições possíveis ao aprendizado, devendo esse esforço partir de todos os envolvidos.

Para um melhor entendimento, o Quadro 5 apresenta as 11 características chaves das escolas eficazes, com suas respectivas características, segundo Sammons *et al* (2008).

**Quadro 5: Resumo das 11 características-chave de eficácia**

| <b>FATOR</b>                                      | <b>CARACTERÍSTICAS</b>                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderança profissional</b>                     | Líder é a uma pessoa que exerce uma liderança com a participação de todos, sendo pautada por propósitos e objetivos claros para a equipe.                                                  |
| <b>Objetivo e visão educacional compartilhada</b> | Propósitos compartilhados pela escola como um todo, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                         |
| <b>Ambiente de aprendizado</b>                    | Valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.                                                                                                                                    |
| <b>Concentração no ensino e na aprendizagem</b>   | Maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e foco no desempenho.                                                                                                               |
| <b>Ensino e objetivos claros</b>                  | Necessidade dos docentes organizarem seus objetivos, planejando as aulas e repassando para os alunos, de forma clara, os objetivos pretendidos.                                            |
| <b>Altas expectativas</b>                         | Evidenciar confiabilidade no potencial de aprendizagem do aluno é uma característica que deve ser cultivada e incentivada nas relações escolares e, sobretudo, na relação aluno/professor. |
| <b>Incentivo positivo</b>                         | <i>Feedback</i> de atividades são formas de incentivo positivo quando usadas moderadamente e por merecimento.                                                                              |
| <b>Monitoramento do progresso</b>                 | É um mecanismo para observar a realização dos objetivos da escola e deve ser auxiliado pelo monitoramento do desempenho do aluno e pela avaliação do desempenho da escola.                 |
| <b>Direitos e responsabilidades do aluno</b>      | Os alunos sentem-se valorizados quando se percebem corresponsáveis pelo sucesso escolar, sendo sua autoestima relacionada a padrões de comportamento que influenciam na eficácia escolar.  |
| <b>Parceria casa-escola</b>                       | O envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, em que eles são convidados a participar de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.              |
| <b>Organização orientada à aprendizagem.</b>      | Professores e administradores ensinam e aprendem, renovando suas práticas para atingir seus objetivos.                                                                                     |

Fonte: Adaptado pela autora de Sammons *et al* (2008)

Lück (2009), no seu trabalho “As dimensões da gestão escolar e suas competências”, descreve os principais desafios da gestão escolar e orienta governos e profissionais interessados em ocupar o cargo de diretor a estabelecer padrões de

competência para auxiliar no planejamento e na avaliação das ações implementadas pela escola. Seu estudo também apresenta diretrizes para o planejamento e o monitoramento das ações comandadas pelo diretor na escola, apresentando uma nova visão da gestão educacional voltada para as funções pautadas em competências.

Fundamental para a compreensão desta dissertação é a questão paradigmática da administração exposta pela autora, na qual o administrador tradicional é aquele que interfere no fazer educacional, em uma dimensão por vez, sem a visão do conjunto. A gestão, pelo contrário, é uma ação que envolve a interação de todos os componentes que entram em concurso para uma determinada relação.

Entretanto, o conceito de gestão traz como subjacente a ideia de administração, uma vez que se devem analisar os detalhes em separado. A gestão pensa na articulação dos diferentes aspectos que precisam estar presentes, sinalizados pela administração, por exemplo, o cumprimento do horário, a distribuição das aulas, a elaboração do material pedagógico, a estimulação, dentre outros.

Ainda segundo a autora, em ambos os enfoques a competência é fundamental porque são as pessoas que fazem a diferença e não os equipamentos. Gestão por competência seria, desse modo, quase uma redundância, porque ou a pessoa tem a competência ou não faz corretamente. Como bem define Lück (2009, p.17):

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 estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

O presente trabalho se fundamenta nas 90 competências inerentes ao diretor/gestor (Anexo 4) classificadas em dez dimensões da gestão escolar por Lück (2009). Além disso, baseia-se nas dimensões e competências necessárias ao gestor na garantia de um processo educativo de qualidade que atendesse às demandas dos alunos, em uma relação articulada com a realidade seja em âmbito local como em âmbito macro, em correlação aos elementos constitutivos da escola

eficaz apresentados por Polon (2005), bem como os conceitos de efetividade, eficiência, relevância e eficácia estudados por Falcão (1997) e Lück (2009).

De acordo com a autora (2009), as dez dimensões podem ser agrupadas em dimensões da gestão escolar de organização e de planejamento, conforme mostra o quadro 6.

**Quadro 6: Dimensões da Gestão Escolar**

| <b>DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR DE ORGANIZAÇÃO</b>                  | <b>DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR DE PLANEJAMENTO</b> |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar.        | Gestão democrática e participativa.                |
| Planejamento e organização do trabalho escolar.                    | Gestão de pessoas.                                 |
| Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais. | Gestão pedagógica.                                 |
| Gestão de resultados educacionais.                                 | Gestão administrativa.                             |
|                                                                    | Gestão do clima e cultura escolar.                 |
|                                                                    | Gestão do cotidiano escolar.                       |

Fonte: Adaptado pela autora de Lück (2009).

Dentre as dimensões da gestão escolar de organização, há as competências de fundamentação da educação e da gestão escolar, representadas pela atuação da gestão escolar quanto às determinações legais, aos princípios e às diretrizes educacionais, que tem como foco a aprendizagem do aluno crítico, autônomo e participativo.

As competências de planejamento e organização do trabalho escolar estabelecem a prática do planejamento, que direciona as ações de todos os segmentos de forma processual a partir do diagnóstico, da elaboração de planos de trabalho e da garantia de sua execução.

Já as de monitoramento de processos educacionais e a avaliação institucional promovem estratégias de monitoramento para todos os segmentos na escola, bem como o acompanhamento das aprendizagens dos alunos e demais processos educacionais os quais visam à melhoria dos resultados educacionais e do desempenho de todos os envolvidos.

As competências de gestão de resultados educacionais são aquelas que, a partir de indicadores de qualidade referentes ao âmbito nacional e local, assumem o compromisso de informar a comunidade educativa os resultados obtidos, formando e estabelecendo metas para a sua melhoria.

As de gestão escolar de planejamento englobam as competências de gestão democrática e participativa, que se relacionam à liderança, ao incentivo e à garantia da atuação democrática e articulada de todos os órgãos colegiados escolares, compartilhando responsabilidades; as de gestão de pessoas na escola têm como principal objetivo a motivação e mobilização dos diferentes atores na escola para um relacionamento interpessoal propositivo, voltado para o coletivo, cujo objetivo é a aprendizagem dos alunos e a melhoria contínua do desempenho profissional.

As competências de gestão pedagógica acompanham e orientam o processo de ensino e aprendizagem a partir de uma constante reflexão e atualização do currículo escolar, norteadas pela ação educativa para a promoção da aprendizagem dos alunos e as de gestão administrativa na escola gerenciam e orientam a utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos, com vistas à efetivação dos objetivos educacionais a que se propõem.

Para finalizar, as competências da gestão da cultura organizacional têm como objetivo identificar e compreender os pontos fortes e fracos das práticas cotidianas na escola, bem como promover a convergência para um ambiente favorável à aprendizagem dos alunos e ao fortalecimento das relações interpessoais de todos os envolvidos no processo educativo e as da gestão do cotidiano asseguram o cumprimento das rotinas educacionais e promovem condições para bom aproveitamento do tempo nas diferentes escalas, seja diária ou anual, visando ao favorecimento da aprendizagem dos alunos.

É importante salientar que as dez dimensões da gestão escolar e suas competências são ações que o gestor deve manifestar para obtenção da qualidade escolar. Lück(2009) salienta a importância da gestão administrativa em prol do pedagógico: embora o gestor deva ter um olhar especial para o pedagógico, não pode esquecer suas responsabilidades administrativas, uma vez que elas fornecem o apoio logístico para que as atividades pedagógicas ocorram.

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor escolar

dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui. O que se destaca é que sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 113).

**Quadro 7: Correlação entre as características-chaves das escolas eficazes e as dimensões e competências do gestor escolar**

| CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS EFICAZES        | DIMENSÕES E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança profissional.                     | Gestão democrática e participativa.                                                                      |
| Objetivo e visão educacional compartilhada. | Planejamento e organização do trabalho escolar.                                                          |
| Ambiente de aprendizado.                    | Gestão de pessoas na escola.<br>Gestão da cultura organizacional da escola.                              |
| Concentração no ensino e na aprendizagem.   | Gestão do cotidiano escolar.                                                                             |
| Ensino e objetivos claros.                  |                                                                                                          |
| Altas expectativas.<br>Incentivo positivo.  |                                                                                                          |
| Monitoramento do progresso.                 | Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional.<br>Gestão de resultados educacionais. |
| Direitos e responsabilidades do aluno.      |                                                                                                          |
| Parceria casa-escola.                       |                                                                                                          |
| Organização orientada à aprendizagem.       | Gestão pedagógica.                                                                                       |
|                                             | Fundamentação da educação e da gestão escolar.                                                           |
|                                             | Gestão administrativa na escola.                                                                         |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lück (2009) e Polon (2005).

É importante destacar que as correlações realizadas no Quadro 7, foram realizadas pela autora do presente trabalho de forma subjetiva, baseada nas leituras desempenhadas, portanto, outros autores e estudiosos poderão realizar novas correlações.

As dez dimensões e 90 competências apontadas por Lück (2009), as 11 características chaves das escolas eficazes apontadas por Polon (2009) e os conceitos apresentados sobre a eficiência, eficácia, efetividade, relevância e qualidade escolar foram utilizados para a análise dos dados identificados na gestão

do Colégio Estadual Princesa Isabel, na seção 2.3 deste capítulo, contribuindo sobremaneira para responder às questões investigativas da presente pesquisa.

#### 2.1.5 Os perfis de liderança na escola

O gestor passou a ter um papel diferente no processo de democratização da educação pública no Brasil, não mais sendo entendido como uma figura centralizadora, uma pessoa que exerce sozinha o poder de decisão e ação.

Desde o início dos anos de 1990 e previsto na Constituição Federal de 1988, o gestor passou a ter a função de auxiliar na execução ou implantação das políticas públicas, atuando em todos os níveis e em todas as demandas da escola, com características pedagógicas muito mais abrangentes e menos burocráticas.

A universalização do ensino, a democratização e/ou descentralização, a autonomia, dentre outros fatores, mudaram a compreensão sobre o cargo de diretor. Não há outra maneira de gerir educação sem se comprometer, de fato, com o planejamento e a execução de práticas pedagógicas na escola. O gestor é, então, um mediador entre os segmentos e em todos os espaços, dentro e fora da escola.

Os perfis de liderança identificados por Polon (2005), em sua pesquisa junto aos participantes do Projeto Geres, no período de 2005 a 2009, que ocorrem por processos de combinação e recombinação de prioridades em face de qualidades pessoais e profissionais dos diretores e membros da equipe; pressões exercidas pelas demandas próprias às diferentes frentes existentes na escola; condições físicas e materiais de apoio da escola e o nível socioeconômico dos alunos e de suas famílias; tipo de rede de ensino em que as escolas se encontram e pela cultura institucional estabelecida, são detalhados brevemente para a compreensão da gestão da escola analisada neste estudo.

Na Liderança Pedagógica, o gestor participa do trabalho de planejamento escolar; analisa os conteúdos e estratégias de ensino e de formas avaliativas; orienta pedagogicamente os professores; ajuda nos projetos didáticos; promove reuniões pedagógicas; assiste às aulas; promove reuniões pedagógicas e orienta os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. Percebe-se que ela é arregimentada por uma forte correlação entre as tarefas relacionadas às atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar.

Já na Liderança Organizacional, ele oferece suporte ao trabalho do professor em suas atividades cotidianas e administrativas, na elaboração de relatórios, atas, planilhas, entrega de fichas, equipamentos e materiais.

Na Liderança Relacional, preocupa-se com o atendimento aos pais, professores e alunos, estando suas ações vinculadas às tarefas que exigem sua presença no cotidiano escolar.

Os resultados presentes na pesquisa de Polon (2005), apontaram para a existência de tipos predominantes de perfis de gestores, o que influenciava diretamente nos resultados de proficiência dos alunos. O tipo liderança pedagógica/organizacional, sem muita preocupação com o relacional, foi predominante nas escolas públicas federais, o tipo pedagógicas/relacionais ficou evidenciado na rede privada e o tipo organizacional/relacional, sem a liderança pedagógica, aparecia nas escolas da rede pública municipal.

O cruzamento desses perfis com a proficiência média dos alunos indicou que aqueles que se destacam pelo fator liderança pedagógica estão presentes nas escolas com melhores desempenhos, já que essas valorizam o discurso pedagógico no seu cotidiano. Já aquelas que apresentam proficiência menor se distanciam da gestão pedagógica, valorizando a liderança organizacional.

Sendo assim, uma gestão atrelada às características pedagógicas fortalecem os atores responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, visto que ocorre a ampliação da participação nas discussões do planejamento escolar e do acompanhamento dos aspectos acadêmicos do currículo. Com isso, busca-se a inovação e valorização dos espaços de encontro para reflexão, em um trabalho cooperativo com os professores, o que possibilita o aumento da média e a proficiência dos alunos na escola, ou seja, aumento do sucesso escolar.

É importante ressaltar, também, que o gestor precisa ter características da liderança organizacional para a tramitação da documentação e da legalidade, ou seja, estar em dia com a documentação e amparado pela legislação. A relacional, por sua vez, faz falta no que tange ao tratamento das relações interpessoais, pois é importante conhecer e estar próximo ao aluno e à sua família. Além disso, é imprescindível saber sua história e estar presente, aprendendo a respeitar as identidades individuais existentes no ambiente escolar (diferenças), contribuindo, assim, para uma gestão democrática intercultural.

Sabe-se, ainda, que a formação continuada é uma realidade que se faz presente para qualquer profissional que deseja exercer sua função com qualidade e de forma condizente ao contexto no qual está inserido. Vale destacar a recomendação da professora Polon (2009), que salienta que as políticas públicas devem continuar investindo na formação dos gestores, com foco no protagonismo, auxiliando-o a exercer, com visão estratégica, a dimensão pedagógica da sua prática de gestão. Assim, é salutar que o gestor seja capaz de transitar pelos perfis de liderança apresentados, de acordo com o momento vivenciado na escola.

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

## **2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa de campo**

Na realização do presente trabalho, caracterizado como estudo de caso, a metodologia utilizada foi a qualitativa, tal como definido por Minayo (1994, p. 21-22) como sendo um “recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação”.

Para a análise qualitativa, a pesquisa se baseou em uma investigação no Colégio Estadual Princesa Isabel, incluindo a análise dos resultados obtidos pela escola, comparados ao da SEEDUC e Regional Serrana I, em observações indiretas, entrevistas, questionários, além de análise de documentos da escola, como diários, mapa de notas, atas de conselhos de classe e reunião de pais e professores.

### **2.2.1 Pesquisa de campo: utilização de questionários**

A pesquisa de campo contou, primeiramente, com um questionário destinado aos alunos, com questões fechadas, objetivando conhecê-los e caracterizar a escola de forma geral (Anexo 1) .

Foram distribuídos 500 questionários, sendo 100 para os educandos do 9º ano do ensino fundamental e 400 para os do ensino médio. Desses, retornaram 60 questionários dos alunos do ensino fundamental e 325 do ensino médio. Vale ressaltar que eles foram entregues pela direção, a pedido da pesquisadora, nos

horários vagos das turmas, seja por motivo organizacional, seja por ausência/falta de professor. Dessa forma o cotidiano escolar não foi prejudicado ou interrompido pela pesquisa.

Outros questionários, compostos por perguntas baseadas nas dimensões e competências salientadas por Lück (2009) e nas características das escolas eficazes, Sammons (2008), foram elaborados por blocos em razão da função exercida e propriedade do assunto, conforme demonstrado no quadro 8, foram aplicados à direção, à equipe pedagógica, à equipe administrativa, aos professores, aos alunos, aos funcionários e aos pais de alunos.

**Quadro 8: Blocos de questionários**

| <b>QUESTIONÁRIOS</b> | <b>FATORES<br/>(SAMMONS E<br/>LÜCK)</b> | <b>DIMENSÕES<br/>(LÜCK)</b>                                             | <b>PÚBLICO ALVO</b>   |
|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                    | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,<br>11         | Monitoramento de<br>processos educacionais<br>e avaliação institucional | Professores 1         |
| 2                    | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,<br>11         | Gestão de resultados<br>educacionais                                    | Professores 2         |
| 3                    | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,<br>11         | Gestão de pessoas na<br>escola                                          | Professores 3         |
| 4                    | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,11             | Gestão pedagógica                                                       | Professores 4         |
| 5                    | 2,8,9,10,11                             | Gestão democrática e<br>participativa                                   | Pais                  |
| 6                    | 1, 2,11                                 | Gestão da cultura<br>organizacional da escola                           | Funcionários          |
| 7                    | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,<br>11         | Planejamento e<br>organização do trabalho<br>escolar                    | Equipe pedagógica     |
| 8                    | 1, 2,11                                 | Gestão administrativa na<br>escola                                      | Equipe administrativa |
| 9                    | 2, 5, 6, 7, 8, 9,10,<br>11              | Gestão do cotidiano<br>escolar                                          | Alunos                |
| 10                   | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10<br>,<br>11         | Fundamentação da<br>educação e da gestão<br>escolar                     | Direção               |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os docentes foram separados em quatro blocos, escolhidos em razão da disciplina lecionada e turno trabalhado, de forma a serem representadas todas as áreas e todos os horários, conforme Tabela 10.

**Tabela 10 - Número de Professores por Disciplina em cada bloco de questionário**

| <b>Bloco-Professores<br/>1</b> | <b>Bloco-Professores<br/>2</b> | <b>Bloco-Professores<br/>3</b> | <b>Bloco-Professores<br/>4</b> |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 04 Matemática                  | 04 Matemática                  | 04 Matemática                  | 04 Matemática                  |
| 02 Português                   | 02 Português                   | 02 Português                   | 02 Português                   |
| 01 História                    | 01 História                    | 01 História                    | 01 História                    |
| 01 Geografia                   | 01 Geografia                   | 01 Geografia                   | 01 Geografia                   |
| 01 Química                     | 01 Química                     | 01 Física                      | 01 Física                      |
| 01 Sociologia                  | 01 Filosofia                   | 01 Filosofia                   | 01 Espanhol                    |
| 01 Inglês                      | 01 Inglês                      | 01 Inglês                      | 01 Inglês                      |
| 01 Educação Física             | 01 Educação Física             | 01 Biologia                    | 01 Biologia                    |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O primeiro bloco do questionário abarcou o monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional; o segundo tratou da gestão de resultados educacionais; o terceiro, da gestão de pessoas na escola; e o quarto, da gestão pedagógica.

Os questionários foram entregues durante um sábado letivo, no planejamento quinzenal da escola e tiveram o acompanhamento da pesquisadora, que atuou como observadora. Da previsão de 48 questionários que deveriam ser respondidos, sendo 12 para cada bloco, foram obtidas as respostas de 35, uma vez que, no dia acordado para a entrega, alguns professores não se encontravam presentes, por estarem em planejamento de outras escolas.

Para os alunos, foram adotados os mesmos procedimentos do primeiro questionário, sendo respondidos em aulas vagas e escolhidos de forma aleatória, respeitando a amplitude das séries e turnos.

A equipe pedagógica, bem como a administrativa e os outros funcionários, responderam ao questionário durante visita da pesquisadora à escola estadual. Já os questionários dos pais e responsáveis foram entregues e recolhidos durante a reunião que ocorreu em um sábado letivo do mês de maio.

### 2.2.2 Pesquisa de campo: utilização das observações indiretas

No processo de pesquisa de campo para coleta de dados foi adotada como premissa a técnica da observação indireta para se obter informações, ela consiste

na utilização dos sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade, com um observador que conhece a comunidade, o grupo ou a realidade estudada sem integrar-se a ela.<sup>26</sup>

Esse tipo de observação também foi escolhida por se perceber que nem todos os atores do universo escolar se sentiriam à vontade com a presença de um pesquisador em sala de aula. Embora tenha havido a permissão e o pleno consentimento para observação das aulas, acordado com diretores e professores, optou-se pelas observações indiretas e conversas informais na sala de professores.

Segundo Santos (2006, p. 58), “a observação indireta insere-se nos moldes de pesquisa qualitativa, pois os dados recolhidos no contexto escolar - ambiente natural de ocorrência – permitem a compreensão da dinâmica de interação social vivenciada por seus agentes”. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou ferramentas que se deseja estudar.

Procurou-se identificar, com isso, a visão dos professores, alunos, funcionários, pais e comunidade escolar no contexto social do C.E. Princesa Isabel durante as visitas realizadas à escola.

Entretanto, para complementar a pesquisa outras técnicas foram utilizadas, o próximo tópico apresenta como foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas.

### 2.2.3 Pesquisa de campo: utilização das entrevistas semiestruturadas

Segundo Triviños (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam continuidade a novas perguntas surgidas a partir das respostas dos informantes e o tema principal seria apresentado pelo entrevistador. O autor destaca que a entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para Manzini (1990/1991, p.154), ela “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.” Segundo

---

<sup>26</sup> LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

ele, esse tipo de entrevista pode trazer informações de forma mais livre, com respostas não condicionadas a uma padronização de alternativas.

Os dois autores citados mostram a importância das perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Por isso, Manzini (2003) salienta que é necessária a elaboração de um roteiro com perguntas para se atingir os objetivos pretendidos. Ele serviria desse modo, além de coletar as informações básicas, como um meio do pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

As entrevistas com a diretora foram do tipo semiestruturada, contando com um roteiro prévio de questões abertas, modificadas conforme o diálogo.

As iniciais foram feitas com a diretora geral como forma de colher e enriquecer os dados obtidos anteriormente através da observação indireta. As outras foram surgindo no decorrer do trabalho, conforme o embasamento teórico indicava novas perspectivas à investigação em curso.

A primeira conversa com a direção teve o objetivo de embasar as informações para a realização da pesquisa, com perguntas relacionadas à história do colégio, à sua parte física, às melhorias na infraestrutura já realizadas, ao número de alunos, às taxas de evasão, aprovação e reprovação e às ações em decorrência desses números. Também foram descritas as mudanças pedagógicas implementadas pela direção com o intuito de mudar o cenário do C.E. Princesa Isabel. Teve como meta, ainda, identificar o contexto de trabalho do gestor, visando relacioná-lo aos obstáculos ou agentes facilitadores da gestão escolar e até mesmo dos resultados da escola; caracterizar o diretor, a fim de relacionar sua formação e seu tempo na escola com a necessidade de formação e acompanhamento; e identificar a sua percepção em relação ao curso de formação ministrado pela SEEDUC/RJ e as possíveis lacunas em relação às demandas do dia a dia da gestão escolar na rede, principalmente em termos de planejamento e gestão estratégica.

A segunda entrevista, complementar à primeira, feita com a diretora do C.E. Princesa Isabel, ocorrida em março de 2014, teve como objetivo principal o entendimento a respeito das características da gestão, além de buscar conhecer as suas atribuições e as competências apontadas pela literatura especializada; avaliar a sua percepção em relação ao apoio e ao acompanhamento da gestão escolar por parte da SEEDUC e Regional; identificar a maneira como exerce ou não o planejamento e a gestão estratégica e sua relação com a SEEDUC; compreender a

sua visão da autonomia escolar e seu exercício; e identificar a maneira como percebe os resultados do IDEB e como monitora as metas traçadas, bem como entende a análise da SEEDUC em relação aos resultados.

Tais questões estavam em correlação com os conceitos apresentados no decorrer do presente trabalho (eficiência, eficácia, relevância, efetividade, qualidade educacional, perfil de liderança e competências de um gestor).

Os dados obtidos na observação indireta adicionaram-se às informações colhidas em outros instrumentos de coleta de dados, como questionários, entrevistas e produções textuais, que seguiram um cronograma conforme exposto no quadro 9.

**Quadro 9: Cronograma das metodologias**

| MÉTODO          | PÚBLICO               | TOTAL | RESPONDIDOS | DATA        | ANEXO |
|-----------------|-----------------------|-------|-------------|-------------|-------|
| Questionário    | Alunos                | 500   | 385         | Outubr/2013 | 1     |
| Entrevista 1    | Diretora Geral        | 1     | 1           | Outubr/2013 | 3     |
| Entrevista 2    | Diretora Geral        | 1     | 1           | Março/2014  | 5     |
| Questionário 1  | Professores 1         | 12    | 8           | Maio/2014   | 6     |
| Questionário 2  | Professores 2         | 12    | 7           | Maio/2014   | 7     |
| Questionário 3  | Professores 3         | 12    | 10          | Maio/2014   | 8     |
| Questionário 4  | Professores 4         | 12    | 10          | Maio/2014   | 9     |
| Questionário 5  | País                  | 300   | 125         | Maio/2014   | 10    |
| Questionário 6  | Funcionários          | 14    | 9           | Maio/2014   | 11    |
| Questionário 7  | Equipe Pedagógica     | 8     | 8           | Maio/2014   | 12    |
| Questionário 8  | Equipe Administrativa | 4     | 4           | Maio/2014   | 13    |
| Questionário 9  | Alunos                | 200   | 135         | Maio/2014   | 14    |
| Questionário 10 | Direção               | 2     | 2           | Maio/2014   | 15    |

**Fonte:** Elaboração própria (2014).

Os resultados obtidos após a compilação das respostas aos questionários, observações indiretas e entrevistas aplicadas aos atores educacionais do C.E. Princesa Isabel, são analisados e explicados a seguir, à luz das questões investigativas que motivaram esta dissertação.

## 2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo

O Capítulo 1 deste trabalho identificou a seguinte questão problema: até que ponto a melhoria do desempenho do C. E. Princesa Isabel nas avaliações externas e internas a coloca na condição de uma escola efetiva? Tendo isto em vista, foi realizada uma pesquisa junto ao C.E. Princesa Isabel, a fim de responder esta questão e seus desdobramentos:

- Até que ponto a gestão da escola pesquisada tem responsabilidade no processo de melhoria da qualidade de ensino? E qual o papel da gestão nessas melhorias?
- Em que medida a gestão e as práticas desta escola conduz a um processo de escola efetiva?
- Qual é o perfil da gestão da escola?
- Até que ponto a gestão da escola é de fato compartilhada e participativa, envolvendo todos os colaboradores que nela atuam?

Esses questionamentos são a base para a discussão dos itens que se seguem.

### 2.3.1 Das observações indiretas

Para a elaboração do presente trabalho, várias visitas à escola foram realizadas pela pesquisadora para observação indireta e conversa informal com a comunidade escolar, o que possibilita a análise dos fenômenos educativos no próprio contexto, propiciando uma multiplicidade de percepção dos aspectos inerentes ao objeto de estudo.

Importante salientar que no processo foram realizados registros por gravação.

Tal observação permitiu constatar que existe na escola um clima favorável à aprendizagem dos alunos. Isso pode ser ratificado por uma entrevista realizada pelo Jornal O Diário de Petrópolis, em 5 de maio de 2014<sup>27</sup>, junto à equipe diretiva e aos alunos do colégio. Por ter acontecido durante uma das visitas realizadas ao colégio, a pesquisadora pôde acompanhá-la também.

Em dado momento, foi solicitado à aluna Jéssica, que cursa o 2º ano do Ensino Médio, que opinasse sobre o C.E. Princesa Isabel, o que a mesma fez

---

<sup>27</sup> Disponível em: <<http://diariodepetropolis.com.br/default.aspx>>. Acesso em: 08 de maio de 2014

dizendo: “Estudo aqui há um ano e estou gostando muito do ensino. O que me chama a atenção no colégio são os alunos e o bom nível dos professores.” O aluno Felipe, que estuda há oito anos no colégio, salientou ainda que: “Sempre gostei de música e um dos motivos que vim para cá foi a banda”. Já Lucas, que toca trompete, mas pretende se formar em Direito e tornar-se delegado federal, elogia o processo de ensino e aprendizagem da instituição: “Tenho esse objetivo a seguir. Tenho certeza que aqui no Princesa estou bem encaminhado”.

Também durante as visitas, pôde-se observar o envolvimento dos professores com a escola.

Segundo um professor de Física, a escola possui problemas como todas as outras; porém, após a chegada da diretora Cristiane, o clima entre todos ficou mais ameno e agradável, a cooperação aumentou e os alunos passaram a se interessar mais. O professor de Matemática explicou, também, que o clima da escola estava bem diferente após esse período de transição e que, atualmente, havia comunicação e motivação por parte da equipe gestora, passando a escola a ter objetivos e metas discutidos pelos atores educacionais.

Também foi possível observar as ações que a escola tem realizado para a melhoria e o desenvolvimento da cultura organizacional e do clima escolar. Com os sábados letivos obrigatórios, devido ao calendário escolar, a equipe diretiva tem aproveitado esses espaços para apresentação e discussão dos resultados da escola, confraternizações e palestras, sempre com o envolvimento e participação de todos os professores, funcionários, alunos e responsáveis. Os resultados são estudados e discutidos de forma coletiva, decidindo, de forma compartilhada, os próximos passos que o colégio deve dar em busca de melhores resultados e do alcance de suas metas. Isso sugere que há esforços na escola no sentido de apropriação dos resultados.

Outro fator que foi salientado pelos professores e comunidade está relacionado à formação profissionalizante no Ensino Médio. Considerando que a escola em tela está com uma demanda voltada para o Ensino Médio, que há a necessidade da integração Ensino Médio com o Ensino Profissionalizante, que a população é carente, onde os alunos necessitam trabalhar para ajudar no orçamento doméstico, que o município é uma Cidade Turística, possui fábricas, indústrias, e constantemente vem sendo assolada por desastres naturais, é necessário uma formação técnica a nível médio, que possa relacionar e correlacionar as

necessidades dos alunos as necessidades da sociedade. Para tanto, foi sugerido à possibilidade de implantação do Ensino Médio voltado para a área ambiental, com ênfase na sustentabilidade.

Pode-se concluir, portanto, que a escola possui um planejamento e comunga da gestão compartilhada e participativa, estando diretamente relacionada ao comprometimento e à participação da comunidade escolar, possibilitando a realização de transformações importantes no espaço escolar. No entanto, observa-se que essas ações só passaram a acontecer com a chegada da nova equipe diretiva.

Com base na definição de efetividade de Falcão (1997) apresentada anteriormente, observa-se que a visão da direção e dos alunos aponta para uma possível efetividade da escola. Na entrevista dada ao Diário de Petrópolis, a diretora afirmou que a equipe pedagógica está preparada para formar os estudantes para o mercado de trabalho e para a continuidade dos estudos.

### 2.3.2 Das entrevistas

Analisando as duas entrevistas realizadas, com a diretora do colégio em tela, balizadas nas características das escolas eficazes traçadas por Polon (2005) liderança profissional; visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; ambiente de aprendizagem; concentração no processo ensino aprendizagem; ensino estruturado com propósitos claramente definidos; expectativas elevadas; reforço positivo das atitudes; monitoramento do progresso; direitos e deveres dos alunos; parceria família-escola; e organização orientada à aprendizagem, pode-se elaborar algumas considerações.

Com relação ao primeiro fator, Liderança profissional, é possível afirmar que está presente no trabalho da equipe gestora do C.E. Princesa Isabel, uma vez que ela trabalha de acordo com o princípio da gestão democrática do ensino público, buscando envolver todos os membros da comunidade escolar nas decisões e ações do colégio, em consonância com o estabelecido na Constituição Federal Brasileira e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), que considera fundamental o envolvimento de diferentes segmentos da comunidade.

Como relata a diretora da escola pesquisada, em entrevista no dia 15 de maio de 2014, “todos pensaram em ações para serem compartilhadas. Quando temos

algum projeto, problema ou proposta, dialogamos e sempre pensamos naquelas que beneficiem a escola.”. Além disso, expõe como compreende o gestor enquanto líder:

A liderança estabelece-se quando alguém exerce influência sobre alguém, obtendo com isto o que deseja ao interferir no comportamento, atitude, necessidade ou valor desta outra pessoa a quem está influenciando. Deste modo, este seria, sim, o perfil de liderança no CEPI, trabalhando em conjunto, com a participação de todos os setores. Acredito que sempre temos ganhado quando todos estão envolvidos no mesmo propósito. (Entrevista concedida pela diretora geral em 15 de maio de 2014).

Com relação ao segundo fator, Objetivo e visão educacional compartilhada, as ações, metas, estratégias, projetos e programas são construídos e realizados coletivamente, o que sugere que a escola é capaz de explorar as condições favoráveis e de sinalizar caminhos para alcançar seus objetivos.

Na percepção da gestora do C.E. Princesa Isabel, o colégio busca o envolvimento de toda a comunidade escolar, compactuando com uma gestão estratégica e participativa, procurando compartilhar com a equipe a realização do planejamento, como pode se observar na afirmação da gestora:

Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidas, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino (Entrevista concedida pela diretora geral em 15 de maio de 2014).

Quando a equipe diretiva parte e compactua a gestão participativa e compartilhada para a elaboração do PPP, a escola expressa sua prática pedagógica de forma sistematizada e voltada para a formação do cidadão, conforme já orientado por Lück (2009).

O terceiro fator, Ambiente de aprendizado, percebe-se que o relacionamento entre os professores e alunos interfere nos resultados da escola em análise, uma vez que ela realiza o trabalho de participação e troca de aprendizagens, conforme demonstrado na seguinte fala da gestora: “Aqui mesmo no CEPI a antiga gestão tinha problemas de relacionamento com os professores e alunos e observamos que

foi o período em que o colégio apresentava resultados insatisfatórios” (Entrevista concedida pela diretora geral em 15 de maio de 2014).

Concentração no ensino e na aprendizagem, quarto fator, foi uma das características as quais a instituição demonstrou estar atenta, o que pode ser percebido pelas respostas da direção geral:

A melhoria do desempenho de aprendizagem de seus alunos, para que estes tenham melhor desempenho acadêmico e que se transformem continuamente para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico. Sabemos, ainda, que para se conseguir a qualidade esperada no atendimento há a necessidade de estabelecer metas para a melhoria objetiva da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la. O CEPI entende a aprendizagem como uma construção constante, que se dá a partir de interações que os sujeitos estabelecem entre si e com o meio em que vivem... Crianças e adolescentes são protagonistas dessa aprendizagem, sujeitos históricos e sociais que exercem papel ativo, com características próprias da sua idade e do contexto onde se inserem, portanto pessoas singulares e em desenvolvimento, agentes e produtores da vida social. A partir dessa visão processual de aprendizagem, o Colégio Estadual Princesa Isabel cria condições para que alunos e educadores construam seu papel de produtores de saberes e conhecimento, com vistas a uma inserção comprometida com a realidade social (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).

Com relação ao quinto fator, Ensino e objetivos claros, na percepção da gestora, há a integração e transparência na realização das tarefas pedagógicas, como se pode observar pelas declarações da direção durante a entrevista concedida a pesquisadora:

É de conhecimento de todos que nossa missão é promover uma educação de qualidade voltada à formação pessoal, com incentivo ao desenvolvimento crítico e autônomo dos jovens para inserção social e profissional. Além disso, buscamos ser uma escola reconhecida na sociedade por oferecer uma gestão participativa, professores qualificados e um ensino de qualidade, cujos valores são educar para ética, compromisso, solidariedade, cooperação e tolerância às diferenças. (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).

O sexto fator, Altas expectativas, está intimamente relacionado ao sétimo, Incentivo positivo. Tal relação pode ser verificada na afirmação da diretora, explicitada a seguir, na qual é enfatizada a necessidade da interação entre os

sujeitos da comunidade escolar para a construção do conhecimento, principalmente alunos, protagonistas da aprendizagem.

Para incentivá-los, a escola desenvolveu projetos e programas como Reforço escolar, Mais Educação, Judô, Futebol (Bola da Vez), Capelania Escolar, Banda e Projetos ambientais em parceria com o Elos, com o objetivo de criar estratégias para melhorar os índices da escola e torná-la mais atraente para o aluno.

O CEPI entende a aprendizagem como uma construção constante, que se dá a partir de interações que os sujeitos estabelecem entre si e com o meio em que vivem. O conhecimento que se constrói a partir dessas relações mobiliza, no indivíduo, a criação, a significação e a ressignificação de conceitos anteriormente construídos, levando-o a novas investigações. Crianças e adolescentes são protagonistas dessa aprendizagem, sujeitos históricos e sociais que exercem papel ativo, com características próprias da sua idade e do contexto onde se inserem, portanto pessoas singulares e em desenvolvimento, agentes e produtores da vida social. A partir dessa visão processual de aprendizagem, o Colégio Estadual Princesa Isabel cria condições para que alunos e educadores construam seu papel de produtores de saberes e conhecimento, com vistas a uma inserção comprometida com a realidade social (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).)

Com as parcerias realizadas pela escola, palestras com profissionais estão sendo realizadas e, de acordo com o que declara a diretora, os alunos passaram a ter mais interesse e projeção de carreiras após a conclusão do ensino médio.

Monitoramento do progresso é o oitavo fator havendo por parte da equipe diretiva e equipe pedagógica a monitorização constante dos resultados das avaliações internas e externas, com análise dos dados dos estudantes, dos programas e do desempenho, com orientação aos professores. Ele também está presente nos projetos pedagógicos, que objetivam a correção de resultados.

Direitos e responsabilidades do aluno, considerado como o nono fator, podem ser observados entre o corpo discente da escola estudada, conforme afirmação da entrevistada.

Frequentemente propomos atividades de discussão em que os alunos são levados a pensar em seus direitos e deveres. Elaboramos um regimento escolar que foi amplamente divulgado entre pais, alunos, professores e funcionários (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).

O envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, quando são convidados a participar de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar, faz parte do décimo fator, parceria casa-escola. A instituição acredita que promovendo a integração entre a escola e os pais e responsáveis, o benefício será do aluno, o processo de ensino e aprendizagem será mais efetivo. Esse apoio passou a ser mais intenso com a chegada da nova equipe gestora, conforma declaração da diretora geral.

Atualmente existe uma relação de confiança. Nas reuniões de pais e responsáveis conseguimos aproximadamente 70% de presença. As famílias buscam o colégio para solicitar ajuda e atendem prontamente as convocações. Temos uma comunidade que acredita e confia em nosso trabalho (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).

A escola vem desenvolvendo suas práticas pedagógicas, procurando formar cidadãos capazes de se inserir no mercado de trabalho, com as habilidades pertinentes a um estudante do século XXI, análise relacionada à organização orientada à aprendizagem, décimo fator:

Um estudante do século XXI deve ser capaz de ler uma informação independente da maneira como ela está sendo oferecida. Para isso, ele deve saber como interpretar gráficos, tabelas e planilhas, representações numéricas ou mesmo simulações e produzir textos orais e escritos para diferentes contextos e interlocutores, capazes de atuar, de maneira criativa, na melhoria do mundo em que vivemos. É fundamental que o estudante seja capaz de fazer ligações entre situações teóricas e práticas. Nosso trabalho está voltado para formação de alunos criativos, que tomem iniciativa, expressem pensamentos e ideias, saibam ouvir o outro e trabalhar em grupo e para o preparo para exercício da cidadania e inserção no mundo do trabalho e continuidade dos estudos (Entrevista concedida pela diretora geral em 6 de maio de 2014).

Conforme destaca Lück (2011), o líder é aceito e respeitado quando é capaz de unir e representar o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola, sendo agente influenciador, que mobiliza, incentiva, articula e compartilha as decisões com todos os participantes da comunidade escolar. Por isso, buscou-se identificar a percepção de outros atores sociais sobre as ações da equipe gestora, o que foi feito por meio do questionário, os dados são mostrados e analisados no próximo tópico.

### 2.3.3 Dos questionários

Os questionários foram elaborados com base nas 11 características-chaves das escolas eficazes, segundo Sammons (2008) e nas dez dimensões da gestão escolar de Luck (2009), visando, dessa forma, unir os fatores e as dimensões anteriormente apresentados.

Para a distribuição dos questionários junto aos pais e responsáveis foi utilizado o tempo da reunião, concedido pela direção da escola, que acontecia durante os sábados letivos. Foram aplicados 300 questionários, com retorno de 125. Embora mais pais estivessem presentes, alguns se recusaram a respondê-los, acredita-se que por não entenderem o que lhes foi solicitado ou por não dominarem a leitura.

Já com a equipe administrativa, pedagógica, funcionários e direção, eles foram aplicados durante uma visita da pesquisadora. Com questões relacionadas aos fatores das escolas eficazes e dimensões da gestão, tiveram algumas perguntas sobre a gestão administrativa da escola específicas para a equipe administrativa, sobre o planejamento e a organização do trabalho escolar para a equipe pedagógica, sobre a gestão da cultura organizacional para os funcionários, e sobre a fundamentação da educação e da gestão escolar para a direção.

Para os alunos, escolhidos aleatoriamente por série e turnos, os questionários, distribuídos pela direção, foram respondidos em aulas vagas, e continham indagações a respeito dos fatores e das dimensões relacionadas à gestão do cotidiano escolar.

A seguir, são detalhados brevemente cada um deles.

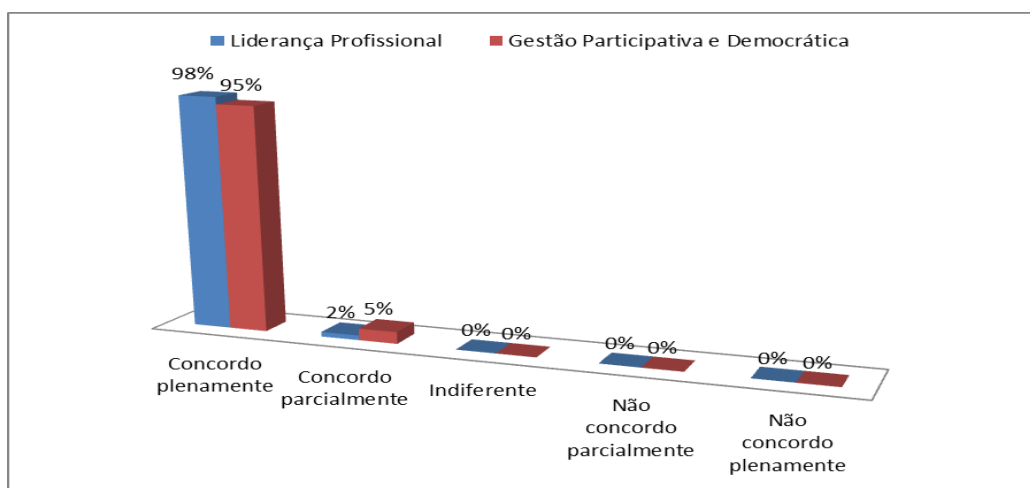
No primeiro aspecto, Liderança profissional, nas 58 respostas dos atores sociais questionados, sendo 35 professores, 2 da direção, 8 da equipe pedagógica e 4 da administrativa e 9 funcionários, foi unânime a concordância que a escola apresenta gestão participativa, firmeza, objetividade, colaboração e espaço favorável ao aprendizado, com a colaboração de todos os envolvidos, tendo 98% de concordo plenamente e apenas 2% de concordo parcialmente.

Tal fator pode ser associado ao quinto item das dimensões e competências dos gestores proposto por Lück (2009), denominado gestão democrática e participativa, uma vez que ele se relaciona diretamente à liderança, ao incentivo e à garantia da atuação democrática e articulada dos atores educacionais no processo de ensino e aprendizagem, em um compartilhamento de responsabilidades. Para

esse fator, foram respondidos, pelos pais, 125 questionários, obtendo 95% de concordo plenamente.

No gráfico 10 são demonstrados os percentuais dos fatores liderança profissional, gestão democrática e participativa, em relação as respostas obtidas.

**Gráfico 10-Liderança profissional e gestão participativa**



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

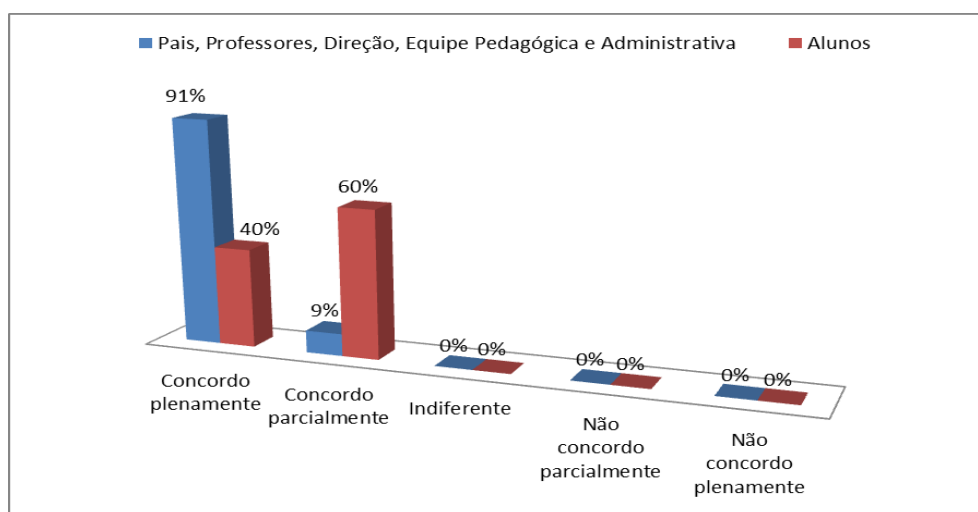
Com relação ao segundo fator, objetivo e visão educacional compartilhada, respondido por 318 integrantes da escola, sendo 9 funcionários, 125 pais, 8 integrantes da equipe pedagógica e 4 da administrativa, 135 alunos, que representam aproximadamente 40% dos questionários, 2 membros da equipe diretiva e 35 professores, considera-se sua semelhança com a dimensão planejamento e organização do trabalho escolar, sugerido nos estudos de Lück (2009), que foi respondido pelos 8 integrantes equipe pedagógica. Isso porque os dois aspectos estabelecem a prática do planejamento na escola, que direciona as ações de todos os segmentos a partir de um diagnóstico para a elaboração de planos de trabalho e garantia de sua execução, com unidade de propósitos, prática consistente, participação e colaboração.

Deve-se considerar que no item Objetivo e visão educacional compartilhada houve uma pequena divergência de respostas entre alunos e demais respondentes, conforme mostrado no gráfico 11. Embora 91% dos professores, pais, equipes pedagógica e administrativa considerem que os objetivos são atingidos plenamente, uma vez que a prática do planejamento participativo é constante na escola, com o acompanhamento de todos os envolvidos, diagnosticando a realidade escolar,

avaliando a instituição e compreendendo os desafios e as oportunidades , 60% dos alunos, concordaram parcialmente com a questão.

Tal resposta foi justificada pela direção ao afirmar que “falta na escola a criação do Grêmio Estudantil para uma efetiva participação dos alunos nas decisões junto à escola, mas para o 2º semestre já haverá a eleição do Grêmio” (Entrevista realizada em 30 de maio de 2014).

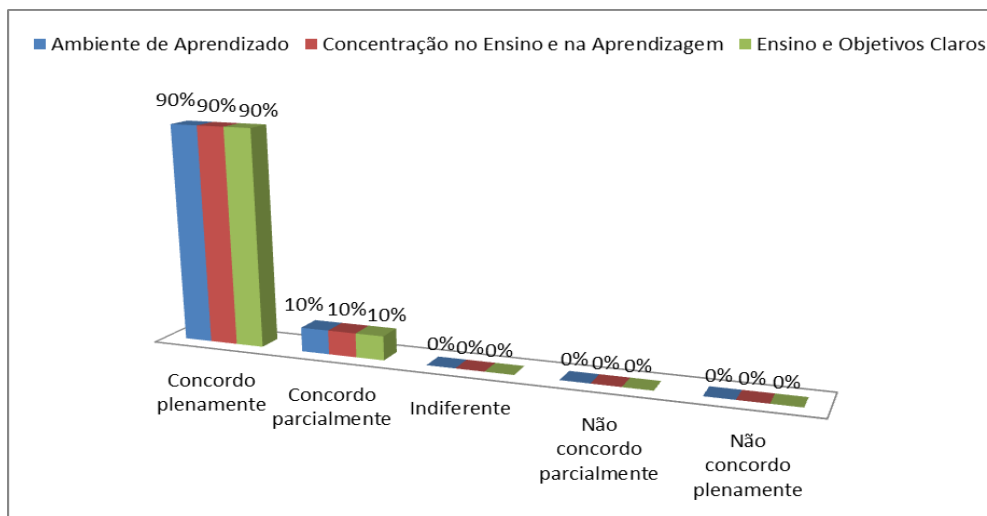
**Gráfico 11 - Objetivo e visão educacional compartilhada**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os fatores ambiente de aprendizado, respondido por 45 questionados, sendo 2 da equipe diretiva, 35 professores e 8 da equipe pedagógica; concentração no ensino e na aprendizagem, objetado por 35 professores, 8 da equipe pedagógica e as duas integrantes da direção, e, ensino e objetivos claros, respondidos pelos 35 professores, 2 da direção, 135 alunos e 8 da equipe pedagógica, obtiveram quase que a totalidade de concordância, 90%, reafirmando o já colocado anteriormente, como exposto no gráfico 12.

**Gráfico 12 - Ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem e ensino e objetivos claros**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Tais fatores estão correlacionados às dimensões das competências de gestão de pessoas na escola, da cultura organizacional, do cotidiano escolar, e competência de gestão do clima e cultura escolar, uma vez que tem como metas promover um ambiente favorável à aprendizagem dos alunos, com o fortalecimento das relações interpessoais. Foram respondidos pelos professores, funcionários e alunos, ou seja, 179 questionários avaliando esse aspecto.

Dentre os respondentes, estavam os funcionários, e, aproximadamente 30% deles concordam parcialmente no que se refere aos valores que os orientam, ao seu papel na escola e à conversão para o empoderamento conjunto de todos e da escola. Conclui-se, também, que há uma avaliação positiva em relação à equipe diretiva, já que apenas três funcionários concordaram parcialmente quando indagados sobre essa questão, o que representa menos de 2%. Tais dados mostram que, mesmo com índices baixos de insatisfação com a gestão, é preciso desenvolver uma maior comunicação junto aos funcionários, mostrando a sua importância na escola e na ação educacional.

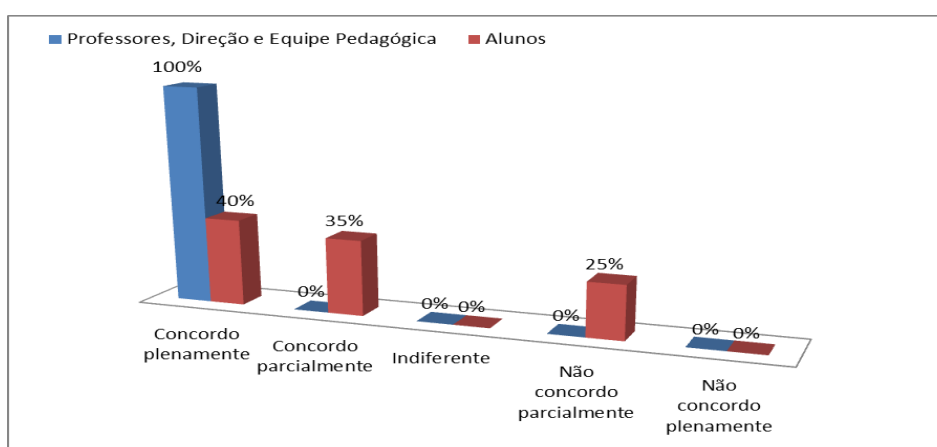
Nas dimensões gestão de pessoas e cotidiano houve 100% de concordância.

A concordância relacionada ao sétimo fator: altas expectativas e incentivo positivo foram questionados à equipe pedagógica, aos alunos, à direção e aos professores, em um total de 180 respostas. Das respostas pode-se inferir que, embora a parte técnica da escola entenda que haja o incentivo positivo aos alunos,

estes não mostraram concordância plena a tal afirmação, já que 35% concordaram parcialmente e 25% não concordaram parcialmente.

Deve-se levar em consideração que as respostas dos alunos, por serem em maior número, 135, correspondem a 75% dos questionários respondidos. Diante delas, fica explícita a necessidade de uma intervenção da equipe diretiva e pedagógica e dos professores a fim de criar expectativas e formas de incentivo aos alunos.

**Gráfico 13 - Altas expectativas e incentivo positivo**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

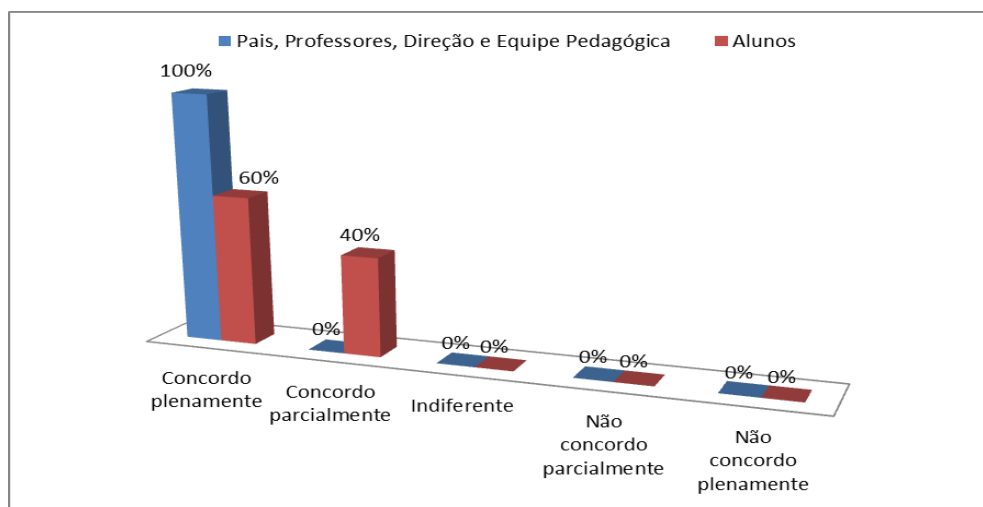
O monitoramento do progresso, oitavo fator, respondido por 305 questionados, dentre pais, equipe pedagógica, alunos, direção e professores, está relacionado às dimensões monitoramento de processos e avaliação de resultados, respondido pelos 35 professores, e gestão de resultados educacionais, também respondidos pelos professores, uma vez que monitorados assumem o compromisso de informar à comunidade educativa os resultados avaliativos, formando e estabelecendo metas para a sua melhoria. Essas características têm sido constantes no colégio como se podem observar pelas respostas dos 375 questionários respondidos pela equipe pedagógica, pais, alunos, professores e direção. Bem como pela ação exercida na escola, uma vez que existe no C.E. Princesa Isabel a prática de identificar as dificuldades dos estudantes através da análise bimestral da avaliação diagnóstica, por meio do acesso ao site do Conexão Educação, que mostra os resultados das avaliações externas, e contém as habilidades e os descritores atingidos ou não, pelos alunos. Com base neles, é

realizada uma planilha das habilidades e descritores críticos, transformada em gráficos para o trabalho dos professores junto aos alunos.

Tal ação é proposta com claros objetivos de correção de rumo em função dos resultados previamente monitorados pela equipe gestora. Dessa maneira, procura-se trocar informações entre os professores sobre boas práticas que colaborem para minimizar os problemas encontrados. Além disso, promove-se uma recuperação paralela para melhoria do desempenho dos educandos. Pelas respostas dos questionários, obtidos pelos atores já descritos acima, pode-se perceber que 98% avaliaram que esse apoio ocorre de modo muito satisfatório, com apenas 2% dos alunos respondendo que concordam parcialmente.

O fator 9, referente aos direitos e responsabilidades do aluno, está relacionado aos fatores altas expectativas e incentivo positivo, já analisados anteriormente. Segundo a opinião da equipe gestora, dos professores, dos pais e da equipe pedagógica, totalizando 170 dos 305 questionários distribuídos, a escola monitora constantemente os seus resultados nas avaliações externas, com o intuito de perceber se as metas estão sendo alcançadas, valorizar os direitos dos alunos e dar-lhes responsabilidades, já que os entende como corresponsáveis pelo sucesso escolar, análise possível por meio das informações obtidas pelos questionários: 100% de concordo plenamente.

Entretanto os alunos, que correspondem a aproximadamente 45% das respostas obtidas, ou seja, 135 questionários, embora concordem plenamente com o monitoramento, em relação à valorização, 40% concordam apenas parcialmente, como mostra o gráfico a seguir. Este resultado, segundo informações obtidas pela observação indireta, é decorrente da falta de *feedback* por parte dos professores para com os alunos, sendo a maior reclamação que as habilidade e competências das avaliações externas não são repassadas de forma minuciosa para cada aluno.

**Gráfico 14 - Direitos e responsabilidades dos alunos**

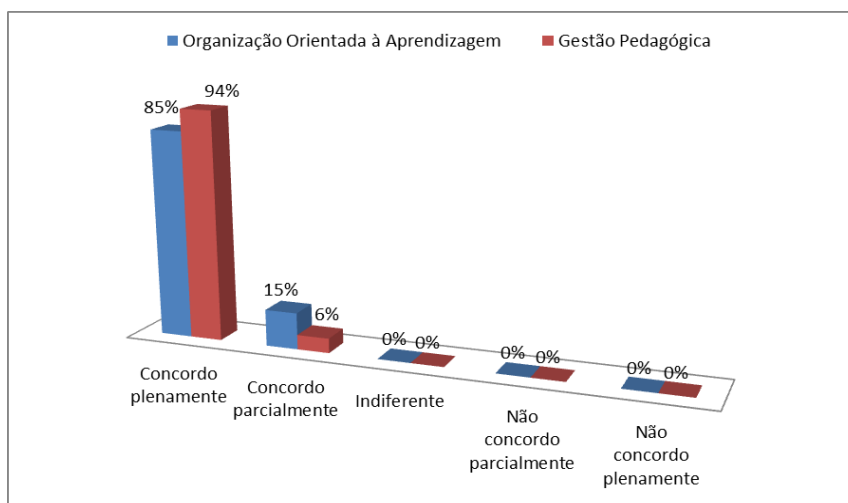
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O décimo fator, parceria casa-escola, mostra que há uma mudança do clima escolar, uma vez que os pais e responsáveis, antes distantes da escola, agora passaram a frequentar as reuniões, em um acesso mais rotineiro à escola. A expressiva maioria dos 305 respondentes, dentre eles, pais, equipe pedagógica, alunos, direção e professores, estão satisfeitos com o alto grau de envolvimento da comunidade, pois foram 99% de respostas a “concordo plenamente”.

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

Organização orientada à aprendizagem, último fator indicado por Polon (2009), constata que a instituição de ensino atua em prol das melhores condições possíveis de aprendizado, conforme demonstrado pelos 85% de respostas em concordância plena dos 318 respondentes, sendo pais, funcionários, equipe pedagógica e administrativa, alunos, direção e professores. Esses dados fornecem uma visão de que as oportunidades de melhoria são resolvidas na unidade através do diálogo nas reuniões, em um claro compromisso com a aprendizagem dos educandos.

A dimensão competências de gestão pedagógica complementa o fator supracitado, tendo 94% dos professores respondido que concordavam plenamente com o item, como evidenciado pelo gráfico 15.

**Gráfico 15: Organização orientada à aprendizagem e gestão pedagógica**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na dimensão fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, itens respondidos pelos gestores da escola estadual analisada, há a preocupação com a atualização e implementação dos padrões de qualidade para as práticas escolares, visando à formação e aprendizagem dos alunos. É importante ressaltar que a formação para a sociedade é fator condicionante da efetividade, e que pode ser confirmado pelos índices de concordância plena obtidos nos questionários, que ficaram acima de 90%.

Na dimensão gestão administrativa, segundo a equipe administrativa, há discussão e prestação de contas, sempre objetivando à utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos para efetivar os objetivos educacionais proposto, conforme os índices de 98% obtidos pelo questionário .

Sintetizando o que foi coletado no questionário analisado, observa-se no quadro 10 a seguinte distribuição do grau de concordância e da adequação de cada fator e dimensão investigados:

**Quadro 10: Resultados dos questionários por média percentual**

| FATORES E DIMENSÕES ANALISADAS                  | RESPONDENTES                                                                                                                                       | RESULTADOS OBTIDOS POR MÉDIA                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança profissional                          | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Funcionários: 9<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Equipe Administrativa: 4<br>TOTAL: 58                               | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%                                                                                                                                             |
| Gestão democrática e participativa              | Pais : 125<br>TOTAL: 125<br><br>TOTAL GERAL: 183                                                                                                   | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                             |
| Objetivo e visão educacional compartilhada.     | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Funcionários: 9<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Equipe Administrativa: 4<br>Alunos: 135<br>Pais : 125<br>TOTAL: 318 | C.Plenamente : 91%<br>C. Parcialmente: 9%<br><br>Resultado geral, se formos analisar somente os alunos teremos o seguinte percentual :<br>C.Plenamente : 40%<br>C. Parcialmente: 60%% |
| Planejamento e organização do trabalho escolar. | Equipe Pedagógica: 8<br>TOTAL GERAL: 326                                                                                                           | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                             |
| Ambiente de aprendizado.                        | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>TOTAL : 45                                                                             | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%                                                                                                                                             |
| Concentração no ensino e na aprendizagem.       | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>TOTAL : 45                                                                             | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                             |
| Ensino e objetivos claros.                      | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Alunos: 135<br>TOTAL : 180<br><br>TOTAL GERAL: 270                                     | C.Plenamente : 90%<br>C. Parcialmente: 10%                                                                                                                                            |
| Gestão do cotidiano escolar.                    | Alunos: 135<br>TOTAL : 135                                                                                                                         | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%                                                                                                                                             |
| Gestão de pessoas.                              | Professores: 35<br>TOTAL : 35                                                                                                                      | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                             |

|                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | TOTAL GERAL: 170                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gestão do clima e cultura escolar.                                 | Funcionários: 9<br>TOTAL : 09<br><br>TOTAL GERAL: 9                                                                           | C.Plenamente 70%<br>C. Parcialmente: 30%                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Altas expectativas e Incentivo positivo.                           | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Alunos: 135<br>Equipe Pedagógica: 8<br>TOTAL : 180<br><br>TOTAL GERAL: 180                | C.Plenamente : 100%<br><br>Sendo esse resultado apresentado na tabulação dos dados da equipe escolar envolvendo diretores, professores e equipe pedagógica. Com relação aos alunos, em ambos os fatores, o resultado apresentado foi:<br><br>C.Plenamente : 40%<br>C. Parcialmente: 35%<br>Não concordo parcialmente:25% |
| Monitoramento do progresso.                                        | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Pais : 125<br>Alunos: 135<br>TOTAL : 305                          | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional. | Professores: 35                                                                                                               | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Gestão de resultados educacionais.                                 | Professores: 35<br><br>TOTAL GERAL : 375                                                                                      | C.Plenamente : 95%<br>C. Parcialmente: 5%                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Direitos e responsabilidades do aluno.                             | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Pais : 125<br>Alunos: 135<br>TOTAL : 305<br><br>TOTAL GERAL : 305 | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%<br><br>Sendo esse resultado apresentado na tabulação dos dados da equipe escolar envolvendo diretores, professores e equipe pedagógica. Com relação aos alunos, o resultado apresentado foi:<br><br>C.Plenamente : 60%<br>C. Parcialmente: 40%                                 |

|                                                |                                                                                                                                                     |                                            |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Parceria casa-escola.                          | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Pais : 125<br>Alunos: 135<br>TOTAL : 305<br><br>TOTAL GERAL : 305                       | C.Plenamente : 99%<br>C. Parcialmente: 1%  |
| Organização orientada à aprendizagem.          | Diretores : 2<br>Professores: 35<br>Funcionários: 9<br>Equipe Pedagógica: 8<br>Equipe Administrativa: 4<br>Pais : 125<br>Alunos: 135<br>TOTAL : 318 | C.Plenamente : 85%<br>C. Parcialmente: 15% |
| Gestão pedagógica.                             | Professores: 35<br>TOTAL: 35<br><br>TOTAL GERAL: 353                                                                                                | C.Plenamente : 94%<br>C. Parcialmente: 6%  |
| Fundamentação da educação e da gestão escolar. | Diretores : 2<br>TOTAL : 2<br><br>TOTAL GERAL: 02                                                                                                   | C.Plenamente : 90%<br>C. Parcialmente: 10% |
| Gestão administrativa na escola.               | Equipe Administrativa: 4<br>TOTAL : 04<br><br>TOTAL GERAL: 04                                                                                       | C.Plenamente : 98%<br>C. Parcialmente: 2%  |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base nos resultados da pesquisa, é possível realizar algumas considerações gerais tanto sobre o desempenho do C. E. Princesa Isabel, quanto sobre as responsabilidades da SEEDUC/RJ, questão discutida no próximo tópico.

#### **2.4 Considerações sobre o desempenho do C. E. Princesa Isabel e as responsabilidades da SEEDUC**

Retomando as questões iniciais que motivaram a proponente para a realização do presente trabalho, com base na observação indireta, entrevistas e questionários e fundamentada pelo referencial teórico, pode-se concluir que as transformações ocorridas na escola coincidem com a mudança de sua equipe

gestora, que passou a ser compartilhada e participativa, estando relacionada ao comprometimento e à participação da comunidade escolar, possibilitando, com isso, a realização de transformações importantes no espaço escolar.

Após a realização das entrevistas com a diretora do C.E. Princesa Isabel, pode-se constatar que a referida escola, com a mudança da gestão escolar, passou a ter um clima favorável à aprendizagem por ter à frente uma liderança efetiva.

Tendo em vista essa modificação, os resultados da pesquisa demonstraram que as práticas de gestão da escola são condizentes com as responsabilidades da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade de ensino. Entende-se, com isso, que ela criou condições para que a escola se tornasse eficaz em relação ao desempenho dos alunos, obtendo, inclusive, um aumento significativo nos índices dos resultados das avaliações internas e externas.

Com relação à efetividade, há a preocupação dos integrantes da escola e dos alunos não somente com os resultados de desempenho, mas com todo o contexto externo, político, social e econômico nas atividades inerentes à escola. Para os alunos e professores, houve uma mudança significativa do clima escolar, com uma equipe diretiva que passou a estimular a participação e o comprometimento de todos os atores envolvidos nos processos educacionais, em busca de metas claramente compartilhadas.

Quando analisado o perfil da gestão, percebe-se que a equipe faz uso dos três perfis do gestor: o pedagógico, administrativo e relacional, entendendo que o primeiro deles é o demandante e os administrativos e relacional, demandados, uma vez que precisam funcionar para dar subsídio ao pedagógico.

Com relação à gestão compartilhada e participativa, os pais e responsáveis responderam que a gestão democrática da equipe escolar criou oportunidades para a efetiva participação desses representantes nas reuniões.

Além disso, os alunos demonstraram satisfação por estudarem no colégio, sentindo-se preparados para o futuro, uma vez que houve quase que 100% de concordância nos questionários quando indagados sobre esse tema. Entretanto, no item objetivo e visão educacional compartilhada, 60% dos alunos concordaram parcialmente, visto que não participam efetivamente das decisões da escola, por não existir um Grêmio Estudantil na instituição.

Outro ponto questionável foi em relação ao incentivo positivo, uma vez que 40% dos alunos concordaram plenamente, 35% parcialmente e 25% não

concordaram. É necessário, portanto, que a escola realize um trabalho que envolva os alunos, elevando sua autoestima e criando expectativas de futuro, e não apenas monitorando resultados das avaliações externas e internas. Com relação à parte pedagógica não houve críticas, uma vez que a escola oferece programas e projetos de acompanhamento.

Com relação aos funcionários, há uma avaliação positiva, embora seja necessário incluí-los no processo educacional, orientando o seu papel na escola e na ação educacional.

Com relação à questão problema até que ponto a melhoria do desempenho do C. E. Princesa Isabel nas avaliações externas e internas a coloca na condição de uma escola efetiva, o colégio vem realizando ações, através da nova equipe diretiva, em conformidade com a literatura apresentada no decorrer do presente trabalho, bem como utilizando as metodologias, estratégias e política educacional indicada pela SEEDUC/RJ.

A comparação entre as respostas dadas nas entrevistas e nos questionários e pela observação indireta e as ideias de Polon (2012), Lück (2001) e Falcão (1997) sugere que o C.E. Princesa Isabel seja, de fato, eficaz, eficiente e efetiva.

Eficaz pelo desempenho obtido nas avaliações internas e externas que, a partir dos estudos de Polon (2012), considera escola eficaz aquela na qual os resultados dos alunos vão além do aprendizado típico de escolas frequentadas por aqueles de origem social semelhante.

Eficiente, segundo Luck (2011), por estar organizada e articulada em suas ações, com a participação de toda a comunidade escolar, fazendo bom uso de seu tempo e utilizando os recursos e emprego das competências humanas em prol da aprendizagem de seus alunos.

Dessa forma, sendo a escola eficaz e eficiente ela será também efetiva, pois, segundo Lück (2011), na integração entre eficácia e eficiência, a escola pode ser considerada como efetiva. Verifica-se que o C.E. Princesa Isabel vem demonstrando reconhecer a importância das influências do contexto externo, confirmando, assim, o nível de comprometimento da escola com os anseios sociais, características estas apresentadas pela escola analisada.

Tendo em vista o exposto, é preciso considerar também as responsabilidades da SEEDUC/RJ frente ao desempenho de escolas como a estudada. Isso porque o colégio não é totalmente autônomo e independente da Regional Serrana I. Ele não

apenas faz parte dessa rede, como dela depende e é influenciado por um conjunto de políticas, diretrizes e regulamentos definidos em nível macro.

Entretanto, a continuidade do trabalho realizado no colégio também depende do apoio e atenção da SEEDUC/RJ. É necessário que a secretaria assuma a responsabilidade de um tratamento diferenciado, de forma estratégica, para essas escolas que, apesar de não alcançarem a meta designada, trabalham de forma consciente e adequada às demandas da secretaria no tocante à gestão escolar, transformando-as em um espaço de crescimento e desenvolvimento do aluno como cidadão.

Torna-se imperioso, portanto, que esse órgão central identifique escolas como o C.E. Princesa Isabel para a realização de um trabalho diferenciado, sem se limitar apenas aos resultados de avaliações externas, uma vez que elas são apenas uma parte de um processo muito mais complexo.

Vale ressaltar ainda que, enquanto Diretoria Regional Pedagógica, cabe à equipe concretizar trabalhos como o realizado com o C.E. Princesa Isabel para identificação de outras escolas com o mesmo perfil de gestão e ações exitosas, já que a meritocracia envolve mais que resultados e a análise qualitativa não é apreendida através apenas de avaliações externas, como demonstrado no decorrer do presente trabalho através das pesquisas e das ações da referida escola.

Com base nessas constatações e das apuradas durante o período de campo, com entrevistas, questionários e observações indiretas, foi identificado uma demanda, não somente da gestão escolar, mas da própria comunidade, que aponta para a implementação do Ensino Médio Integrado ao Profissionalizante, Dupla Escola, e essa demanda é exequível.

Em função dessa demanda direcionada para a pesquisadora, optou-se por elaborar um Plano de Ação com o oferecimento do Ensino Médio Integrado Profissionalizante (Dupla Escola), que é apresentado no próximo capítulo.

### **3 ENSINO MÉDIO INTEGRADO AO PROFISSIONALIZANTE: EM BUSCA DA EFETIVIDADE**

O capítulo 1 descreveu de maneira objetiva as recentes mudanças ocorridas na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro e a descrição da Regional Serrana I uma das subdivisões da SEEDUC, e do Colégio Estadual Princesa Isabel, objeto de estudo, apresentado no contexto pedagógico com suas principais práticas, localização, infraestrutura, modalidades de ensino, perfil do público atendido, gestão, formas e indicadores educacionais de avaliação interna e externa bem como a evolução nos anos destacados e as evidências de que a gestão influencia nos resultados da escola. Na sua última parte, são apresentadas as questões de investigação para o presente trabalho.

No capítulo 2 foi elaborado o estudo teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa, os dados e a análise da pesquisa. O presente trabalho foi realizado após estudos de campo e pesquisa documental na unidade a partir de agosto de 2013 até maio de 2014, com o objetivo de confirmar se o papel da nova equipe diretiva era fator condicionante para a efetividade e o sucesso do processo de ensino e aprendizagem no C.E. Princesa Isabel.

Nessa reflexão foram realizadas observações indiretas, análise de documentos escolares, entrevistas semiestruturais e questionários, a fim de indicar os dados sobre os projetos e as ações pedagógicas, as parcerias firmadas e os indicadores de fluxo e desempenho. Procurou-se identificar se as mudanças implementadas pela nova equipe gestora da escola em questão contribuíram para a unidade melhorar seus resultados nas avaliações internas e externas.

Após as análises dos documentos e o estudo de campo foi possível confirmar as questões investigativas, verificando que as práticas de gestão adotadas pela escola são compatíveis com os fatores presentes nas escolas eficazes e as ações da equipe gestora estão em consonância com a prática de gestão democrática e participativa.

Embora a escola estudada seja considerada eficiente e eficaz pelos resultados apresentados, e efetiva pelos alunos e pela equipe, faz-se necessário o aprimoramento desse último conceito, uma vez que, ao oferecer um curso com formação integral e preparação para o trabalho, estaria contribuindo, de forma concreta, para a qualidade escolar. Isso porque caberia à escola desenvolver uma

metodologia e modalidade para alcançá-la, uma vez que estaria preparando os alunos para inserção no trabalho de acordo com a necessidade social, econômica e política, em consonância com a demanda da sociedade; e, portanto, sendo comprovada a efetividade de sua prática educacional.

Tal proposta de intervenção foi desenvolvida durante a realização da pesquisa de campo, com a identificação dessa demanda junto à comunidade escolar. Portanto, é uma decisão que reflete uma demanda dos atores envolvidos no processo educacional da escola, da pesquisadora e da Regional Pedagógica Serrana I. É importante salientar que, para a elaboração do Plano de Intervenção, houve a efetiva colaboração dos gestores, professores e funcionários da escola que, durante as visitas da pesquisadora às reuniões pedagógicas, discutiram o melhor caminho a ser tomado pela escola em busca da qualidade escolar.

Desse modo, o que se propõe é a implantação de uma nova modalidade para o ensino médio, o Dupla Escola, já adotado em algumas escolas localizadas na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro, que é esclarecido no tópico 3.2. Como é uma política educacional já existente na SEEDUC consideramos coerente sua aplicação no C.E. Princesa Isabel.

No entanto, antes de apresentar o plano proposto, faz-se necessário tecer algumas sugestões que permitam ao C.E. Princesa Isabel manter a continuidade do desempenho apresentado até então, para, então, implementar o plano.

### **3.1 Sugestões para consolidação do desempenho da escola e da qualidade de ensino do C.E. Princesa Isabel**

Como práticas a serem desenvolvidas pela escola sugerem-se as indicadas no quadro 11:

**Quadro 11: Práticas para o C.E. Princesa Isabel**

|           |                                                                                        |                                                                                             |                                                                                                                                            |                                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| O quê?    | Garantir o envolvimento de todos os atores da escola.                                  | Disseminar o sentimento de pertencimento a todos os envolvidos no processo escolar.         | Transformar todos os espaços de reunião, pedagógica, administrativa, responsáveis e comunidade em espaços de transformação e participação. | Criação do Grêmio Estudantil                            |
| Para quê? | Manter a cultura organizacional voltada para a qualidade escolar.                      | Transmitir os ideais desenvolvidos pela gestão.                                             | Reafirmar a necessidade da participação, visando a melhorias educacionais                                                                  | Participação efetiva dos alunos nas decisões escolares. |
| Por quê?  | Reafirmar a gestão participativa e democrática.                                        | Reafirmar a gestão participativa e democrática                                              | Reafirmar a gestão participativa e democrática.                                                                                            | Reafirmar a gestão participativa e democrática.         |
| Quem?     | Direção.                                                                               | Direção e professores                                                                       | Direção, equipes pedagógica e administrativa e professores.                                                                                | Direção, professores e alunos.                          |
| Como?     | Participação de todos os servidores, funcionários, professores, alunos e responsáveis. | Com a participação de todos os servidores, funcionários, professores, alunos e responsáveis | Com a participação de todos os servidores, funcionários, professores, alunos e responsáveis                                                | Reuniões                                                |
| Quando?   | Nas reuniões escolares.                                                                | Nas reuniões escolares.                                                                     | Nas reuniões escolares.                                                                                                                    | Semanais                                                |
| Quanto?   | Sem custo.                                                                             | Sem custo.                                                                                  | Sem custo.                                                                                                                                 | Sem custo.                                              |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Tais sugestões trilham o caminho de sucesso almejado, independente da gestão. O professor que participa dessa gestão democrática e colaborativa dá

continuidade às atividades de melhoria no processo de ensino e aprendizagem, uma vez que se sente parte do processo educacional.

Dessa forma, essas ações buscam consolidar o desempenho da escola objeto de estudo, já que há uma melhoria no resultado das avaliações internas e externas.

### **3.2 Sugestões para melhoria do desempenho da escola e da qualidade de ensino do C.E. Princesa Isabel**

Além da indicada anteriormente, há uma proposta de melhoria do desempenho para o C.E. Princesa Isabel, a partir da implementação do Dupla Escola, que é brevemente explicado a seguir.

#### **3.2.1 Dupla Escola**

O Programa Dupla Escola foi criado em 2008 pelo Governo do Estado com o objetivo de agregar ao ensino médio competências indispensáveis para a vida profissional e pessoal dos alunos. O programa oferece ensino em tempo integral aos estudantes com formação básica e conteúdos extras elaborados por profissionais gabaritados em diversas áreas. Sendo assim, transforma a unidade escolar convencional em espaço de formação para vida profissional, a fim de antecipar a qualificação dos jovens para atuação em uma sociedade em contínuo crescimento econômico.

Funciona também com o apoio de parceiros privados, dentre eles: Microsoft; Nissan; Ministério da Cultura e Esportes da Espanha; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) /Instituto Confucius; Consulado Geral da França; grupo AxisBiotec; e Superintendência de Escolas Públicas do Condado de Prince George, em Maryland, nos Estados Unidos.

Para a adesão são necessários requisitos burocráticos e práticos por parte da escola como: estudo e análise da viabilidade do procedimento por parte da Diretoria Regional a qual pertence a fim de que, em caso afirmativo de conveniência e oportunidade, seja enviado ao órgão central para posterior realização de convênio com empresas privadas.

Além desses fatores, a escola deve ser consciente do papel que irá desempenhar os alunos, por sua vez, precisam estar dispostos a permanecer na

escola por um período de oito horas, e os pais compromissados na verificação frequência dos filhos. Esse fator é de total relevância, pois alguns alunos não participam de atividades no contra turno devido à necessidade de trabalhar para ajudar no sustento da família, conforme já salientado no capítulo 1. É importante destacar que o programa permite aprimorar os jovens para que eles não precisem trabalhar em subempregos por falta de qualificação.

Assim, é necessário que no decorrer do procedimento legal para a implementação da nova modalidade a escola realize reuniões periódicas com alunos, funcionários, pais e professores visando conscientizá-los sobre a necessidade de mudanças pedagógicas na escola. Ou seja, todos da escola deverão compreender e se apropriar dos objetivos e funcionalidades da Dupla Escola, em especial os funcionários, que não se sentiram envolvidos nas ações pedagógicas da escola, bem como os alunos, por meio do Grêmio Estudantil, que também deverão ser convidados a participar das discussões de implantação.

#### 3.2.1.1 Justificativa

Essa proposta visa promover formação humana integral por meio de uma proposta de educação profissional e tecnológica que articule ciência, trabalho, tecnologia e cultura, visando à formação do profissional-cidadão crítico-reflexivo, com competência técnica e ética e comprometida com as transformações da realidade na perspectiva da igualdade e da justiça social.

O Dupla Escola permite a formação técnica em Técnico de Nível Médio em Meio Ambiente, na forma Integrada, presencial, referente ao eixo tecnológico Ambiente e Saúde conforme o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, Resolução CNE/CEB nº 4, de 06 de junho de 2012, que dispõe sobre alterações na Resolução CNE/CEB nº 3/2008, definindo a nova versão do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio.

Tal curso foi proposto a fim de desenvolver as competências necessárias ao atendimento às empresas instaladas no município de Petrópolis e adjacentes, contribuindo para a qualificação do potencial humano e profissional. Com isso, os recursos humanos locais para o atendimento à demanda do mercado de trabalho serão integrados, garantindo um desenvolvimento que propicie a sustentabilidade dos recursos naturais e a qualidade da população.

**Quadro 12: Possibilidades de temas e atuação**

| <b>POSSIBILIDADES DE TEMAS<br/>A SEREM ABORDADOS NA<br/>FORMAÇÃO</b>                                                                                                                                                          | <b>POSSIBILIDADES DE<br/>ATUAÇÃO</b>                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legislação e políticas ambientais;<br>Gestão e educação ambiental;<br>Ecossistemas;<br>Impactos ambientais;<br>Poluição ambiental;<br>Desenvolvimento e tecnologias sustentáveis;<br>Processos produtivos;<br>Saúde coletiva. | Instituições públicas e privadas, além do terceiro setor;<br>Estações de tratamento de resíduos;<br>Unidades de conservação ambiental. |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir dessa perspectiva, o Colégio Estadual Princesa Isabel apresenta as condições necessárias para implementação do referido curso, já que possui corpo docente disponível e qualificado, além de espaço físico adequado.

Com isso, contribui para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade, através de um processo de apropriação e de produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, capaz de contribuir com a formação humana integral e com o desenvolvimento socioeconômico da região articulado aos processos de democratização e justiça social.

### 3.2.1.2 Objetivos

O Curso Técnico Integrado em Meio Ambiente tem como objetivo geral desenvolver a capacidade de o estudante interpretar informações, dados e documentos ambientais, além de colaborar na produção de laudos, relatórios e estudos ambientais. Pode, a partir da sua formação, auxiliar na elaboração, acompanhamento e execução de sistemas de gestão ambiental, identificar as intervenções ambientais, analisar suas consequências e operacionalizar a execução de ações para preservação, conservação, otimização, minimização e remediação dos efeitos. Seus objetivos específicos compreendem os seguintes pontos:

- ✓ Contribuir para a formação crítica e ética frente às inovações tecnológicas, avaliando seu impacto no desenvolvimento e na construção da sociedade;

- ✓ estabelecer relações entre o trabalho, a ciência, a cultura e a tecnologia e suas implicações para a educação profissional e tecnológica, além de comprometer-se com a formação humana, buscando responder às necessidades do mundo do trabalho;
- ✓ possibilitar reflexões acerca dos fundamentos científico-tecnológicos da formação técnica, relacionando teoria e prática nas diversas áreas do saber;
- ✓ formar profissionais de nível técnico que prezem pelo desenvolvimento sustentável;
- ✓ promover o desenvolvimento da região de atuação do campus através da qualificação profissional de pessoas que possam atuar em diversas áreas de produção sem afetar o equilíbrio ambiental;
- ✓ buscar soluções aos desafios e problemas da prática profissional com cidadania e respeito ao meio ambiente e aos princípios éticos, estéticos e políticos;
- ✓ formar profissionais que possam interagir com a sociedade para o desenvolvimento de um processo de educação ambiental na região;
- ✓ atender à demanda de empresas por profissionais capacitados para um manejo adequado da gestão e exploração dos recursos naturais;
- ✓ propiciar a formação técnica-profissional com conhecimentos, capacidade de compreensão, análise, síntese, ampliação, avaliação, aquisição de habilidades psicomotoras e garantir o desenvolvimento de hábitos, interesses e atitudes profissionais para que esses profissionais possam atuar com eficiência, integrados aos grupos multiprofissionais, no planejamento, na gestão e na vigilância ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

### 3.2.1.3 Diagnóstico do ambiente do C.E. Princesa Isabel

Como em qualquer implementação, é necessário se analisar as forças e fraquezas apresentadas, para que a ação não sofra contratempos e perda de rumo durante o percurso a ser atingido.

## **Forças**

Para a realização do PAC, o C.E. Princesa Isabel conta com o apoio dos professores, do corpo técnico já qualificado e existente na escola para a implementação do curso, e da Diretoria Regional Serrana I, além de espaço físico para as aulas, que já ocorrem na escola.

## **Fraquezas**

Alguns dos problemas detectados para a efetivação do programa na escola foram à falta de incentivo dos pais, as frequências dos alunos nas aulas em turno integral e a não percepção dos alunos da oportunidade oferecida, de uma capacitação efetiva visando a qualificação de melhores empregos, a morosidade processual nos andamentos dos processos. E a burocracia exigida para implantação de cursos e modalidades.

### **3.2.1.4 Perfil profissional de conclusão do curso**

O profissional concluinte do Curso Técnico Integrado em Meio Ambiente oferecido pelo C. E. Princesa Isabel deve apresentar um perfil que o habilite a desempenhar atividades voltadas para gestão e educação ambiental, ecossistemas, impactos ambientais, desenvolvimento e uso de tecnologias sustentáveis, além das seguintes capacidades:

- ✓ Conhecer e utilizar as formas contemporâneas de linguagem, com vistas ao exercício da cidadania e à preparação para o trabalho, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- ✓ compreender a sociedade, sua gênese e transformação e os múltiplos fatores que nela intervêm como produtos da ação humana e do seu papel como agente social;
- ✓ ler, articular e interpretar símbolos e códigos em diferentes linguagens e representações, estabelecendo estratégias de solução e articulando os conhecimentos das várias ciências e outros campos do saber;
- ✓ refletir sobre os fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando teoria e prática nas diversas áreas do saber;
- ✓ combater os agentes e as fontes poluidoras do meio ambiente;
- ✓ realizar análises e medições para o controle da qualidade do solo e da água;

- ✓ interpretar resultados analíticos referentes aos padrões de qualidade do solo, do ar, da água e da poluição visual e sonora, propondo medidas mitigadoras;
- ✓ identificar e caracterizar as grandezas envolvidas nos processos naturais de conservação, utilizando os métodos e sistemas de unidades de medida e ordens de grandeza;
- ✓ identificar parâmetros de qualidade ambiental dos recursos naturais (solo, água e ar);
- ✓ identificar as fontes e o processo de degradação natural de origem química, geológica e biológica e as grandezas envolvidas nesses processos, utilizando métodos de medição e análise;
- ✓ identificar as características básicas de atividades de exploração de recursos naturais renováveis e não renováveis que intervêm no meio ambiente;
- ✓ avaliar as causas e os efeitos dos impactos ambientais globais na saúde e no meio ambiente;
- ✓ identificar os processos de intervenção antrópica sobre o meio ambiente e as características das atividades produtivas geradoras de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas;
- ✓ avaliar os efeitos ambientais causados por resíduos sólidos, poluentes atmosféricos e efluentes líquidos, identificando as consequências sobre a saúde humana e sobre a economia;
- ✓ utilizar sistemas informatizados de gestão ambiental;
- ✓ organizar e atuar com campanhas de mudanças, adaptações culturais e transformações de atitude e condutas relativas ao meio ambiente;
- ✓ contribuir para mitigar os impactos causados pela interferência do homem na natureza;
- ✓ auxiliar na implementação de sistemas de gestão ambiental em organizações, segundo as normas de técnicas em vigor;
- ✓ conhecer e aplicar normas de sustentabilidade ambiental, respeitando o meio ambiente e entendendo a sociedade como uma construção humana dotada de tempo, espaço e história;
- ✓ apresentar atitude ética no trabalho e no convívio social, compreender os processos de socialização humana em âmbito coletivo e perceber-se como agente social que intervém na realidade;

- ✓ ter iniciativa, criatividade, autonomia, responsabilidade, saber trabalhar em equipe, exercer liderança e ter capacidade empreendedora;
- ✓ posicionar-se critica e eticamente frente às inovações tecnológicas, avaliando seu impacto no desenvolvimento e na construção da sociedade.

#### 3.2.1.5 Prática profissional

A prática profissional proposta rege-se pelos princípios da equidade (oportunidade igual a todos), flexibilidade (mais de uma modalidade de prática profissional), aprendizado continuado (orientação em todo o período de seu desenvolvimento), superação da dicotomia entre teoria e prática (articulação da teoria com a prática profissional) e acompanhamento do desenvolvimento do estudante.

De acordo com as orientações curriculares nacionais, a prática profissional é compreendida como um componente curricular e se constitui como uma atividade articuladora entre o ensino, a pesquisa e a extensão, balizadora de uma formação integral de sujeitos para atuação em um mundo em constantes mudanças e desafios. Essa prática é estabelecida, portanto, como condição indispensável para obtenção do Diploma de técnico de nível médio.

Dessa maneira, será realizada por meio de vivências e desenvolvimento de projetos de pesquisa, podendo ser realizados na comunidade e/ou em locais de trabalho, objetivando a integração entre teoria e prática, com base na interdisciplinaridade, e resultando em relatórios, sob o acompanhamento e a supervisão de um orientador.

A prática profissional deverá ser devidamente planejada, acompanhada e registrada, a fim de que se configure em aprendizagem significativa, experiência profissional e preparação para os desafios do exercício profissional, ou seja, uma metodologia de ensino que atinja os objetivos propostos preliminarmente.

#### 3.2.1.6 Matriz Curricular

A organização curricular do curso deverá observar as determinações legais presentes na Lei nº 9.394/96, alterada pela Lei nº 11.741/2008, nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, nos Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio, nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, nas Resoluções CNE/CEB 04 e 06, que trazem

respectivamente o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, com perfil do curso e recomendações para funcionamento, bem como nos princípios e diretrizes definidos no Projeto Político-Pedagógico do C.E. Princesa Isabel, instituição em consonância com as orientações da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

As disciplinas que a compõem deverão estar articuladas entre si e fundamentadas pelos conceitos de interdisciplinaridade e contextualização. Orientar-se-ão pelos perfis profissionais de conclusão estabelecidos no Projeto Pedagógico do Curso, ensejando a formação integrada que articula ciência, trabalho, cultura e tecnologia, assim como a aplicação de conhecimentos teórico-práticos específicos do eixo tecnológico e da habilitação, contribuindo para uma sólida formação técnico-humanística dos educandos.

#### 3.2.1.7 Diretrizes Curriculares e Procedimentos Pedagógicos

Os procedimentos pedagógicos deverão ser avaliados periódica e sistematicamente pela comunidade escolar, apoiado por uma comissão avaliadora com competência para a referida prática pedagógica. Qualquer alteração deve ser realizada sempre que se verificar, mediante avaliações sistemáticas anuais, uma defasagem entre o perfil de conclusão do curso, os objetivos e a organização curricular frente às exigências decorrentes das transformações científicas, tecnológicas, sociais e culturais. Entretanto, elas poderão ser efetivadas apenas mediante solicitação aos conselhos competentes.

A educação profissional técnica integrada de nível médio será oferecida a quem tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o discente a uma habilitação profissional técnica de nível médio, que também lhe dará direito à continuidade dos estudos na educação superior.

Os princípios pedagógicos, filosóficos e legais que subsidiam a organização, definidos na implementação do curso, nos quais a relação teoria-prática é princípio fundamental associado à estrutura curricular do curso, conduzem a um fazer pedagógico em que atividades como práticas interdisciplinares, seminários, oficinas, visitas técnicas e desenvolvimento de projetos, dentre outros, estão presentes durante os períodos letivos.

O trabalho coletivo entre os grupos de professores da mesma base de conhecimento e os professores de base científica e tecnológica específica é imprescindível à construção de práticas didático-pedagógicas integradas, resultando

na construção e apreensão dos conhecimentos pelos estudantes, em uma perspectiva do pensamento relacional. Para tanto, os docentes, juntamente com os estudantes, deverão desenvolver aulas de campo, atividades laboratoriais, projetos integradores e práticas coletivas. Para isso, os professores têm à disposição horários para encontros ou reuniões de grupo, destinados ao planejamento antecipado e acompanhamento sistemático.

Considera-se a aprendizagem como processo de construção de conhecimento na qual, partindo dos conhecimentos prévios dos alunos, os professores assumem um fundamental papel de mediação, idealizando estratégias de ensino. Desse modo, a partir da articulação entre o conhecimento do senso comum e o conhecimento escolar, o educando consegue desenvolver suas percepções e convicções acerca dos processos sociais e de trabalho, constituindo-se como pessoas e profissionais com responsabilidade ética, técnica e política em todos os contextos de atuação.

Nesse sentido, a avaliação da aprendizagem assume dimensões mais amplas, ultrapassando a perspectiva da mera aplicação de provas e testes e assumindo uma prática diagnóstica e processual com ênfase nos aspectos qualitativos.

A realização de projetos integradores surge em resposta à forma tradicional de ensinar. Significa que o ensino por projetos é uma das formas de organizar o trabalho escolar, levando os alunos à busca do conhecimento a partir da problematização de temas, do aprofundamento dos estudos e do diálogo entre diferentes áreas de conhecimentos, objetivando à interdisciplinaridade e ao desenvolvimento de atitudes colaborativas e investigativas. Essa proposta visa, ainda, à construção de conhecimentos significativos e deve estar contemplada em projetos interdisciplinares, que podem ser adotados como atividades inovadoras, eficazes e eficientes no processo de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, favorece a aprendizagem dos alunos de conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, visto que são estabelecidas etapas que envolvem o planejamento, a execução e a avaliação das ações e resultados encontrados. Essa forma de mediação da aprendizagem exige a participação ativa de alunos e de educadores, estabelece o trabalho em equipe e a definição de tarefas e metas em torno de objetivos comuns a serem atingidos.

Assim, sugere-se que seja desenvolvido pelo menos um projeto integrador ou interdisciplinar no decorrer do curso, com vistas a um currículo que viabilize a prática profissional e estabeleça a interdisciplinaridade como diretriz pedagógica das ações institucionais.

#### 3.2.1.8 Da tramitação legal

Para a efetiva implantação da modalidade será necessário que a escola em tela protocole um processo de criação na Regional Serrana I e aguarde a autorização publicada no Diário Oficial, de acordo com os requisitos da Resolução nº 4829, de 04 de outubro de 2012, que estabelece normas e procedimentos para a criação, extinção, transformações das unidades escolares e para implantação de cursos e/ou modalidades de ensino em escolas da Secretaria de Estado de Educação.

Espera-se, desse modo, que, através do Ensino Médio Integrado com formação profissional, a escola atue de forma efetiva, uma vez que suas práticas estarão em acordo com as características de escolas efetivas.

Para uma efetiva implementação dessa nova modalidade de ensino, é necessário que etapas sejam cumpridas e um cronograma deverá ser seguido. Para tanto, no próximo item será apresentado um modelo.

### 3.3 Cronograma

Como explicado no item anterior, há a necessidade do estabelecimento de prazos e ações para uma efetiva implementação. Abaixo, segue o cronograma de implementação do Dupla Escola para o C.E. Princesa Isabel.

**Quadro 13: Cronograma**

| Nº | AÇÃO                                                       | RESPONSÁVEL           | INÍCIO PREVISTO | TÉRMINO PREVISTO | INÍCIO REAL | TÉRMINO REAL | Custo                    |
|----|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|-------------|--------------|--------------------------|
| 01 | Reunião de professores                                     | Direção               | 31.05.14        | 20.12.2014       |             |              | Sem custo                |
| 02 | Reunião de pais                                            | Direção               | 27.05.14        | 27.05.14         |             |              | Sem custo                |
| 03 | Reunião de pais                                            | Direção               | 28.05.14        | 28.05.14         |             |              | Sem custo                |
| 04 | Reunião de pais                                            | Direção               | 31.05.14        | 31.05.14         |             |              | Sem custo                |
| 05 | Reunião de alunos                                          | Direção               | 05.06.14        | 05.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 06 | Reunião de alunos                                          | Direção               | 07.06.14        | 07.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 07 | Confecção do projeto                                       | Direção e Professores | 09.06.14        | 19.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 08 | Discussão e análise junto a DRP                            | Direção e DRP         | 23.06.14        | 23.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 09 | Entrega final do processo                                  | Direção               | 30.06.14        | 30.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 10 | Autuação do processo                                       | Regional Serrana I    | 30.06.14        | 30.06.14         |             |              | Sem custo                |
| 11 | Andamento processual                                       | SEEDUC                | 01.07.14        | .....            |             |              | Trâmit e proces<br>sual, |
| 12 | Planejamen<br>to das salas<br>a serem<br>usadas            | Direção               | 15.07.14        | 18.07.14         |             |              | Sem custo                |
| 13 | Visitando a U.E para acompanhar o andamento da implantação | Regional Serrana I    | 21.07.14        | 20.12.14         |             |              | Sem custo                |
| 14 | Campanha de incentivo as matrículas                        | Direção               | 21.07.14        | Nov/2014         |             |              | Sem custo                |
| 15 | Matricula Fácil                                            | Alunos                | Nov./2014       | Nov./2014        |             |              | Sem custo                |
| 16 | Confirmação dos alunos e formação das turmas               | Direção               | Dez./2014       | Dez./2014        |             |              | Sem custo                |
| 17 | Quadro de horário dos                                      | Direção               | Jan./2015       | Jan./2015        |             |              | Sem custo                |

|    |                      |                               |            |       |  |  |           |
|----|----------------------|-------------------------------|------------|-------|--|--|-----------|
|    | professores          |                               |            |       |  |  |           |
| 18 | Início do ano letivo | C.E. Princesa Isabel e alunos | Fev. /2015 | ..... |  |  | Sem custo |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir do cumprimento dos prazos preestabelecidos, haverá a implantação do curso profissionalizante, no C.E. Princesa Isabel para o próximo ano letivo, a saber, 2015.

### 3.4 Considerações finais: possíveis desafios e vantagens

Concluindo o presente trabalho, cabe salientar a necessidade da participação dos atores educacionais, da comunidade, Regional Serrana I e SEEDUC/RJ. Sendo a SEEDUC responsável pelos convênios para parcerias públicas e privadas, no desenvolvimento deste plano de intervenção, com o entendimento da responsabilidade nos resultados gerais.

Em relação à escola, haverá a melhoria da efetividade, uma vez que a mesma estará atendendo aos anseios e necessidades sociais, econômicas, educacionais e políticas para a sociedade de forma geral, com a implementação do Plano de Ação, Dupla Escola com Ensino Profissionalizante, além das sugestões apresentadas anteriormente para o fortalecimento da escola, ações estas que buscam consolidar o desempenho da escola que já apresenta uma melhoria no resultado das avaliações internas e externas e de clima escolar.

Uma devolutiva com os resultados do presente trabalho será enviada para o Colégio Estadual Princesa Isabel, para que o corpo gestor possa analisar as respostas das questões investigativas, uma vez que o *feedback*, entendido como incentivo positivo, poderá levar à visão das fraquezas e acertos da instituição.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009. 151 p.

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n. 31, p.129-144, 2008.

BEISIEGEL, Celso de Rui. **A qualidade do ensino na escola pública**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

BORGES, C.D.; SANTOS, M.A.; Aplicações metodológicas da técnica de grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. **Rev. SPAGESP**, v. 6, n. 1, 2005.

BRASIL. IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 11 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. PNUD –Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em :<http://www.pnud.org.br/>. Acesso em: 11 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. SEBRAE. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA02B78CB59DDACC8325795300662B03/\\$File/NT000467C6.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA02B78CB59DDACC8325795300662B03/$File/NT000467C6.pdf). Acesso em: 12 nov. 2013.

FERNANDES, Domingos. **Avaliar para aprender**: fundamentos, práticas e políticas. São Paulo: UNESP, 2009. p. 111-153.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação e Sociedade**, Campinas: Unicamp, v. 28, n. 100 – Especial, p. 989-1014, out. 2007.

\_\_\_\_\_. **A pesquisa sobre características das escolas eficazes no Brasil**: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7378/7378.PDF>. Acesso em: 26 nov. 2013.

GORNI, Doralice Aparecida Paranzini. Ensino fundamental no Paraná: revisitando a qualidade e a avaliação. **Psicologia em Estudo**, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, v. 9, n. 2, p. 309-318, mai./ago. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública** – A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos. Edições Loyola, SP, 1985.

LÜCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

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

LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão; 4)

MACHADO, Márcia; MIRANDA, Josélia. **Gestão estratégica e participativa**. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2013.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro: Anped, n. 28, p. 5-22, jan./abr. 2005.

PEREGRINO, Mônica. **Trajetórias desiguais: um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres**. Rio de Janeiro :Garamond, 2010.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

POLON, Thelma Lucia Pinto..**Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal**

**Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro.** Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

RESSEL, L. B., BECK, C. L. C., GUALDA, D. M. R., HOFFMAN, I. C., SILVA, R. M. e SEHNEM, G. D. **O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 17(4), p. 779-86, Out-Dez 2008.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. Transforma na estrutura básica da secretaria de estado de educação -seeduc 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/dlfe-33118.pdf/decreto42838de4defevereirode2011.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. Estabelece programa para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687124>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=135602>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc>>. Acesso em :26 ago.2013.

SACRISTÁN, José Gimeno. **Compreender e transformar o ensino.** 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. p. 295-351.

SAMMONS, Pamela; HILLMAN, James; MORTIMORE, Peter Key. **As características-chave das escolas eficazes – alcançando a maioria no século XXI.**In Brooke, Nigel e Soares, José Francisco (orgs). **Pesquisa em Eficácia Escolar – Origens e Trajetórias** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SANTOS, D. C. M. **Desvelando a prática pedagógica de professores de Língua Portuguesa do CEFET-PI: análise de dilemas emergentes.** Teresina: UFPI, 2006.Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Piauí, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação:** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Superação da lógica classificatória e excludente:** a avaliação como processo de inclusão. Revista Prove. São Paulo, v. 1,

n. 1, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.celsovasconcellos.com.br/artigos.html>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

VICENTE, Luciana. **Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar**: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Mestrado Profissional em Educação, Juiz de Fora, 2013.

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

**ANEXO 1 : Questionário para os alunos, realizado em agosto de 2013**

- 1 – Qual a sua série?  
☐ 9º ano  
☐ 1º ano EM  
☐ 2º ano EM  
☐ 3º ano EM
  
- 2 – Qual o seu sexo?  
☐ Feminino  
☐ Masculino
  
- 3 – Há quanto tempo você estuda na escola?  
☐ 1 ano  
☐ 2 anos  
☐ 3 anos  
☐ 4 anos  
☐ mais de 4 anos
  
- 4 – Você percebeu alguma mudança na escola depois da nova direção?  
☐ sim  
☐ não
  
- 5 – Você gosta da escola que estuda?  
☐ sim  
☐ não
  
- 6 – Como são suas aulas?  
☐ muito boa  
☐ boa  
☐ regular  
☐ ruim  
☐ muito ruim

- 7 – Os professores conversam com você e tira suas dúvidas durante a aula?  
☐ sim  
☐ não
- 8 – Os professores ministram a aula de forma atrativa ?  
☐ sim  
☐ não
- 9 – Com quem você mora?  
☐ pai  
☐ mãe  
☐ pai e mãe  
☐ irmãos  
☐ outros
- 10 – Quantas pessoas moram na sua casa?  
☐ 2 pessoas  
☐ 3 pessoas  
☐ 4 pessoas  
☐ mais de 4 pessoas
- 11 – Quantas pessoas trabalham na sua casa?  
☐ 0  
☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ mais de 3
- 12 – Qual a renda mensal da sua família?  
☐ até 500,00  
☐ 501,00 até 700,00  
☐ 701,00 a 1.000,00  
☐ mais de 1.000,00

13 – Quantas televisões têm na sua casa?

☐ nenhuma

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ mais de 3

14 – Você tem computador?

☐ sim

☐ não

15 – Você quer fazer ensino superior ou trabalhar?

☐ ensino superior

☐ trabalhar

☐ estudar e trabalhar

16 – A sua família tem carro?

☐ Sim

☐ Não

## Anexo 2- Abrangência

| Regionais Administrativas e Pedagógicas            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COORDENADORIA                                      | ABRANGÊNCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CONTATO                                                                                                                                                   |
| <b>Metropolitana I</b><br>(Sede: Nova Iguaçu)      | Nova Iguaçu, Japeri e Queimados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Telefones:</b> (21) 2669-3968 / 2154 / 2320<br><b>Endereço:</b> Rua Profª Venina Correa Torres, nº 41 – Centro – Nova Iguaçu – Cep: 26.220-100         |
| <b>Metropolitana II</b><br>(Sede: São Gonçalo)     | São Gonçalo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Telefones:</b> 3601-7894 / 3607-1006 / 1010<br><b>Endereço:</b> Rua: José Joaquim de Oliveira, s/nº – Paiva – São Gonçalo – Cep: 24.426-010            |
| <b>Metropolitana III</b><br>(Sede: Rio de Janeiro) | Rio de Janeiro (Zone Norte): Acari, Água Santa, Bancários, Bento Ribeiro, Bonsucesso, Brás de Pina, Cachambi, Cascadura, Cavalcante, Cocotá - Ilha, Coelho Neto, Colégio, Cordovil, Engenho de Dentro, Galeão - Ilha, Higienópolis, IAP da Penha, Ilha do Governador, Inhaúma, Irajá, Jardim América, Jardim Guanabara -Ilha, Lins de Vasconcelos, Madureira, Marechal Hermes, Maria da Graça, Méier, Olaria, Osvaldo Cruz, Penha, Penha Circular, Piedade, Pilares, Portuguesa -Ilha, Quintino Bocaiúva, Ramos, Rocha Miranda, Taúá -Ilha, Tomás Coelho, Turiaçu, Vaz Lobo, Vigário Geral, Vila Kosmos, Vila da Penha, Vila Valqueire, Vista Alegre, Freguesia-Ilha, Engenho da Rainha e Cacuia-Ilha | <b>Telefones:</b> 2333-9540 / 9524 / 9525<br><b>Endereço:</b> Rua Dias da Cruz, nº 638 – 3º andar – Méier – Rio de Janeiro – Cep: 20.720-013              |
| <b>Metropolitana IV</b><br>(Sede: Rio de Janeiro)  | Rio de Janeiro (Zona Oeste): Anchieta, Bangu, Barra de Guaratiba, Campo Grande, Cosmos, Costa Barros, Deodoro, Guadalupe, Guaratiba, Honório Gurgel, Inhoaíba, Jabour, Jardim Bangu, Jardim Palmares, Magalhães Bastos, Nova Sepetiba, Paciência, Padre Miguel, Parque Anchieta, Pavuna, Realengo, Ricardo de Albuquerque, Santa Cruz, Santíssimo, Senador Camará, Sepetiba, Vila Aliança, Vila Kennedy e Pedra de Guaratiba                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Telefones:</b> 2333-6870 / 6868 / 6867<br><b>Endereço:</b> Rua Maria de Jesus Botelho, nº 100 – Campo Grande – Rio de Janeiro – Cep: 23.080-280        |
| <b>Metropolitana V</b><br>(Sede: Duque de Caxias)  | Duque de Caxias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Telefones:</b> 3777-8924 / 2767-7293 / 2771-6099<br><b>Endereço:</b> Rua Maria Luiza Reis, s/nº – Parque Lafayette – Duque de Caxias – Cep: 25.015-040 |
| <b>Metropolitana VI</b><br>(Sede: Rio de Janeiro)  | Anil - Jacarépagua, Barra da Tijuca, Benfica, Botafogo, Caju, Camorim, Catete, Catumbi, Centro, Cidade de Deus, Jacarepaguá, Copacabana, Curicica - Jacarepaguá, Engenho Novo, Estácio, Freguesia - Jacarepaguá, Gardênia Azul, Gávea, Glória, Grajaú, Humaitá, Ilha de Paquetá, Ipanema, Itanhangá, Jacaré, Taquara, Tanque, Jardim Botânico, Lagoa, Laranjeiras, Leblon, Manguinhos, Maracanã, Pechincha, Praça da Bandeira, Praça Mauá, Praça Seca, Rio Comprido, Rocha, Santa Teresa, Santo Cristo, São Conrado, São Cristóvão, São Francisco Xavier, Taquara, Tijuca, Urca, Usina, Vargem Grande, Vidigal e Vila Isabel                                                                          | <b>Telefone:</b> 2333-7890 / 7891 / 7892<br><b>Endereço:</b> Rua do Matoso, nº 254 – Rio Comprido – Rio de Janeiro – Cep: 20.270-135                      |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metropolitana VII</b><br>(Sede: Belford Roxo)         | Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis, São João de Meriti                                                                                                                                                                          | <b>Telefones:</b> 2761-2854 / 4523 / 2374<br><b>Endereço:</b> Rua Floripes Rocha, nº 690/692 – Centro – Belford Roxo – Cep: 26.113-340                  |
| <b>Médio Paraíba</b><br>(Sede: Volta Redonda)            | Angra dos Reis, Barra Mansa, Itatiaia, Mangaratiba, Paraty, Pinheiral, Pirai, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro e Volta Redonda                                                                                           | <b>Telefones:</b> (24) 3342-2601 / 3341-4860 / 3346-8279<br><b>Endereço:</b> Rua São João, nº 651 – São João – Volta Redonda – Cep: 27.253-360          |
| <b>Centro Sul</b><br>(Sede: Vassouras)                   | Areal, Barra do Pirai, Comendador Levy Gasparian, Engenheiro Paulo de Fontin, Itaguaí, Mendes, Miguel Pereira, Paracambi, Paraíba do Sul, Paty do Alferes, Rio das Flores, Sapucaia, Seropédica, Três Rios, Valença, Vassouras | <b>Telefones:</b> (24) 2471-7503 / 7110 / 2241<br><b>Endereço:</b> Rua Barão de Vassouras, nº 133 – Centro – Vassouras – Cep: 27.700-000                |
| <b>Serrana I</b><br>(Sede: Petrópolis)                   | Guapimirim, Itaboraí, Magé, Petrópolis, São José do Vale do Rio Preto, Tanguá, Teresópolis                                                                                                                                     | <b>Telefones:</b> (24) 2249-6931 / 6927 / 2247-4966<br><b>Endereço:</b> Av. Dom Pedro I, nº 442 – Centro – Petrópolis – Cep: 25.680-150                 |
| <b>Serrana II</b><br>(Sede: Nova Friburgo)               | Bom Jardim, Cachoeira de Macacu, Cantagalo, Carmo, Casimiro de Abreu, Cordeiro, Duas Barras, Macuco, Nova Friburgo, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Silva jardim, Sumidouro, Trajano de Moraes                    | <b>Telefones:</b> (22) 2533-2160 / 1217 / 1398<br><b>Endereço:</b> Praça Dermeval Barbosa Moreira, nº 15 - Centro / Nova Friburgo- RJ - CEP: 28.610-160 |
| <b>Baixas Litorâneas</b><br>(Sede: Niterói)              | Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Iguaba Grande, Maricá, Niterói, Rio Bonito, São Pedro de Aldeia, Saquarema                                                                                           | <b>Telefones:</b> 3601-2410 / 2377 / 2410<br><b>Endereço:</b> Rua José Clemente, nº 17 – Centro – Niterói – Cep: 24.020-002                             |
| <b>Norte Fluminense</b><br>(Sede: Campos dos Goytacazes) | Cambuci, Campos dos Goytacazes, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, São Fidélis, São Francisco do Itabapoana, São João da Barra                                                  | <b>Telefone:</b> (22) 2731-6469 / 9932 / 2791-7433<br><b>Endereço:</b> Rua 1º de Maio, nº 09 – Centro – Campos dos Goytacazes – Cep: 28.035-145         |
| <b>Noroeste Fluminense</b><br>(Sede: Itaperuna)          | Miracema, Aperibé, Itaocara, Santo Antônio de Pádua, Bom Jesus do Itabapoana, Italva, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, São José de Ubá, Varre-Sai                                                 | <b>Telefone:</b> (22) 3824-1575 / 1518 / 1404<br><b>Endereço:</b> Rua Expedicionário Cabo Gama, s/nº – Cidade Nova – Itaperuna – Cep: 28.300-000        |
| <b>DIESP</b><br>(Sede: Rio de Janeiro)                   | Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas                                                                                                                                                                                | <b>Telefones:</b> 2333-0794 / 0742 / 0580<br><b>Endereço:</b> Rua da Ajuda, nº 05 – 5º andar – Centro – Rio de Janeiro – Cep: 20.040-000                |

**ANEXO 3 : 1ª Entrevista com a Direção do C.E. Princesa Isabel, realizada 17 de outubro de 2013.**

1) Dentre as novas políticas educacionais adotadas pela SEEDUC, quais a escola adotou?

A direção e o corpo docente aderiram às propostas da GIDE, com bastante seriedade, percebendo a possibilidade de diagnosticar dificuldades, formalizar ações para corrigir desvios e padronizar os caminhos que tiveram resultados positivos. Houve compromisso com o programa da secretaria.

O **Currículo Mínimo** vem sendo o norte do trabalho realizado em sala de aula, para o desenvolvimento de habilidades e competências pelos alunos, com vistas, também, mas não somente, ao bom desempenho nas avaliações externas (Saerjinho, SAERJ e demais avaliações do Governo Federal – Prova Brasil e ENEM).

2) A escola possui biblioteca ou depósito de livros?

Sim, a escola tem uma biblioteca que desempenha um trabalho voltado à construção de hábito de leitura e apoio aos projetos escolares.

3) Quais foram às melhorias físicas realizadas na atual gestão? A escola possui fotos do período anterior?

- O primeiro andar teve as dependências administrativas todas concentradas, bem como investimento para ambientes mais funcionais e acolhedores, tendo sido equipados com móveis e aparelhos que oferecem bem-estar.

- Banheiros novos foram construídos.
- O prédio foi pintado, oferecendo um aspecto mais cuidado.
- A quadra foi reformada.
- O material que não podia mais ser utilizado foi redirecionado.
- Investimentos estéticos, por exemplo, o lago.

4) A escola nos anos de 2011, 2012 e 2013 apresentou um aumento de matrículas, a que você poderia creditar essa ocorrência?

Vários foram os fatores e de diversas naturezas, como aspectos internos e externos.

O resgate da credibilidade das comunidades do entorno pelo colégio, com os investimentos no prédio e a carência de professores reduzida, com a contratação de professores pela SEEDUC (abertura de novos concursos).

A ampliação do acesso do ensino fundamental para o médio, uma vez que os índices de reprovação vêm diminuindo ano a ano na rede municipal, bem como a redução da distorção idade/ano de escolaridade, com isso menos alunos precisam trabalhar para sustentar o lar.

Programas sociais de incentivo à matrícula.

Gratuidade do transporte para o ensino médio, implementado alguns anos antes, mas que permitiram a continuidade dos estudos.

5) Quais os projetos que foram e estão sendo desenvolvidos pela escola?

Reforço escolar, Mais Educação, Judô, Futebol (Bola da Vez), Capelania Escolar e Banda. Projetos ambientes em parceria com o Elos Cidadania.

6) Explique cada projeto.

O projeto Reforço Escolar possibilita aos alunos do Ensino Médio aulas extras no contra turno, desta forma melhorando seus resultados em Língua Portuguesa e Matemática. As aulas contam com material elaborado pelo CECIERJ e os professores participam de formação para utilização do material.

O programa Mais Educação consiste em ampliar a permanência do aluno do Ensino Fundamental na escola através da oferta de atividades esportivas, atividades de letramento e matemática.

O projeto bola da Vez consiste em selecionarmos alunos interessados em fazer parte de um time de futebol que represente o colégio em torneios e eventos esportivos. No entanto, para fazer parte do time é necessário frequência e boas notas. Com o projeto os alunos melhoraram o comportamento, a assiduidade e os resultados.

Projeto Capelania Escolar: uma mãe de aluna formada em enfermagem, estudante de psicanálise e pedagogia, voluntariamente, trabalha com os alunos assuntos como bullying, drogas, alcoolismo, doenças sexualmente transmissíveis, gravidez na adolescência e orientação vocacional, presta ainda ajuda as famílias por meio de orientação com ajuda do conselho tutelar. As atividades desenvolvidas são palestras e dinâmicas de grupo.

Banda musical Cavaleiros do Império, através do ensino da música resgata valores como a disciplina e autonomia dos alunos.

Judô: temos uma professora que voluntariamente organizou grupos de alunos que apresentaram interesse ou que precisavam resgatar a autoestima para participar do projeto. O Judô está diretamente ligado à disciplina e cuidado com o corpo.

7) Algum projeto foi da gestão anterior?

Mais Educação.

8) Em que horário o projeto é desenvolvido? No caso de ser no contra turno, o fato de alunos trabalharem atrapalha no desenvolvimento?

Sim, a maioria dos projetos acontecem no contra turno e o fato dos alunos terem que trabalhar atrapalha muito no seu desenvolvimento, uma vez que perdem oportunidades diferenciadas de aprendizagem.

9) Como esses projetos foram iniciados e porque foram escolhidos?

Precisávamos criar estratégias para melhorar os índices da escola e tornar a escola mais atraente para o aluno.

10) Quais foram as mudanças pedagógicas significativas realizadas pela escola?

O acompanhamento de notas, da frequência.

A implementação do Currículo Mínimo.

Reunião regulares com o corpo docente e com os responsáveis.

O desenvolvimento de projetos que levem em conta outras habilidades dos alunos (artísticas, esportivas).

11) Como a escola vê os resultados do IDEB?

Ainda são baixos, mas a escola vem apresentando índices melhores nas últimas avaliações.

12) Quais foram as principais atividades da escola para diminuir as taxas de evasão e reprovação?

Acompanhamento da frequência junto à família; flexibilização no oferecimento do conteúdo ao aluno que presta serviço militar; reuniões de professores frequentes; regularidade na distribuição do boletim ao aluno e à família; nas reuniões de responsáveis bimestrais; indicação ao aluno, pelo acompanhamento dos relatórios de conexão pela equipe pedagógica, do real e do ideal nos resultados obtidos; atendimento individualizado às famílias, conquistando a parceria dos responsáveis na valorização do conhecimento e das atividades oferecidas pela escola; oferta de mais oportunidades para o cumprimento da dependência.

13) Por que você fez o Processo Seletivo?

Porque é uma nova orientação da SEEDUC para selecionar professores aptos a assumir a direção de um colégio.

14) Por que escolheu o C. E. Princesa Isabel?

Foi um desafio pessoal e profissional. Em 2009, assumi, por indicação, a Direção do CIEP Maestro Guerra Peixe, na época, eu juntamente com toda equipe pedagógica tivemos muito sucesso em nossa gestão e atingimos resultados

significativos. Quando da municipalização, fui convidada a responder pelo expediente do C. E. Princesa Isabel como colaboração à Coordenadora Regional que precisava intervir nesta Unidade. Aceitei o desafio e acabei me envolvendo com a escola. Decidi fazer o processo seletivo, porque tinha o apoio dos professores. Fiquei apaixonada... Queria continuar trabalhando aqui porque via potencial no colégio, professores que queriam modificar a realidade do C. E. Princesa Isabel, crescer, promover uma educação de qualidade.

15) Qual foi sua impressão ao chegar no colégio? Qual impacto?

Foram várias as impressões, mas a principal indignação foi com os baixos índices de aprovação nos anos anteriores, e parecia que todos estavam perdidos, desorientados, além dos altos índices de evasão escolar.

Também tinham as dificuldades que se relacionavam a parte pedagógica e de infraestrutura. Além da rejeição por parte dos alunos, que tinham vergonha da unidade escolar por esta ser considerada a pior escola de Petrópolis, uma “escola para fracassados”. Mesmo com tantos desafios a diretora coloca

Tínhamos que mudar esse cenário e transformar a escola para promover uma educação de qualidade, voltada à formação pessoal com incentivo ao desenvolvimento crítico e pensamento autônomo dos jovens para sua inserção social e profissional no mercado de trabalho. Para alcançar esses objetivos, nos baseamos no planejamento e metodologia GIDE, na revitalização do Projeto Político Pedagógico da escola, no desenvolvimento de Programas e Projetos que elevassem a autoestima dos alunos e professores, na conscientização da importância das avaliações externas, além do cumprimento da LDB, PCN e Currículo Mínimo do Estado do Rio de Janeiro.

Utilizando o Planejamento Político Pedagógico da Escola de 2011, passamos a ter como visão ser uma instituição de ensino reconhecida na comunidade por proporcionar uma gestão participativa, contar com professores especializados e promover um ensino de resultado educacional com qualidade, tendo como princípios e valores fundamentais a ética, o compromisso com a educação de qualidade, a solidariedade entre todos, a cooperação, o reconhecimento às diferenças, a igualdade, a liberdade, o respeito à natureza e a busca pela melhoria de vida de toda a sua comunidade.

## **ANEXO 4**

### **Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar**

O DIRETOR:

**1.** Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

**2.** Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

**3.** Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativa sem relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.

**4.** Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

**5.** Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

**6.** Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

**7.** Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

**8.** Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos

talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

### **Competências de planejamento e organização do trabalho escolar**

O DIRETOR:

**9.** Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.

**10.** Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.

**11.** Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.

**12.** Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores ,a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola.

**13.** Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola.

**14.** Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades, como subsídios para a elaboração de planos de melhoria.

**15.** Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais.

**16.** Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade.

### **Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional**

O DIRETOR:

**17.** Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.

**18.** Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.

**19.** Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.

**20.** Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.

**21.** Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, em face de alterações de condições e necessidades previstas e emergentes.

**22.** Cria sistema de integração de resultados do monitoramento e avaliação de modo a agregar os dados e informações sobre o desempenho escolar e processos e sua promoção nos diversos segmentos e dimensões de atuação, em estreita relação com seus planos de ação.

**23.** Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

**24.** Delineia um plano de monitoramento e avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados.

**25.** Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.

### **Competências de gestão de resultados educacionais**

O DIRETOR:

**26.** Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.

**27.** Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.

**28.** Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.

**29.** Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.

**30.** Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.

**31.** Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.

**32.** Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.

**33.** Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

### **Competências de gestão democrática e participativa**

#### **O DIRETOR:**

**34.** Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.

**35.** Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.

**36.** Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.

**37.** Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.

**38.** Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.

**39.** Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.

**40.** Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.

41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.

42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, como apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

### **Competências de gestão de pessoas na escola**

#### **O DIRETOR:**

43. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.

44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.

45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.

46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.

47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.

48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.

49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.

50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.

51. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito.

### **Competências de gestão pedagógica**

#### **O DIRETOR:**

52. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

53. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.

54. Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.

55. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.

56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional.

57. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.

58. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.

59. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.

60. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente.

61. Articula as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.

62. Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.

63. Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada(TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.

### **Competências de gestão administrativa na escola**

#### **O DIRETOR:**

64. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.

65. Promove na escola a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.

66. Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.

67. Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.

68. Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático dessa utilização.

69. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.

70. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.

71. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.

72. Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.

73. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.

74. Cria na escola uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais.

### **Competências da gestão da cultura organizacional da escola**

O DIRETOR:

75. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.

76. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.

77. Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.

78. Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.

79. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.

80. Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.

81. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.

### **Competências de gestão do cotidiano escolar**

#### **O DIRETOR:**

82. Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

83. Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais.

84. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo.

85. Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos

educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio

86. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares ,orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.

87. Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.

88. Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias.

89. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários, providenciando de pronto as correções necessárias.

90. Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas(horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.

**ANEXO 5 : 2ª Entrevista Semiestruturada com a Diretora do C.E.  
Princesa Isabel, realizada 06 e 15 de maio de 2014**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA  
DIRETORES DE ESCOLA**

| <b>Tópicos abordados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Contexto da Escola:</b></p> <p>1.1 Com quais segmentos da educação básica esta escola trabalha?</p> <p>1.2 Qual o número total de alunos? Houve mudanças no número de alunos na gestão de vocês?</p> <p>1.3 Qual o total de professores?</p> <p>1.4 Quando a escola foi fundada?</p> <p>1.5 Quantos gestores ela já teve?</p> <p>1.6 Como é a infraestrutura da escola?</p> <p>1.7 Quais foram às melhorias físicas realizadas na atual gestão? A escola possui fotos do período anterior?</p> <p>1.8. Como é a relação da comunidade com a escola?</p> <p>1.9 A escola nos anos de 2011, 2012 e 2013 apresentou um aumento de matrículas, a que você poderia creditar essa ocorrência?</p> <p>1.10 Quais os projetos que foram e estão sendo desenvolvidos pela escola? Explique cada projeto.</p> <p>1.11 Algum projeto foi da gestão anterior?</p> <p>1.12 Em que horário o projeto é desenvolvido? No caso de ser no contra turno, o fato de alunos trabalharem atrapalha no desenvolvimento?</p> <p>1.13 Como esses projetos foram iniciados e porque foram escolhidos?</p> <p>1.14 Quais foram as mudanças pedagógicas significativas realizadas pela escola?</p> <p>1.15 Quais foram as principais atividades da escola para diminuir as taxas de evasão e reprovação?</p> <p>1.16 A educação ofertada aos alunos da escola está voltada para a formação plena do aluno e da sociedade? Você acredita que esteja preparando os alunos para as necessidades da sociedade?</p> <p>1.17 Fazendo uma comparação de como a</p> | <p>Identificar o contexto de trabalho do gestor, com intuito de relacioná-lo aos obstáculos ou agentes facilitadores da gestão escolar e até mesmo dos resultados da escola.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>escola era e como a escola está hoje, depois de 2 anos , como você vê a escola?</p> <p>1.18 Qual a sua próxima meta com relação ao CEPI?</p> <p>1.19 Há alguma mudança que vocês gostariam de ter realizado e não conseguiram? Por quê?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>2. Caracterização do diretor:</b></p> <p>2.1.Qual a sua formação acadêmica?</p> <p>2.2 Há quanto tempo é professor?</p> <p>2.3 Há quanto tempo está no cargo de diretor?</p> <p>2.4 Por que você fez o Processo Seletivo?</p> <p>2.5 Por que escolheu o C. E. Princesa Isabel?</p> <p>2.6 Qual foi sua impressão ao chegar no colégio? Qual impacto?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Caracterizar o diretor, a fim de relacionar sua formação, seu tempo na escola com a necessidade de formação e acompanhamento.</p>                                                                                                                                              |
| <p><b>3. Formação para o exercício da função de gestor escolar:</b></p> <p>3.1 Durante ou após o PSI você fez algum curso específico para ocupar esse cargo?</p> <p>3.2 O que era esperado do curso de formação oferecida pela SEEDUC/RJ?</p> <p>3.3 Esse curso te ajudou, como?</p> <p>3.4 Que falhas você apontaria.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Identificar a percepção do gestor em relação ao curso de formação ministrado pela SEEDUC/RJ, e as possíveis lacunas que a formação possa ter em relação às demandas do dia a dia da gestão escolar na rede, principalmente em termos de planejamento e gestão estratégica.</p> |
| <p><b>4. Atribuições do diretor:</b></p> <p>4.1 Quais são as suas atribuições enquanto diretor desta escola?</p> <p>4.2 Quem define/definiu essas atribuições? Você concorda com elas?</p> <p>4.3 Acrescentaria ou tiraria alguma? Qual(is)?.</p> <p>4.4 Dentre os diversos conceitos de qualidade escolar, a maioria dos autores afirma que se para ter a qualidade são necessários outros fatores, como efetividade, eficácia, eficiência e relevância. Como esses conceitos são entendidos por você?</p> <p>4.5 E para a escola? Você acredita que os professores tenham consciência e apliquem esses conceitos no dia a dia?</p> <p>4.6 Com base nesses conceitos, você acha que o C.E. Princesa Isabel é uma escola em busca da qualidade escolar? Por quê? Em que fatores?</p> <p>4.7 Faça um breve relato do seu dia a dia no C.E. Princesa Isabel.</p> | <p>Conhecer as atribuições do diretor, buscando relacioná-las à formação e às competências do gestor escolar apontadas pela literatura especializada.</p>                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>5. Apoio e acompanhamento da SEEDUC/RJ:</b></p> <p>5.1 Como a direção descreveria sua relação com a SEEDUC/RJ?</p> <p>5.2 Em termos de gestão, que tipo de apoio a Secretaria oferece aos diretores escolares?</p> <p>5.3 Em termos de gestão, quais são as demandas mais frequentes desta escola em relação à Secretaria?</p> <p>5.4 Como a Secretaria recebe essas demandas?</p> <p>5.5 Qual é o encaminhamento dado a elas?</p> <p>5.6 Com relação às reuniões da SEEDUC e Regional, com os diretores das escolas, quais temas são tratados?</p> <p>5.7 Em sua opinião, as reuniões contribuem para esclarecimentos de dúvidas e apoio ao trabalho cotidiano do gestor?</p> <p>5.8 O Sr(a) vê necessidade de mudanças nessas reuniões, como a sua forma de condução, ou na pauta? Quais?</p> <p>5.9 Dentre as novas políticas educacionais adotadas pela SEEDUC, quais a escola adotou?</p> <p>5.9 O que você acha, qual a sua opinião da política de meritocracia e responsabilização atreladas aos resultados?</p> <p>5.10 Sobre as formações continuadas oferecidas pela secretaria. Você acredita que elas promovam oportunidades consistentes e significativas para os professores envolvidos no contexto escolar, de modo a que se comprometam com a aprendizagem contínua?</p> | <p>Conhecer a percepção do gestor em relação ao apoio e ao acompanhamento da gestão escolar por parte da SE, identificando possíveis lacunas.</p> |
| <p><b>6. Planejamento e gestão estratégica:</b></p> <p>6.1 Quais são suas maiores dificuldades na gestão dessa escola?</p> <p>6.2 A que elas podem estar relacionadas?</p> <p>6.3 O que facilita ou facilitou a gestão dessa escola?</p> <p>6.4 Como o(a) Sr.(a) planeja as ações que desenvolve na escola e quem participa desse processo?</p> <p>6.5 A Secretaria de Educação oferece algum tipo de apoio ao desenvolvimento do planejamento e da gestão estratégica na escola? Fale a respeito.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6.6 Como diretor, o(a) Sr(a) participa do processo de planejamento da Secretaria? De que forma?</p> <p>6.7 Falando um pouco de gestão escolar, como você definiria a gestão do CEPI?</p> <p>6.8 A liderança de um gestor pode estar vinculada ao administrativo relacional ou pedagógico. Qual seria o perfil de liderança exercido no CEPI?</p> <p>6.9 Você acredita que o perfil do gestor interfere no funcionamento da escola e seus resultados?</p> <p>6.10 Como é o processo ensino aprendizagem da escola?</p> <p>6.11 Como são trabalhados os direitos e deveres dos alunos?</p> <p>6.12 Como já perguntado anteriormente, a escola tem excelente participação nas avaliações externas. E com relação as avaliações internas, há uma avaliação contínua e paralela?</p> <p>6.13 Quais são os materiais pedagógicos utilizados?</p> <p>6.14 Você acredita que a escola, de uma forma geral, tenha a visão e uma compreensão comum dos objetivos, princípios e expectativas para todos os que pertencem e integram a comunidade educativa?</p> <p>6.15 Você saberia descrever o que os estudantes precisam saber e ser capazes de fazer?</p> | <p>Identificar a maneira como o gestor escolar exerce ou não o planejamento e a gestão estratégica, e sua relação com a SE. (Visão sistêmica).</p> |
| <p><b>7. Autonomia:</b></p> <p>7.1 No que se refere autonomia escolar. O que você entende por esse tema e como é realizada a autonomia na escola?</p> <p>7.2 Em sua opinião, os diretores são preparados para o exercício da autonomia escolar? Fale a respeito.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Compreender a visão do gestor da autonomia escolar, e sua opinião em relação ao seu exercício.</p>                                              |
| <p><b>8. Resultados do IDEB:</b></p> <p>8.1 O senhor conhece os resultados do IDEB da sua escola?</p> <p>8.2 Como a escola vê os resultados do IDEB?</p> <p>8.3 A escola vem apresentando uma excelente participação nas avaliações externas. Em sua opinião quais foram os principais fatores que levaram a essa participação?</p> <p>8.4 Existe, por parte da equipe diretiva e</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Identificar a maneira como o gestor percebe os resultados do IDEB, como lida com as metas traçadas, bem como sua</p>                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <p>equipe pedagógica a monitorização constante, com análise dos dados acerca dos estudantes, dos programas e do desempenho?</p> <p>8.5 Existe algum tipo de apoio especial, por parte da Secretaria, para essa escola, considerando que esta não conseguiu atingir as metas do IDEB? O que é feito?</p> <p>8.6 O que você acha das metas traçadas pelo INEP para o IDEB desta escola?</p> | <p>percepção da SE em relação aos resultados.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

### RESPOSTAS :

1 Qual a sua formação acadêmica?

R :Graduação em Pedagogia e pós-graduação em Gestão, Orientação e Supervisão e MBA em Gestão Empreendedora em Educação.

2 Há quanto tempo é professora?

R :20 anos

3 Há quanto tempo está no cargo de diretora?

R :3 anos

4 Por que a Sr<sup>a</sup> fez o Processo Seletivo?

R: Em 2011 fui convidada a responder pelo expediente do Colégio após a saída da direção anterior. Identifiquei-me com o grupo e decidi pelo processo seletivo para dar continuidade ao trabalho.

5 Por que escolheu o C. E. Princesa Isabel?

R: Identifiquei-me com o grupo e decidi pelo processo seletivo para dar continuidade ao trabalho.

6 Qual foi sua impressão ao chegar no colégio? Qual impacto?

R: Senti que o grupo desejava mudanças. Fui impactada pela indisciplina dos alunos e observei que o colégio não possui uma identidade pedagógica e administrativa. Havia um sentimento de derrota entre professores e alunos.

7 Quantos gestores ela já teve?

R: 1956 a 1958- Daura Gomes

1959 a 1966 – Penafe Germanos

1967 a 1984 – Jandira Peixoto Bordignon

1985 a 1986 – Vera Regina Velasco da Silva

1986 a 1992 – Sonia Bordignon de Souza

1993 – Eulália Altgott

1994 a 1996 – Monica Avellar da Rocha Azevedo

1997 a 2007 – Leda Maria Nicolay Galluzzi

2007 a 2011 – Carmem Lucia da Conceição Maia

Atualmente - Cristiane Nery de Freitas Bastos

8. Como é a relação da comunidade com a escola?

R: Atualmente existe uma relação de confiança. Nas reuniões de pais e responsáveis conseguimos aproximadamente 70% de presença. As famílias buscam o colégio para solicitar ajuda e atendem prontamente as convocações.

9 Quais foram as mudanças pedagógicas significativas realizadas pela escola?

R: Adesão e padronização. O colégio acredita na política educacional da Secretaria de Estado de Educação. Temos como referência o currículo mínimo e reconhecemos a necessidade e seriedade das avaliações externas.

10 A educação ofertada aos alunos da escola está voltada para a formação plena do aluno e da sociedade? A Sr<sup>a</sup> acredita que esteja preparando os alunos para as necessidades da sociedade?

R: O CEPI entende a aprendizagem como uma construção constante, que se dá a partir de interações que os sujeitos estabelecem entre si e com o meio em que vivem.

O conhecimento que se constrói a partir dessas relações mobiliza, no indivíduo, a criação, a significação e a ressignificação de conceitos anteriormente construídos, levando-o a novas investigações.

Crianças e adolescentes são protagonistas dessa aprendizagem, sujeitos históricos e sociais que exercem papel ativo, com características próprias da sua idade e do contexto onde se inserem, portanto pessoas singulares e em desenvolvimento, agentes e produtores da vida social.

A partir dessa visão processual de aprendizagem, o Colégio Estadual Princesa Isabel cria condições para que alunos e educadores construam seu papel de produtores de saberes e conhecimento, com vistas a uma inserção comprometida com a realidade social.

11 Fazendo uma comparação de como a escola era e como a escola está hoje, depois de 2 anos , como a Sr<sup>a</sup> vê a escola?

R:A escola está mais organizada e os professores e alunos mais motivados. Os resultados melhoraram significativamente. Temos uma comunidade que acredita e confia em nosso trabalho.

12 Qual a sua próxima meta com relação ao CEPI?

R:Estar entre as escolas de referência da Rede Estadual de melhores resultados e aprovação no ENEM.

13 Há alguma mudança que a equipe gestora gostaria de ter realizado e não conseguiram? Por quê?

R:Sabemos que as mudanças ocorrem de forma gradativa e trabalhamos para que a cada ano a escola seja reconhecida pela qualidade do trabalho que oferecemos.

14 Durante ou após o PSI a Sr<sup>a</sup> fez algum curso específico para ocupar esse cargo?

R: Sim, o MBA em Gestão Empreendedora na Educação.

15 O que era esperado do curso de formação oferecida pela SEEDUC/RJ?

R: O curso superou todas as expectativas, contribuindo para o trabalho efetivo da gestão no colégio. Foram oferecidos conhecimentos técnicos e práticos pertinentes à prática dos gestores.

16 Esse curso ajudou a Sr<sup>a</sup>, como?

R: Muito. O gestor passa a ter atitudes mais conscientes. Tomada de decisões mais acertadas. Conhecimento específico para dirigir uma unidade escolar.

17 Que falhas a Sr<sup>a</sup> apontaria.

R: Não apontaria falhas, mas sim uma sugestão: promover encontros periódicos para manter sempre vivo e atualizado nos gestores o conhecimento sobre administração.

18 Até que ponto o conhecimento adquirido no curso de formação contribuíram de fato para a melhoria da prática de gestão?

R: Com os conceitos e conhecimentos dos processos e procedimentos para os gestores.

19 Na sua opinião qual é a importância dos conhecimentos teóricos e da prática para a eficácia da gestão atual?

R: Embasamento para a prática construtiva.

20 Quais são as suas atribuições enquanto diretora desta escola?

R: Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidas, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino. Mais especificamente: Promover o cumprimento das normas legais e da política definida pela Secretaria de Estado de Educação e pelo MEC; propiciar o bom funcionamento da escola, coordenando as atividades administrativas, acompanhando a frequência de professores e funcionários, a preservação do patrimônio e a conservação de seu espaço; prover a segurança dos alunos na unidade escolar; assegurar a integridade dos documentos e atualização das informações dos docentes e discentes; utilizar os materiais destinados à Unidade Escolar de forma racional; estimular e apoiar o aperfeiçoamento profissional dos servidores sob sua direção; supervisionar a elaboração e a execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar; monitorar o fluxo escolar, adotando medidas para minimizar a evasão escolar, informando aos pais e/ou responsáveis

sobre a frequência dos alunos; monitorar o rendimento escolar, adotando medidas que garantam a realização de recuperação para alunos com menor rendimento; gerenciar os recursos financeiros destinados à Unidade Escolar de forma planejada, atendendo às necessidades do Projeto Pedagógico, assegurando a prestação de contas de acordo com os termos da legislação vigente; implementar normas de gestão democrática e participativa, integrando objetivo das Políticas Nacional, Estadual e da Unidade Escolar, promovendo a integração Escola/Comunidade; acompanhar as avaliações internas, externas e diagnósticas da Unidade Escolar, responsabilizando-se pela correta aplicação e utilização dos resultados no Planejamento Pedagógico; convocar e/ou presidir reuniões, assembleias, colegiado da escola, associação de apoio escolar, grêmio estudantil e outros; promover a atuação integrada da equipe escolar nos diversos turnos da Unidade Escolar.

21 Quem define/definiu essas atribuições? Você concorda com elas?

R: Tais atribuições foram definidas pela Seeduc e estão dispostas no edital do Processo Seletivo. Concordo. Apenas questiono a falta de estrutura humana especializada para poder gerenciar todas as atribuições.

22 Acrescentaria ou tiraria alguma? Qual(is)?.

R: Não

23 Dentre os diversos conceitos de qualidade escolar, a maioria dos autores afirma que se para ter a qualidade são necessários outros fatores, como efetividade, eficácia, eficiência e relevância. Como esses conceitos são entendidos pela Sr<sup>a</sup>?

R: Os macros indicadores de maior relevância em qualquer organização são os que permitem medir a proficiência da empresa nos quesitos: eficiência (sua competência em fazer certo), eficácia (sua competência em atender as expectativas) e, efetividade (sua competência em fazer algo de forma diferenciada), da mesma forma estes devem ser referência para o trabalho das escolas. Entendemos que as escolas devem ser efetivas, tendo como objetivo a melhoria do desempenho de aprendizagem de seus alunos, para que estes tenham melhor desempenho acadêmico, e que se transformem continuamente para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico. Sabemos ainda que para se conseguir a qualidade esperada no atendimento há a necessidade de estabelecer metas para a melhoria

objetiva da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la; Melhorar e aumentar a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação, sejam professores, pais, alunos e comunidade; comprometimento com o desenvolvimento de programas de alcance a médio e longo prazo; Melhorar a mobilização e utilização eficaz de recursos para a educação e desenvolvimento de sinergia coletiva e espírito de equipe.

24 E para a escola? A Sr<sup>a</sup> acredita que os professores tenham consciência e apliquem esses conceitos no dia a dia?

R: Sim. Este assunto é constantemente discutido nas reuniões e conselhos de classe. Sinto que há preocupação por parte da maioria de nossos professores com a realização de um trabalho de qualidade. Mas mudanças sempre são gradativas e precisam ser constantemente monitoradas.

25 Com base nesses conceitos, a Sr<sup>a</sup> acha que o C.E. Princesa Isabel é uma escola em busca da qualidade escolar? Por quê? Em que fatores?

R: Sim, em busca porque ainda há muito que construir e caminhar para transformar a escola em uma escola efetiva. Posso dizer trabalhamos para efetividade, temos preocupação com a formação do aluno enquanto cidadão e produtor de conhecimento. Entretanto ainda temos que crescer em nossos resultados.

26 Faça um breve relato do seu dia a dia no C.E. Princesa Isabel.

R: Estão incutidos nas minhas atribuições.

27 Como a direção do CEPI descreveria sua relação com a SEEDUC/RJ?

R: Poderia descrever como uma relação de confiança. Há muita cobrança para resultados, mas sinto que também há instrumentos oferecidos pela Secretaria. Percebo que na sede existem pessoas competentes e com disponibilidade para ajudar.

28 Em termos de gestão, que tipo de apoio a Secretaria oferece aos diretores escolares?

R: Além das formações, ferramentas de trabalho, como o conexão gestão, conexão professor, currículo mínimo, disponibilização de informações.

29 Em termos de gestão, quais são as demandas mais frequentes desta escola em relação à Secretaria?

R: Suporte técnico, infraestrutura e apoio pedagógico.

30 Como a Secretaria recebe essas demandas e como essas são encaminhadas?

R: Através da Central de Relacionamento

31 Na sua opinião, os temas tratados nas reuniões da SEEDUC e Regional são relevantes para a gestão escolar e melhoria do desempenho da escola?

R: Sim. As reuniões são relevantes e colaboram minimizando dúvidas e trazendo informações, sugestões e orientações essenciais para nossa prática diária.

32 Em sua opinião, as reuniões contribuem para esclarecimentos de dúvidas e apoio ao trabalho cotidiano do gestor?

R: Sim. Sempre.

33 A Sr<sup>a</sup> vê necessidade de mudanças nessas reuniões, como a sua forma de condução, ou na pauta? Quais?

R: Não. As reuniões são sempre organizadas, objetivas e esclarecedoras.

34 Dentre as novas políticas educacionais adotadas pela SEEDUC, quais a escola adotou?

R: A GIDE, currículo mínimo, Saerj/Saerjinho, formação continuada, controle de evasão, Mais Educação e Reforço Escolar.

35 Qual a sua opinião da política de meritocracia e responsabilização atreladas aos resultados?

R: Impulsiona os profissionais menos motivados e valoriza aqueles que desempenham um bom trabalho, sempre visando à qualidade educacional.

36 Sobre as formações continuadas oferecidas pela secretaria, a Sr<sup>a</sup> acredita que elas promovam oportunidades consistentes e significativas para os professores envolvidos no contexto escolar, de modo a que se comprometam com a aprendizagem contínua?

R: Sim, muito! O material é de excelente qualidade e estão de acordo com o currículo mínimo. Os trabalhos desenvolvidos pelos professores na formação estão sempre relacionados à sua prática.

37 Quais são suas maiores dificuldades na gestão dessa escola?

R: Temos poucas pessoas para desempenhar as inúmeras tarefas. No momento estamos sem secretário escolar e sem orientador educacional. Não temos nenhum coordenador de turno.

38 A que elas podem estar relacionadas?

R: Falta, realmente, de recursos humanos.

39 O que facilita ou facilitou a gestão dessa escola?

R: A comunicação e a equipe comprometida. A equipe, mesmo reduzida, é comprometida e comunga das mesmas ideias. Não temos carência de professores.

40 Como a Sr<sup>a</sup> planeja as ações que desenvolve na escola e quem participa desse processo?

R: Todos pensaram em ações. Quando temos algum projeto, problema ou proposta, dialogamos e sempre pensamos ações que beneficiem a escola.

41 A Secretaria de Educação oferece algum tipo de apoio ao desenvolvimento do planejamento e da gestão estratégica na escola? Fale a respeito.

R: Sim. O MBA oferecido aos Diretores, à criação da função de AAGE, a própria estrutura da Regional com as diretorias e suas equipes que estão sempre preocupadas e apoiando a gestão da escola.

42 Como diretor, a Sr<sup>a</sup> participa do processo de planejamento da Secretaria? De que forma?

R: As propostas são direcionadas no nível da Regional que repassa e nos dá feedback.

43 Falando um pouco de gestão escolar, como a Sr<sup>a</sup> definiria a gestão do CEPI?

R: Gestão democrática/ participativa, com foco na aprendizagem.

44 A liderança de um gestor pode estar vinculada ao administrativo relacional ou pedagógico. Qual seria o perfil de liderança exercido no CEPI?

R: A liderança estabelece-se quando alguém exerce influência sobre alguém, obtendo com isto o que deseja ao interferir no comportamento, atitude, necessidade ou valor desta outra pessoa a quem está influenciando. Deste modo, este seria, sim, o perfil de liderança no CEPI, trabalhando em conjunto, com a participação de todos os setores. Acredito que sempre temos ganhos quando todos estão envolvidos no mesmo propósito.

45 Você acredita que o perfil do gestor interfere no funcionamento da escola e seus resultados?

R: Sim. Aqui mesmo no CEPI a antiga gestão tinha problemas de relacionamento com os professores e alunos e observamos que foi o período em que o colégio apresentava resultados insatisfatórios.

46 Como é o processo ensino aprendizagem da escola?

R: O CEPI entende a aprendizagem como uma construção constante, que se dá a partir de interações que os sujeitos estabelecem entre si e com o meio em que vivem. O conhecimento que se constrói a partir dessas relações mobiliza, no indivíduo, a criação, a significação e a ressignificação de conceitos anteriormente construídos, levando-o a novas investigações. Crianças e adolescentes são protagonistas dessa aprendizagem, sujeitos históricos e sociais que exercem papel ativo, com características próprias da sua idade e do contexto onde se inserem, portanto pessoas singulares e em desenvolvimento, agentes e produtores da vida social. A partir dessa visão processual de aprendizagem, o Colégio Estadual Princesa Isabel cria condições para que alunos e educadores construam seu papel de produtores de saberes e conhecimento, com vistas a uma inserção comprometida com a realidade social.

47 Como são trabalhados os direitos e deveres dos alunos?

R: Frequentemente propomos atividades de discussão em que os alunos são levados a pensar em seus direitos e deveres. Elaboramos um regimento escolar que foi amplamente divulgado entre pais, alunos, professores e funcionários.

48 Como já perguntado anteriormente, a escola tem excelente participação nas avaliações externas. E com relação as avaliações internas, há uma avaliação contínua e paralela?

R: Sim. Cumprimos o determinado na PORTARIA SEEDUC/SUGEN Nº 419.

A escola elabora bimestralmente uma avaliação multidisciplinar, considerada a avaliação pontual do bimestre, além dos Saerjinho cuja nota é somada a outros instrumentos avaliativos elaborados pelo professor, a recuperação de estudos ocorre de forma paralela, constituindo processo pedagógico específico, de natureza contínua, ocorrendo dentro do próprio bimestre e agregando, sempre que se fizer necessário, novos instrumentos de avaliação com vistas a que se alcancem os objetivos propostos.

49 Quais são os materiais pedagógicos utilizados?

R: Temos utilizado as atividades autorreguladas, o material disponível na página do conexão professor, como as indicações de filmes, além do uso das questões disponibilizados pelo CAED.

50 A Sr<sup>a</sup> acredita que a escola, de uma forma geral, tenha a visão e uma compreensão comum dos objetivos, princípios e expectativas para todos os que pertencem e integram a comunidade educativa?

R: Sim. É de conhecimento de todos que nossa missão é promover uma educação de qualidade voltada à formação pessoal com incentivo ao desenvolvimento crítico e autônomo dos jovens para inserção social e profissional. Ser uma escola reconhecida na sociedade por oferecer uma gestão participativa, professores qualificados e um ensino de qualidade, cujos valores são educar para ética, compromisso, solidariedade, cooperação e tolerância às diferenças.

51 A Sr<sup>a</sup> saberia descrever o que os estudantes precisam saber e ser capazes de fazer?

R: Um estudante do século 21 deve ser capaz de ler uma informação independente da maneira como ela está sendo oferecida. Para isso ele deve saber como interpretar gráficos, tabelas e planilhas, representações numéricas ou mesmo simulações. Saibam produzir textos orais e escritos para diferentes contextos e interlocutores, capazes de atuar, de maneira criativa, na melhoria do mundo em que vivemos. É fundamental que o estudante seja capaz de fazer ligações entre situações teóricas e práticas. Nosso trabalho está voltado para formação de alunos criativos, que tomem iniciativa, expressem pensamentos e ideias, saibam ouvir o outro e trabalhar em grupo. Preparo para exercício da cidadania e inserção no mundo do trabalho e continuidade dos estudos.

52 O que a Sr<sup>a</sup> entende por autonomia escolar. Como o CEPI constrói a autonomia da escola?

R: Como instituição pública vinculada à Seeduc, temos determinações que devem ser seguidas, entretanto praticamos nossa autonomia propondo projetos que se adequem a realidade e comunidade que atendemos.

53 Em sua opinião, os diretores são preparados para o exercício da autonomia escolar? Fale a respeito.

R: Muitos diretores assumem a função em situação emergencial, pelo compromisso com a escola e alunos, sem estarem preparados e aprendem com o tempo a partir das demandas diárias. O exercício da autonomia é uma atitude de construção a partir da realidade. De um modo geral nossos colégios estão representados por diretores compromissados e competentes.

54 A Sr<sup>a</sup> conhece os resultados do IDEB da sua escola?

R: Sim.

55 Como a escola vê os resultados do IDEB?

R: Entendemos o IDEB como indicador de duas vertentes importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e o desempenho nas avaliações externas (Prova Brasil). Damos um enfoque pedagógico aos resultados das avaliações que nos permitem traçar metas. Nossos resultados ainda estão muito aquém do esperado e do que desejamos.

56 A escola vem apresentando uma excelente participação nas avaliações externas. Em sua opinião quais foram os principais fatores que levaram a este desempenho?

R: Compromisso com a política educacional do Estado e com nossos alunos.

57 Existe, por parte da equipe diretiva e equipe pedagógica a monitorização constante, com análise dos dados acerca dos estudantes, dos programas e do desempenho?

R: Sim. Sempre que recebemos os resultados, analisamos e orientamos os professores.

58 Existe algum tipo de apoio especial, por parte da Secretaria, para essa escola, considerando que esta não conseguiu atingir as metas do IDEB? O que é feito?

R: Sim, acompanhamento pela diretoria pedagógica de nossa Regional e AAGE, reforço escolar e PDE para escolas prioritárias.

59 O que você acha das metas traçadas pelo INEP para o IDEB desta escola?

R: São metas. Temos que trabalhar para alcançá-las. Não alcançamos a meta em 2011, mas crescemos em relação a 2009. Acredito que estamos no caminho certo.

**ANEXO 6 : Questionário 1 para Professores 1, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                                               | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                                           |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.                                               |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                                                                        |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professora manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.                                                     |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                                                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                                                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                                                                   |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>D17.</b> Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos. |  |  |  |  |  |
| <b>D18.</b> Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.               |  |  |  |  |  |
| <b>D19.</b> Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.                                                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>D20.</b> Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.        |  |  |  |  |  |
| <b>D21.</b> Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejamento e suas ações, face a alterações                                                            |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| de condições e necessidades previstas e emergentes.                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D22.</b> Cria sistema de integração de resultados do monitoramento e avaliação de modo a agregar os dados e informações sobre o desempenho escolar e processos de sua promoção nos diversos segmentos e dimensões de atuação, em estreita relação com seus planos de ação. |  |  |  |  |  |
| <b>D23.</b> Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>D24.</b> Delineia um plano de monitoramento e avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados.                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D25.</b> Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.                                   |  |  |  |  |  |

**ANEXO 7: Questionário 2 para Professores 2, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                 | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.        |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                          |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                     |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do                |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>D26.</b> Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>D27.</b> Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>D28.</b> Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva. |  |  |  |  |  |
| <b>D29.</b> Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.                                |  |  |  |  |  |
| <b>D30.</b> Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a                                     |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D31.</b> Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças. |  |  |  |  |  |
| <b>D32.</b> Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.             |  |  |  |  |  |
| <b>D33.</b> Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.             |  |  |  |  |  |

**ANEXO 8: Questionário 3 para Professores 3, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                             | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                                                |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                                                 |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| trabalho escolar.                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                            |  |  |  |  |  |
| <b>D43.</b> Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>D44.</b> Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>D45.</b> Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.                                                                                               |  |  |  |  |  |
| <b>D46.</b> Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.            |  |  |  |  |  |
| <b>D47.</b> Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional. |  |  |  |  |  |
| <b>D48.</b> Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.                                                                                                                  |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>D49.</b> Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.                              |  |  |  |  |  |
| <b>D50.</b> Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>D51.</b> Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. |  |  |  |  |  |

**ANEXO 09: Questionário 4 para Professores 4, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                             | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                                                |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                                                 |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| trabalho escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>D52.</b> Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.                                                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>D53.</b> Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D54.</b> Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D55.</b> Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.                                                                               |  |  |  |  |  |
| <b>D56.</b> Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional. |  |  |  |  |  |
| <b>D57.</b> Orienta a integração horizontal e vertical de todas                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>D58.</b> Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>D59.</b> Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica. |  |  |  |  |  |
| <b>D60.</b> Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.                                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>D61.</b> Articula as atividades extra sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.                                        |  |  |  |  |  |
| <b>D62.</b> Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.                                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>D63.</b> Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.                                                                                               |  |  |  |  |  |

**ANEXO 10: Questionário 5 para Pais e Responsáveis, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                                                              | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 2-</b> unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                                                           |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                                                                                   |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                                                                                  |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.                |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D34.</b> Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D35.</b> Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D36.</b> Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da                                                                                                                           |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D37.</b> Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>D38.</b> Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado. |  |  |  |  |  |
| <b>D39.</b> Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.                                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>D40.</b> Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D41.</b> Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D42.</b> Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| apoio e participação dos<br>colegiados escolares,<br>mediante a realização de<br>atividades de caráter<br>pedagógico, científico, social,<br>cultural e esportivo. |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**ANEXO 11: Questionário 6 para Funcionários, realizado em maio/2014**

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.                                                                                                     | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                                                                                          |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D75.</b> Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D76.</b> Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.              |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D77.</b> Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D78.</b> Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.                 |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>D79.</b> Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.                       |  |  |  |  |  |
| <b>D80.</b> Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor. |  |  |  |  |  |
| <b>D81.</b> Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.                            |  |  |  |  |  |

**ANEXO 12: Questionário 7 para Equipe Pedagógica, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                 | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.        |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                          |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                     |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de                              |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>D9.</b> Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D10.</b> Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| <b>D11.</b> Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las. |  |  |  |  |  |
| <b>D12.</b> Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola.                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>D13.</b> Promove o delineamento de visão, missão e valores com                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>D14.</b> Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades, como subsídios para a elaboração de planos de melhoria.        |  |  |  |  |  |
| <b>D15.</b> Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais.                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D16.</b> Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade. |  |  |  |  |  |

**ANEXO 13: Questionário 8 para Equipe Administrativa, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                                                                                                          | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.                                                                                                                 |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                                                                                                      |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D64.</b> Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.                                                              |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D65.</b> Promove na escola a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.     |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D66.</b> Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente. |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D67.</b> Coordena e orienta a administração de recursos                                                                                                                                                                                              |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.                                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>D68.</b> Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático dessa utilização.                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| <b>D69.</b> Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.                                               |  |  |  |  |  |
| <b>D70.</b> Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.                                                                                              |  |  |  |  |  |
| <b>D71.</b> Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>D72.</b> Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| práticas profissionais.                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| <b>D73.</b> Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.                                               |  |  |  |  |  |
| <b>D74.</b> Cria na escola uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais. |  |  |  |  |  |

**ANEXO 14: Questionário 9 para Alunos, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                                                                                                        | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                                                                                                    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                                                                                                                 |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.                                                                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                                                                                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                                                                                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                                                                                                            |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar.                                          |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                       |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>D82.</b> Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D83.</b> Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais.                                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D84.</b> Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo.                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D85.</b> Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio. |  |  |  |  |  |
| <b>D86.</b> Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.               |  |  |  |  |  |
| <b>D87.</b> Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.                                          |  |  |  |  |  |
| <b>D88.</b> Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as                                                      |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| manutenções e correções necessárias.                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D89.</b> Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários, providenciando de pronto as correções necessárias. |  |  |  |  |  |
| <b>D90.</b> Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.                   |  |  |  |  |  |

**ANEXO 15: Questionário 10 para Direção, realizado em maio/2014**

| <b>NA SUA OPINIÃO , A<br/>GESTÃO DO CEPI<br/>PROPORCIONA :</b>                                                                                    | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> | <b>NÃO<br/>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>INDIFERENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>PARCIALMENTE</b> | <b>CONCORDO<br/>TOTALMENTE</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>F 1</b> - firmeza e objetividade; gestão participativa e propriedade sobre o que acontece na escola, em especial, nas salas de aula.           |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 2</b> - unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração.                                                |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 3</b> - estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar, valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.    |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 4</b> - maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica e o foco no desempenho.                                                       |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 5</b> - organização eficiente; clareza de propósitos; aulas bem estruturadas e ensino adaptável.                                             |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 6</b> - o professor a manter altas expectativas em geral, comunicar as expectativas e fornecer desafios intelectuais para os alunos.         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 7</b> - incentivo positivo e feedback das atividades                                                                                         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 8</b> - o monitoramento constante para observar a realização dos objetivos da escola                                                         |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 9</b> - valorização do aluno se percebendo como corresponsáveis pelo sucesso escolar,                                                        |                                        |                                          |                    |                                  |                                |
| <b>F 10</b> - envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos, onde os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do |                                        |                                          |                    |                                  |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| progresso e avaliação do trabalho escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>F11</b> -instituição escolar funcionando como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado com o esforço de todos os envolvidos.                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D1.</b> Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.                      |  |  |  |  |  |
| <b>D2.</b> Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos. |  |  |  |  |  |
| <b>D3.</b> Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.                                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>D4.</b> Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.                                             |  |  |  |  |  |
| <b>D5.</b> Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.                                                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>D6.</b> Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.                   |  |  |  |  |  |
| <b>D7.</b> Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. |  |  |  |  |  |
| <b>D8.</b> Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.                               |  |  |  |  |  |