

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

LUCIANA COUTINHO DANIEL VICENTE

**GESTÃO DA MUDANÇA, DA CULTURA E DO CLIMA ESCOLAR: ANÁLISE DAS  
AÇÕES DE UMA EQUIPE GESTORA EM PROL DA EFICÁCIA ESCOLAR**

JUIZ DE FORA  
2013

LUCIANA COUTINHO DANIEL VICENTE

**GESTÃO DA MUDANÇA, DA CULTURA E DO CLIMA ESCOLAR: ANÁLISE DAS  
AÇÕES DE UMA EQUIPE GESTORA EM PROL DA EFICÁCIA ESCOLAR**

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.

Orientador (a): Thelma Lucia Pinto Polon

JUIZ DE FORA

2013

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

LUCIANA COUTINHO DANIEL VICENTE

### **GESTÃO DA MUDANÇA, DA CULTURA E DO CLIMA ESCOLAR: ANÁLISE DAS AÇÕES DE UMA EQUIPE GESTORA EM PROL DA EFICÁCIA ESCOLAR**

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

Thelma Lucia Pinto Polon  
Membro da Banca – Orientador (a)

---

Membro da Banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, agosto de 2013.

Dedico às minhas filhas, Amanda e Alícia.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte de toda sabedoria e inspiração;

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

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela qualidade do curso;

À professora Thelma Polon, pela orientação e contribuição na realização deste trabalho;

À professora Márcia Machado, por sua participação e preciosas intervenções na banca de qualificação;

Aos queridos assistentes de suporte acadêmico, André Bocchetti e Carla Machado, cujo convívio, opiniões e contribuições foram decisivas para a finalização desta dissertação;

À banca de defesa, pelas contribuições;

À equipe do colégio pesquisado, pela colaboração, atenção e receptividade durante minhas visitas e entrevistas;

À equipe da Diretoria Pedagógica da Regional Noroeste Fluminense pela ajuda nos períodos de afastamento, por ocasião das aulas presenciais em Juiz de Fora;

À amiga Ana Paula Quadros, que dividiu comigo todo o processo desta longa caminhada;

Aos amigos Márcia Crespo, Joyce Fettermann e José Luiz Barbosa, cada um à sua maneira, pela colaboração nos momentos em que precisei;

Ao meu marido, primeiro incentivador, pela compreensão;

À minha família, que muito me apoiou e em especial às minhas filhas, grandes amores.

Mais do que máquinas, precisamos de humanidade.  
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura.  
Sem essas virtudes, a vida será violenta e tudo estará perdido.  
O avião e o rádio nos aproximaram.  
A verdadeira essência dessas invenções clama pela bondade humana,  
pela fraternidade universal e pela união de todos.

Charles Chaplin  
Trecho do discurso final do filme  
**O Grande Ditador** - (1940)

## RESUMO

Ações gestoras e sua influência na mudança, na cultura, no clima e nos resultados da escola são temas desta dissertação que objetiva analisar as possíveis causas da melhoria do desempenho dos alunos de uma escola da rede pública estadual do Rio de Janeiro, referência nacional em gestão escolar no ano de 2012. A pesquisa se deu através de entrevistas semiestruturadas e observação direta da infraestrutura, dos projetos e ações pedagógicas, dos resultados das avaliações externas e outros registros da escola pesquisada. O trabalho tem como foco uma escola, e analisa uma situação, identificando quais ações gestoras levaram à superação de obstáculos, resgate da autoestima dos estudantes, confiança da comunidade escolar e consequente avanço nos resultados de desempenho. A pesquisa identificou ações gestoras favorecedoras da aprendizagem e da boa convivência, focadas no apoio familiar, no acompanhamento sistemático do rendimento dos alunos e no entrosamento com a comunidade escolar. Ações essas que buscam não somente os bons resultados nas avaliações externas, mas que apontam para uma preocupação com o clima organizacional da instituição. A partir desta análise feita na escola, pretende-se desenvolver uma rede de colaboração entre gestores das escolas do âmbito da Regional Noroeste Fluminense que propicie a troca de experiências exitosas, o diálogo acerca dos problemas comuns, além de ser capaz de suscitar novas estratégias em prol da eficácia escolar.

**Palavras-chave:** Mudança, cultura, clima organizacional, gestão escolar, eficácia escolar.

## ABSTRACT

Management actions and their influence on changing, in culture, environment and the school results are the themes of this dissertation which aims at analyzing the possible causes of improving the performance of students in a public school in the state of Rio de Janeiro, national reference in school management in 2012. The research was done through semi-structured interviews and direct observation of infrastructure projects and pedagogical actions, external evaluations results and other records from the school searched. The work focuses on a school, and analyzes a situation, identifying management actions that led to overcoming obstacles, the students' self-esteem rescue, confidence of the school community and the consequent advance in performance results. The research identified management actions which foster learning and good relationship, focused on family support, systematic monitoring of student performance and rapport with the school community. These actions seek not only good results in external evaluations, but also point to a concern with the organizational environment of the institution. From this analysis the school aims to develop a network of collaboration among managers of schools under Regional Noroeste Fluminense, which provides the exchange of successful experiences, the dialogue about common problems, besides being able to generate new strategies in favor of the school effectiveness.

**Keywords:** Change, culture, organizational environment, school management, school effectiveness.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

DIESP – Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FICAI – Ficha de Controle e Acompanhamento da Infrequência

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005

GIDE – Gestão Integrada da Escola

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDERJ – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro

IGT – Integrante do Grupo de Trabalho

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

NSE – Nível socioeconômico

PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais

SAERJ – Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro

Saerjinho – Sistema de avaliação diagnóstica bimestral do Estado do Rio de Janeiro

SEEDUC – Secretaria de Estado de Educação

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Organograma da SEEDUC

21

## LISTA DE QUADROS

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Entrevistas realizadas durante a pesquisa | 46 |
|-----------------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Evolução do IDEB dos <b>Anos Finais</b> do Ensino Fundamental das escolas da rede estadual no município de Itaperuna em 2007, 2009 e 2011  | 24 |
| Tabela 2: Taxas de aprovação do Colégio Estadual pesquisado, em 2010 e 2011                                                                          | 25 |
| Tabela 3: Evolução do IDEB dos <b>Anos Iniciais</b> do Ensino Fundamental do Colégio Estadual pesquisado, em 2007, 2009 e 2011                       | 26 |
| Tabela 4: Níveis de proficiências médias em Língua Portuguesa e Matemática do Colégio Estadual pesquisado, 2011                                      | 26 |
| Tabela 5: Níveis de proficiências médias em Língua Portuguesa e Matemática do Colégio Estadual pesquisado, 2012                                      | 27 |
| Tabela 6: SAERJ – Participação (número de alunos) – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012                                                      | 66 |
| Tabela 7: SAERJ – Evolução por padrão de desempenho no 9º ano – Língua Portuguesa - Ensino Fundamental – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012 | 75 |
| Tabela 8: SAERJ – Evolução por padrão de desempenho na 3ª série – Língua Portuguesa - Ensino Médio – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012     | 76 |

## SUMÁRIO

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b>                                                       | 14 |
| <b>1. BOAS PRÁTICAS QUE GARANTEM O DIREITO DE APRENDER:</b>             | 20 |
| estudo de caso de um colégio da Regional Noroeste Fluminense            |    |
| <b>1.1 Contexto social, pedagógico e administrativo da escola</b>       | 20 |
| <b>1.2 Cenário em 2005 e primeiras ações</b>                            | 28 |
| <b>1.3 Cenário Atual</b>                                                | 33 |
| 1.3.1 Gestão Pedagógica                                                 | 33 |
| 1.3.2 Gestão de Resultados Educacionais                                 | 37 |
| 1.3.3 Gestão Participativa                                              | 39 |
| <b>2. A MUDANÇA NA CULTURA E SUAS IMPLICAÇÕES NA MELHORIA DO</b>        | 43 |
| <b>CLIMA E DOS RESULTADOS DA ESCOLA</b>                                 |    |
| <b>2.1 Aspectos metodológicos</b>                                       | 43 |
| <b>2.2 A influência da gestão e do clima organizacional na eficácia</b> | 48 |
| escolar                                                                 |    |
| 2.2.1 Características-chave de escolas eficazes                         | 48 |
| 2.2.2. Cultura e clima organizacional                                   | 53 |
| 2.2.2.1 Cultura organizacional                                          | 55 |
| 2.2.2.2 Clima organizacional                                            | 55 |
| 2.2.3 Cultura da participação                                           | 57 |
| 2.2.4 Gestão participativa e os resultados da escola                    | 58 |
| <b>2.3 Apresentação e análise dos dados obtidos no campo</b>            | 59 |
| 2.3.1 A gestão e as mudanças no clima organizacional da escola          | 60 |
| 2.3.2 Os projetos implementados e suas influências                      | 68 |
| 2.3.3 O envolvimento dos professores, alunos e suas famílias            | 69 |
| 2.3.4 A gestão e os resultados da instituição                           | 74 |
| <b>2.4 Considerações para o Plano de Intervenção</b>                    | 79 |
| <b>3. REDE DE COLABORAÇÃO E FORMAÇÃO ENTRE GESTORES DAS</b>             | 84 |
| <b>ESCOLAS ESTADUAIS DO NOROESTE FLUMINENSE</b>                         |    |
| <b>3.1 Proposta de Intervenção</b>                                      | 85 |
| <b>3.2 Estratégia para Disseminação e Desenvolvimento da</b>            | 85 |
| <b>Experiência</b>                                                      |    |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>3.3 Dinâmica de Implementação da Proposta</b>                        | 86 |
| 3.3.1 Período de Implementação da Rede de Colaboração                   | 87 |
| 3.3.2 Frequência, Temática e Duração dos Encontros                      | 87 |
| 3.3.3 Modelo Padrão dos Encontros                                       | 87 |
| 3.3.4 Integrantes da Rede de Colaboração e suas funções                 | 88 |
| <b>3.4 Recursos Financeiros para a Capacitação</b>                      | 88 |
| <b>3.5 Critérios de Avaliação da Rede de Colaboração entre Gestores</b> | 88 |
| <b>3.6 Considerações Finais sobre o Plano de Ação Educacional</b>       | 89 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                      | 91 |
| <b>APÊNDICE</b>                                                         | 94 |
| <b>ANEXO</b>                                                            | 96 |

## INTRODUÇÃO

Atuo como Diretora Regional Pedagógica do Noroeste Fluminense<sup>1</sup>, função que exerço desde 01 de abril de 2011, quando o governo do Rio de Janeiro, através do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, transformou a estrutura básica da Secretaria Estadual de Educação (SEEDUC) em 14 regionais administrativas e pedagógicas.

Minha trajetória profissional começou muito cedo, e sempre estive envolvida com demandas relativas à gestão escolar. Hoje, com 23 anos de magistério, e relembro minha atuação durante boa parte de todos esses anos, percebo que não me vejo fazendo outra coisa. As atividades de gestão, e principalmente, a gestão pedagógica da escola são grandes paixões.

Na condição de Diretora Regional Pedagógica, tenho como principais atribuições as de acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar e participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, monitorando permanentemente os resultados dos indicadores e supervisionando a implantação de programas e projetos pedagógicos nas escolas sob minha diretoria.

A metodologia de gestão atualmente utilizada no estado do Rio de Janeiro é conhecida como GIDE<sup>2</sup> – Gestão Integrada da Escola. Tem como objetivo elevar o patamar de desempenho do estado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, e contribuir com a adoção de políticas públicas voltadas à melhoria dos resultados da educação, frente ao cenário atual. Engloba aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional, cujos processos ocorrem diretamente nas unidades de ensino e são desenvolvidos pelos IGTs – Integrantes

---

<sup>1</sup> Região situada no limite com os estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Segundo dados obtidos na página eletrônica da Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil do Rio de Janeiro, trata-se de uma das regiões menos urbanizadas do estado do Rio de Janeiro, com uma economia de base primária, tendo como principal vocação o desenvolvimento do setor agroalimentar. O município de Itaperuna, sede da Regional, além de centro polarizador da industrialização de alimentos, se destaca no setor de confecção, constituído, em geral, por micro e pequenas empresas, que ocupam em suas atividades um grande número de pessoas, trazendo impacto na economia regional. A extração de mármore, granito e calcário, assim como a indústria de pedras ornamentais representa também importante potencial de desenvolvimento econômico para o noroeste fluminense.

<sup>2</sup> Informações obtidas no *site* da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=451562>, acesso em 08/02/2013.

do Grupo de Trabalho, responsáveis por uma ação pedagógica de suporte direto à gestão da escola.

A GIDE surgiu como parte de um planejamento estratégico que tem por macro-objetivo tornar o estado do Rio de Janeiro uma referência nacional de qualidade na educação pública, implementando programas e ações para resgatar a qualidade do ensino fluminense frente aos baixos índices de proficiência apresentados em 2009, que levaram o estado ao 26º lugar no *ranking* IDEB do Ensino Médio e resultados abaixo da meta projetada pelo Ministério da Educação.

Para tanto, foram realizadas mudanças na estrutura física e organizacional que buscaram comunicar o planejamento e as ações de maneira eficiente, nos aspectos pedagógicos – que intensificaram os processos de ensino e aprendizagem, e nos aspectos gerenciais – que buscaram melhorar a qualidade da gestão na sede e nas unidades escolares.

Através de um convênio entre a SEEDUC/RJ e o INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial inicia-se nas escolas da rede estadual o desenvolvimento da metodologia de gestão integrada cuja implementação foi feita por 250 professores da rede que passaram por uma seleção interna e participaram de capacitações para que pudessem auxiliar na gestão das unidades escolares. O trabalho do grupo tem ênfase nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos planos de ação elaborados pela comunidade escolar, em busca do alcance das metas e da melhoria da aprendizagem. Atualmente, o grupo é acompanhado sistematicamente pelo Comitê GIDE, composto por técnicos da SEEDUC, professores da própria rede.

Por meio do trabalho de gestão implementado nas escolas, o estado considera possível fazer com que as mesmas alcancem suas metas e melhorem seus resultados na atividade-fim, ou seja, no processo ensino-aprendizagem, traduzidos nos indicadores de rendimento e de desempenho fornecidos pelas avaliações externas.

A Regional Noroeste Fluminense vem se destacando em todas as avaliações externas promovidas pela SEEDUC-RJ, e muitas de suas unidades escolares têm servido de exemplo de superação para toda a rede. É o caso do Colégio Estadual



Vicente Neto<sup>3</sup>, objeto de estudo desta dissertação que se constitui, portanto, em um caso de gestão que pretende investigar as principais ações gestoras e sua influência no desempenho da unidade escolar, tanto no que diz respeito aos resultados como no sentimento de pertencimento à escola, entre professores e alunos.

Percebia-se, há alguns anos, uma discriminação em relação ao colégio em questão. A instituição tinha um estereótipo de “escola para pobres”; era considerada ruim, com um ensino de baixa qualidade. Atualmente, esta percepção é totalmente diferente. Um indício desta diferença é o fato de a maioria dos professores do colégio ter seus filhos estudando nele. Estes professores, e a comunidade de maneira geral, passaram a reconhecer a escola como espaço de aprendizagem adequado para receber sua própria família.

Outro indício que reflete a melhoria da qualidade é o resultado do Colégio Estadual Vicente Neto no IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica –, que saltou de 4,5 nos anos iniciais e 2,3 nos anos finais do ensino fundamental, em 2007, para 5,7 e 6,0, respectivamente, em 2011. A superação confirmada através dos dados do indicador de desempenho, aliado à credibilidade conquistada junto à comunidade, justifica a escolha do Colégio Estadual Vicente Neto como objeto de estudo que tem como recorte principal a gestão da mudança, da cultura e do clima em prol da eficácia escolar.

O estudo de caso pretende explicar uma situação institucional. Através de sua análise, buscará identificar quais ações gestoras levaram à superação de obstáculos, ao resgate da autoestima dos estudantes e à confiança da comunidade escolar. Tem uma dimensão escolar, universo onde a pesquisadora se insere para observar e entrevistar os atores envolvidos: equipe gestora, professores, alunos, seus pais ou responsáveis, funcionários de apoio e moradores e/ou comerciantes do entorno. No entanto, o estudo se inter-relaciona com políticas macroestruturais e com aquelas desenvolvidas no estado do Rio de Janeiro, uma vez que a escola está inserida e ligada permanentemente a um contexto social, político, histórico, cultural e econômico do qual recebe influência e ao qual influencia.

As principais motivações para estudar este caso são ao mesmo tempo de natureza pessoal e profissional. A primeira motivação advém do interesse em se

---

<sup>3</sup> Para preservar a identidade das pessoas que colaboraram com esta pesquisa, dando entrevistas e fornecendo informações, o nome Colégio Estadual Vicente Neto, adotado neste texto, é fictício.

compreender uma mudança percebida na visão que alguns professores tinham da escola. A segunda tem a ver com a função gestora da pesquisadora à frente da Regional Noroeste Fluminense, e de seu interesse por investigar as ações de natureza pedagógica que poderiam estar fazendo a diferença na vida escolar dos professores e alunos em escolas sob sua gestão, e ainda, por compreender se tais ações recebem influência da metodologia de gestão atualmente utilizada no estado do Rio de Janeiro, conhecida como GIDE.

A pesquisa tem uma natureza qualitativa, de forma a identificar o que sustenta um clima escolar propício à aprendizagem dos alunos, um ambiente escolar agradável aos professores, favorecedor do trabalho integrado e das decisões compartilhadas. Através da observação do campo estudado, projetos e ações pedagógicas, parcerias estabelecidas e também por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos atores envolvidos, foram coletadas informações mais particulares sobre a escola e a gestão, chegando-se a uma melhor percepção da influência destas ações gestoras sob o olhar dos diferentes atores que compõem o universo da pesquisa.

Por outro lado, as informações quantitativas – coletadas através dos resultados das avaliações externas com indicadores de fluxo e desempenho – ajudaram na análise da situação, na medida em que puderam evidenciar se as mudanças na cultura e no clima organizacional estão se refletindo no desempenho acadêmico dos alunos, por meio do resgate de sua autoestima.

Sendo assim, a presente dissertação tem como **objetivo geral** analisar os fatores que geram o êxito da escola, investigando a influência de uma gestão sobre seu desempenho, tanto no que diz respeito à aprendizagem dos alunos quanto às relações inter e intrapessoais estabelecidas naquele ambiente.

Como **objetivos específicos**, pretende-se:

- identificar quais ações gestoras levaram à superação de obstáculos, à mudança na cultura da escola e na confiança da comunidade escolar;
- compreender as mudanças percebidas na visão que alguns professores tinham da escola;
- evidenciar se as mudanças no clima organizacional estão se refletindo no desempenho acadêmico dos alunos por meio do resgate de sua autoestima, e nas formas de colaboração entre professores e gestores.

Algumas questões instigaram à pesquisa: Que ações gestoras estão por trás

desta nova visão dos professores sobre a escola? Qual a influência dessa mudança de atitude dos professores no desempenho dos alunos e da escola como um todo? A metodologia de gestão atualmente utilizada na rede estadual do Rio de Janeiro exerceu alguma influência sobre as ações gestoras desenvolvidas no Colégio Estadual Vicente Neto? Quais projetos foram implementados? Quais parcerias foram firmadas? Quais foram as influências dos projetos e parcerias sobre a mudança no desempenho, no clima escolar e na autoestima de alunos e professores? Qual seria o diferencial de um colégio que saiu de uma condição de escola de baixa qualidade para uma escola que passou a se destacar pelos resultados de desempenho de seus alunos? Qual foi o tempo dessa mudança e como se deu a participação dos professores nesse processo? A mudança na cultura e no clima organizacional foi determinante para a eficácia escolar? A resposta a essas perguntas move esta pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta o caso, descrevendo a unidade escolar em estudo, seu cotidiano, contexto, equipe gestora, projetos desenvolvidos e principais práticas de gestão. Tem ainda o papel de aproximar a prática gestora da autora ao caso estudado, explicando as motivações que a fizeram optar por este objeto de pesquisa e o que se espera aprender e disseminar no âmbito da Regional Noroeste Fluminense a partir dele.

Para o levantamento das informações foram utilizados o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, o dossiê elaborado pela escola para participação no Prêmio Gestão Escolar 2012, entrevistas com a equipe gestora e representantes de cada segmento da comunidade escolar, dados coletados sobre desempenho nas avaliações externas, taxa média de aprovação e aproveitamento, documentos de escrituração, incluindo reportagens e pesquisas que a escola realiza com os pais, além das percepções da pesquisadora quando em contato com o universo da pesquisa.

O primeiro capítulo traz também a delimitação da análise do universo escolar, apresentando os atores envolvidos (alunos, seus pais e responsáveis, professores, funcionários de apoio, equipe gestora, moradores e comerciantes do entorno), bem como as evidências de que a gestão esteja influenciando ou não nos resultados da escola.

O segundo capítulo é predominantemente analítico. Nele foi analisado o caso de gestão descrito no capítulo 1, por meio de um referencial bibliográfico e dos

dados coletados na pesquisa desenvolvida através de entrevistas e observação direta dos projetos, registros escolares, ações pedagógicas, parcerias firmadas, infraestrutura, análise de indicadores de fluxo e desempenho, além daqueles apresentados pelas avaliações externas.

A análise foi realizada a partir de três categorias fundamentais relativas aos principais aspectos das possíveis influências da ação gestora: a mudança da cultura, do clima, e a melhoria dos resultados do desempenho escolar. Através da pesquisa pretendeu-se responder se de fato existe uma mudança efetiva na autoestima e na relação de pertencimento da comunidade escolar e, caso exista, em que medida ela é influenciada pela atuação da equipe gestora e responsável pelas mudanças que aconteceram na escola, tanto em relação ao clima organizacional quanto aos resultados.

A partir dos dados apurados, objetiva-se desenvolver uma rede de colaboração entre gestores, no âmbito da Regional Noroeste Fluminense, que propicie a troca de experiências exitosas e o diálogo acerca dos problemas comuns, criando fatores de identificação capazes de suscitar novas estratégias e orientar os gestores sobre como melhorar os resultados de proficiência e desempenho de seus alunos.

O terceiro capítulo materializa tal proposta. Sendo um capítulo propositivo, nele é apresentado um Plano de Ação Educacional que se destina à equipe gestora das escolas estaduais da jurisdição da Regional Noroeste Fluminense.

Segundo Martins e Werle (2010), através de um processo de reflexão coletiva, é possível apontar caminhos em busca da superação de limites e de problemas impostos à escola, além de orientar a gestão para reconstruir relações mais democráticas e coerentes com as necessidades do aluno.

## **1 BOAS PRÁTICAS QUE GARANTEM O DIREITO DE APRENDER: ESTUDO DE CASO DE UM COLÉGIO DA REGIONAL NOROESTE FLUMINENSE**

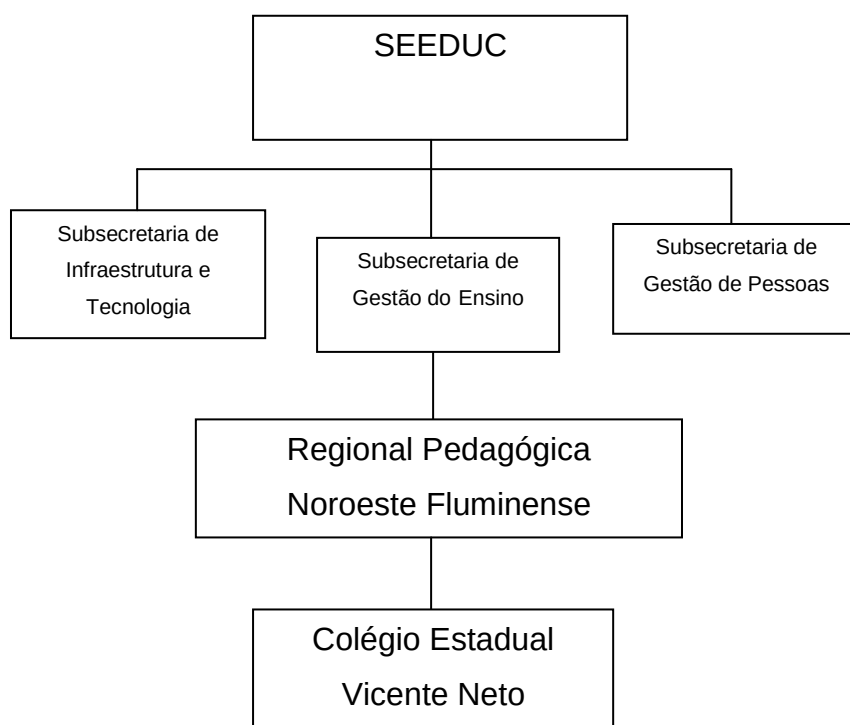
As boas práticas precisam ser investigadas, estudadas, compartilhadas, de maneira a oferecer elementos de reflexão para aqueles que se interessem pela análise dos fatores que interferem no sucesso escolar. É com base nisso que se desenvolve o estudo das principais ações gestoras implementadas no Colégio Estadual, nesta pesquisa nomeado como Vicente Neto, e sua influência no desempenho da unidade escolar, cujos resultados estão apresentados aqui.

A seguir, estão expostas as características gerais da escola, as bases metodológicas utilizadas na pesquisa e o detalhamento das principais ações, projetos e parcerias que contribuíram para a mudança na cultura e no clima organizacional, e para a transformação da unidade escolar em uma instituição que atualmente é considerada referência nacional em gestão escolar.

### **1.1 Contexto social, pedagógico e administrativo da Escola**

Desde o dia 30 de abril de 2011, está em vigor a nova organização de Regionais Administrativas e Pedagógicas, conforme o Decreto nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011, que transforma a estrutura básica da SEEDUC/RJ em 14 Regionais Administrativas e Pedagógicas, além da DIESP – Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas.

Conforme demonstrado na figura 1, a SEEDUC/RJ – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – possui três subsecretarias que estão divididas por áreas: Infraestrutura e Tecnologia, Gestão do Ensino e Gestão de Pessoas.



**Figura 1: Organograma da SEEDUC**

**Fonte:** Site da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, adaptado pela autora.

Subordinada à Subsecretaria de Gestão do Ensino está a Regional Pedagógica do Noroeste Fluminense, composta por 63 escolas em 12 municípios, totalizando aproximadamente 27 mil alunos. A Regional Noroeste Fluminense está sediada no município de Itaperuna, onde se localiza o Colégio Estadual Vicente Neto, objeto de estudo desta pesquisa.

O colégio, que teve seu funcionamento autorizado em 1975, está situado em um populoso bairro do município de Itaperuna, no noroeste do estado do Rio de Janeiro. Atende a um público de classe média e baixa, de nível socioeconômico (NSE) médio<sup>4</sup>, em sua maioria oriunda da rede pública estadual e municipal do próprio bairro.

<sup>4</sup> O nível socioeconômico (NSE) sintetiza características dos alunos de uma escola em relação à sua renda, escolaridade e ocupação. O valor numérico foi convertido em níveis qualitativos para facilitar o entendimento. São sete os níveis que vão do “Mais Baixo”, “Baixo”, “Médio-Baixo”, “Médio”, “Médio Alto”, “Alto”, e “Mais Alto”. Fonte: GAME/UFMG/Instituto Unibanco, 2012.

Durante a Prova Brasil de 2011 foram aplicados questionários<sup>5</sup> para os alunos do 5º e 9º anos do Colégio Estadual Vicente Neto. Alguns dados referentes ao perfil sociocultural e econômico serão apresentados a seguir para melhor caracterização dos alunos e da escola.

Dentre os alunos do 5º ano que responderam ao questionário, 58% declaram ser do sexo masculino e o maior percentual apresentado em relação à raça é de 33% de alunos que se consideram brancos. A maior parte dos alunos, 51%, responderam morar com mais de 4 pessoas em sua residência e menos de 20% dos estudantes informaram que seus pais possuem curso superior completo. A grande maioria, 69%, disseram que a família não possui carro e 92% não possuem empregada doméstica. Em relação às atividades culturais, 27% afirmam nunca ter ido ao cinema, 65% informam que não costuma ir ao teatro e 86% nunca frequentaram museu.

Já no 9º ano, a maioria dos alunos, 57%, é do sexo feminino e 44% se consideram da raça branca, percentual bem próximo ao de alunos que se declaram pardos que é de 43%. Assim como no 5º ano, é alto o percentual de alunos que afirma morar com mais de 4 pessoas, perfazendo 48% dos respondentes. Em relação ao estudo dos pais, apenas 9% afirmam que os mesmos possuem curso superior completo. Sobre a família possuir carro, 61% disseram que não têm e este percentual sobe para 91% quando a pergunta é sobre possuir empregada doméstica. Em relação às atividades culturais, os percentuais são praticamente semelhantes aos do 5º ano.

O colégio possui 82 funcionários, sendo 56 deles professores regentes e 850 alunos distribuídos em três turnos. A unidade oferece Ensino Regular Fundamental e Médio, Educação de Jovens e Adultos em nível Fundamental e Médio e Curso Técnico em Meio Ambiente. Além dessas modalidades, faz parte do Programa **Autonomia**<sup>6</sup>, que objetiva combater a distorção idade/ano na escolaridade, na medida em que visa a garantir uma metodologia de ensino mais adequada ao perfil da clientela atendida.

---

<sup>5</sup> Dados coletados em QEdu.org.br, compatíveis com os relatos obtidos junto à comunidade escolar.

<sup>6</sup> “É um programa de aceleração de estudos do Governo do Estado do Rio de Janeiro, em parceria com a Fundação Roberto Marinho. O projeto atende alunos com idades entre 13 e 17 anos que queiram concluir o Ensino Fundamental, e entre 17 e 20 anos, que queiram fazer o Ensino Médio em menos tempo”. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1218602>, acesso em 08/02/2013.

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

Trata-se de um colégio com muitas deficiências de infraestrutura. As salas não são climatizadas, o pátio é pequeno, sem quadra de esportes e sem cobertura. Não existem espaços adequados para o funcionamento de laboratórios e biblioteca, nem auditório para a realização de eventos maiores.

Apesar da infraestrutura ainda deficiente, houve, nos últimos anos, uma melhoria efetiva das condições físicas da unidade escolar; supõe-se que isso tenha se dado graças à boa gestão dos recursos públicos destinados ao colégio e ao estabelecimento de parcerias com a comunidade escolar. Tais alterações estruturais incluem a reforma do refeitório e a realização de reparos importantes no telhado e na pintura do prédio.

Como parte de um planejamento formalizado e orientado pela metodologia de Gestão Integrada da Escola – GIDE<sup>7</sup>, o colégio definiu sua **Missão** que é a de “Assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos em sala de aula” (Painel de Gestão à vista do Colégio Estadual Vicente Neto, 2012). Para isso, conta com o trabalho de seus profissionais, que procuram propiciar condições para que o desenvolvimento integral do educando ocorra. É uma escola que apresenta como **Visão** o desejo de ser reconhecida como uma instituição de qualidade por seus resultados educacionais e práticas de gestão. Tem como **Valores** essenciais a solidariedade, a ética, a igualdade, a liberdade, o reconhecimento das diferenças, o respeito à natureza e a busca pela melhoria de vida de toda a sua comunidade.

O estudo aqui apresentado discute uma série de mudanças institucionais que foram capazes, em seu conjunto, de suprimir o estereótipo de “escola para pobres” que trazia o Colégio Estadual Vicente Neto, transformando a instituição em uma escola que é hoje referência nacional em gestão escolar, a julgar pelo Prêmio

---

<sup>7</sup> Sistema de gestão com foco em resultados, utilizado pela rede estadual do Rio de Janeiro com o objetivo de melhorar significativamente os indicadores da Educação, tendo como referência as metas do IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - estabelecidas pelo Ministério da Educação. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=451562>, acesso em 08/02/2013.



Gestão Escolar<sup>8</sup>, recebido em 2012, concedido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação.

A tabela 1, a seguir, apresenta um comparativo com os resultados de IDEB dos anos finais do Ensino Fundamental entre as escolas da rede estadual do município de Itaperuna, nos anos de 2007 a 2011, e traz elementos importantes na comparação entre a situação encontrada pela equipe gestora<sup>9</sup> nos primeiros anos de gestão da escola e sua atual realidade.

Tabela 1 – Evolução do IDEB dos **Anos Finais** do Ensino Fundamental das escolas da rede estadual no município de Itaperuna<sup>10</sup> em 2007, 2009 e 2011

| ESCOLAS                 | IDEB - 2007 | IDEB - 2009 | IDEB - 2011 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>C.E.VICENTE NETO</b> | <b>2,3</b>  | <b>4,3</b>  | <b>6,0</b>  |
| ESCOLA A                | 3,4         | 4,2         | 5,4         |
| ESCOLA B                | 4,2         | 4,9         | 5,1         |
| ESCOLA C                | 3,9         | 4,5         | 4,6         |
| ESCOLA D                | 3,1         | 4,1         | 4,6         |
| ESCOLA E                | 2,4         | 3,3         | 4,5         |
| ESCOLA F                | 2,6         | 3,3         | 4,2         |
| ESCOLA G                | 3,4         | 2,8         | 4,0         |
| ESCOLA H                | 3,2         | 3,2         | 3,5         |
| ESCOLA I                | 4,2         | 4,2         | 5,3         |
| ESCOLA J                | 3,2         | 3,4         | 3,9         |
| ESCOLA L                | 2,2         | 2,7         | 5,0         |

Fonte: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

<sup>8</sup> Trata-se de um “reconhecimento do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) a projetos inovadores e gestões competentes na educação básica do ensino público brasileiro. O objetivo da premiação é estimular que escolas públicas mostrem o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ações, tendo como base uma autoavaliação”. Disponível em: <http://www.consed.org.br>, acesso em 01/05/2013.

<sup>9</sup> Equipe gestora formada por uma diretora geral e dois adjuntos. Todos os diretores possuem curso superior completo, são pós-graduados e dois deles cursam Mestrado na área de Educação.

<sup>10</sup> Nomes fictícios

Os dados demonstram que, no ano de 2007, o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica dos anos finais do Ensino Fundamental do Colégio Estadual Vicente Neto era o segundo pior entre as escolas da rede estadual do município de Itaperuna. Atualmente, o colégio tem o melhor IDEB do município entre as escolas da rede estadual, tendo apresentado também o maior crescimento do período: 87% de 2007 para 2009 e de 40% para 2011.

Nenhum outro estabelecimento de ensino da rede estadual do município de Itaperuna alcançou tamanho avanço em tão pouco tempo, e hoje o colégio apresenta um índice correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos.

As taxas de aprovação também aumentaram de forma considerável. Ao observarmos o crescimento recente, do ano de 2010 para 2011, percebemos que estas subiram de 74 para 97,1% no Ensino Fundamental, de 80,4 para 92% no Ensino Médio, de 68,9 para 98% na Educação de Jovens e Adultos de Ensino Fundamental e de 81,3 para 96,3% na Educação de Jovens e Adultos de Ensino Médio. Essa melhoria é atribuída, segundo relato dos diretores entrevistados, também à influência da metodologia de gestão adotada pela SEEDUC/RJ, que fez com que os gestores, além de investirem em projetos que elevassem a autoestima de professores e alunos, buscassem também a gestão para resultados, com foco nas metas e objetivos previamente estabelecidos. O crescimento apresentado anteriormente pode ser mais bem observado na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Taxas de aprovação do Colégio Estadual pesquisado em 2010 e 2011

| ANO  | EF    | EM    | EJA EF | EJA EM |
|------|-------|-------|--------|--------|
| 2010 | 74,0% | 80,4% | 68,9%  | 81,3%  |
| 2011 | 97,1% | 92,0% | 98,0%  | 96,3%  |

Fonte: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

Ainda relacionando indicadores de fluxo e desempenho, é importante destacar a ausência de casos de abandono escolar nos últimos quatro anos e o aumento do IDEB também nos anos iniciais do Ensino Fundamental, que passou de 4,5 em 2007 para 5,5 em 2009 e 5,7 em 2011, caracterizando um crescimento de 22% e 4%

respectivamente, conforme tabela 3, a seguir.

Tabela 03 – Evolução do IDEB **Anos Iniciais** do Ensino Fundamental do Colégio Estadual pesquisado, em 2007, 2009 e 2011

| ANO DE ESCOLARIDADE | 2007 | 2009 | 2011 |
|---------------------|------|------|------|
| 5º                  | 4,5  | 5,5  | 5,7  |

Fonte: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

Ao analisarmos os resultados de outras avaliações externas de rendimento escolar, como o SAERJ<sup>11</sup> – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, encontramos índices de proficiência de Língua Portuguesa e de Matemática superiores à média estadual e, na maioria dos casos, superiores à média da região, como consta na tabela 4.

Tabela 4 – Níveis de proficiências médias em Língua Portuguesa e Matemática do Colégio Estadual pesquisado, 2011.

| Proficiências médias em Língua Portuguesa |              |              |              |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ANO                                       | MÉDIA ESTADO | MÉDIA REGIÃO | MÉDIA ESCOLA |
| 9º EF                                     | 237,06       | 257,47       | 277,09       |
| 3ª EM                                     | 264,62       | 283,51       | 285,19       |
| Proficiências médias em Matemática        |              |              |              |
| ANO                                       | MÉDIA ESTADO | MÉDIA REGIÃO | MÉDIA ESCOLA |
| 9º EF                                     | 241,18       | 265,76       | 283,63       |
| 3ª EM                                     | 269,24       | 296,27       | 293,45       |

Fonte: [www.saerj.caedufjf.net](http://www.saerj.caedufjf.net)

Os dados observados na tabela 5, a seguir, mostram os resultados dos índices de proficiência no 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio de

<sup>11</sup> Maiores informações sobre o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, disponíveis na página <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/>, acesso em 10/03/2013.

Língua Portuguesa e Matemática, no ano de 2012, no Colégio Estadual Vicente Neto, superiores à média estadual e com um crescimento bastante significativo em relação ao ano de 2011.

Tabela 5 – Níveis de proficiências médias em Língua Portuguesa e Matemática do Colégio pesquisado, 2012.

| Proficiências médias em Língua Portuguesa |              |              |              |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ANO                                       | MÉDIA ESTADO | MÉDIA REGIÃO | MÉDIA ESCOLA |
| 9º EF                                     | 237,76       | 258,55       | 301,15       |
| 3ª EM                                     | 260,30       | 283,09       | 296,54       |
| Proficiências médias em Matemática        |              |              |              |
| ANO                                       | MÉDIA ESTADO | MÉDIA REGIÃO | MÉDIA ESCOLA |
| 9º EF                                     | 244,21       | 269,38       | 320,49       |
| 3ª EM                                     | 263,49       | 287,72       | 298,83       |

Fonte: [www.saerj.caedufjf.net](http://www.saerj.caedufjf.net)

Alguns dados quantitativos evidenciam que o cenário regional no qual está inserido o Colégio Estadual Vicente Neto é bastante favorável. No Ensino Fundamental II, a Regional Noroeste Fluminense teve a maior média de IDERJ – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro da rede nos anos de 2011 e 2012<sup>12</sup>. O crescimento de um ano para o outro foi o sexto maior. No Ensino Médio, a Regional Noroeste Fluminense também teve a maior média de IDERJ da rede nos anos de 2011 e 2012. A variação de um ano para o outro foi a nona maior. A escola ora analisada tem, portanto, apresentado resultados de proficiência que se destacam até entre as escolas que compõem a Regional de melhor desempenho da rede estadual. Isto permite afirmar que, atualmente, a instituição desponta como uma daquelas de melhor proficiência da rede estadual do Rio de Janeiro.

<sup>12</sup> De acordo com dados obtidos através da Nota Técnica 13/2013 da Assessoria de Planejamento e Gestão do Núcleo de Pesquisa e Governança da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro.

## 1.2 Cenário em 2005 e primeiras ações

Nas entrevistas com a equipe gestora<sup>13</sup>, foram citadas diversas dificuldades vivenciadas no início de suas atividades no Colégio Estadual Vicente Neto. Segundo os entrevistados, os problemas, além de pedagógicos, eram também estruturais e incluíam vidros quebrados, telhado danificado, corredor sem iluminação, refeitório precário, ventiladores queimados e muita sujeira, especialmente na cozinha, que, segundo relato da diretora geral, tinha larvas no tanque onde eram lavadas as louças.

Os alunos, segundo a equipe, tinham vergonha de usar o uniforme da escola conhecida como “a pior de Itaperuna”. A diretora lembrou que foi chamada de louca por alguns professores quando aceitou ser gestora da instituição.

Questionada sobre os motivos que a levaram a aceitar o convite da Coordenadoria Regional disse: “Foi um enorme desafio. Completei 25 anos de sala de aula e pensei que se a tentativa não desse certo, eu já teria tempo para me aposentar. Mas eu precisava tentar. Sempre fui uma sonhadora e tive o exemplo do meu pai no qual me inspirei para mudar a vida das pessoas através da atenção e do amor” (Entrevista 1, 07/08/2012)<sup>14</sup>.

Além dos problemas estruturais já citados anteriormente, existia também a carência de recursos humanos (professores, coordenador pedagógico, secretário escolar) e a ausência de credibilidade institucional no bairro: os alunos que dispunham de melhores condições financeiras estudavam em escolas próximas, consideradas de melhor qualidade. O Colégio Estadual Vicente Neto era, então, uma saída para as famílias menos favorecidas economicamente, geralmente acometidas por problemas sociais diversos.

As primeiras ações que acompanharam a criação do *slogan* **Um Novo Tempo** foram focadas na melhoria do aspecto físico da escola, com reformas que, embora pequenas, deram um aspecto renovado ao prédio e a suas condições estruturais.

Um exemplo foi a mudança na fachada da escola. Por meio dela, segundo a diretora, houve uma melhoria da concentração dos alunos durante as aulas, já que as alterações diminuíram a visão que os estudantes tinham da rua e deram maior

---

<sup>13</sup> Entrevista 1, diretora geral; Entrevista 2, diretora adjunta e Entrevista 3, diretor adjunto. Em 07/08/2012.

<sup>14</sup> O pai da diretora foi um dos fundadores da Campanha Nacional de Educandários Gratuitos, o que justifica o apreço da educadora pelo seu trabalho.

privacidade às salas, que antes ficavam muito expostas ao ambiente exterior.

Paralelamente às reformas feitas, com recursos da própria escola, a nova gestão apresentou outra proposta de mudança. Dessa vez, não apenas da estrutura física, mas principalmente baseada em estratégias que buscavam a melhoria da qualidade da educação oferecida à comunidade.

Os alunos foram recebidos no primeiro dia de aula com a banda da Polícia Militar e carro de som. As novas diretoras organizaram um desfile no bairro, apresentando a proposta de **um novo tempo** para o colégio, *slogan* que passou também a fazer parte dos documentos de escrituração. Ao ser indagada sobre a motivação para a criação de um *slogan* como este para o colégio, a diretora geral afirmou que “era preciso escrever uma nova história”, já que o cenário encontrado era de descrédito da comunidade do bairro onde a escola está situada, e de baixa autoestima de alunos, professores e funcionários (Entrevista 1, 07/08/2012).

Na visão da nova gestão, a equipe de professores era boa, mas o trabalho não era articulado; a proposta pedagógica trazida pelos novos diretores buscava, então, utilizar a metodologia de projetos para a organização das aulas. Aos poucos, foram ganhando a confiança dos professores, da comunidade e dos alunos, que segundo elas pareciam clamar por limites e por regras.

Durante as entrevistas, a equipe argumenta que procurou mostrar a todos, logo de início, a importância do respeito e das boas relações. A diretora conta que optou por chamar a polícia e a família de um aluno que soltou uma bomba no corredor da escola, uma escolha tida como extremada pela própria entrevistada. Tratou o episódio como sendo um ato de grande proporção e disse que foi a única vez que atos de vandalismo como este – que eram comuns no colégio até então – aconteceram em sua gestão.

Outra medida tomada foi a criação de um uniforme novo que identificasse os alunos do Colégio Estadual Vicente Neto. Segundo a entrevistada, com tal mudança, o sentimento de vergonha passou a ser de orgulho. Os alunos chamavam a atenção de todos com uma camisa de uniforme azul royal que fazia fundo para o *slogan* **Um Novo Tempo** e se diferenciava do uniforme convencional usado pelos alunos das redes estadual e municipal de ensino.

As diretoras afirmaram que, aos poucos, a escola foi ganhando identidade e ampliando nos alunos o desejo de pertencimento à unidade de ensino. A nova equipe gestora promoveu também uma ação de divulgação de seu trabalho no

bairro, realizando uma apresentação pessoal através da qual esperavam que suas propostas fossem analisadas e que os moradores do bairro onde fica a escola pudessem confiar a educação de seus filhos ao Colégio Estadual Vicente Neto. Com esta iniciativa, segundo elas, as turmas de Alfabetização triplicaram e a procura por vagas se estendeu aos demais anos de escolaridade.

A preocupação com a autoestima dos estudantes e o respeito ao trabalho dos professores sempre estiveram presentes nas ações gestoras. A primeira festa de formatura das turmas de alfabetização recém-conquistadas pelo colégio foi realizada num dos clubes mais famosos de Itaperuna, em uma demonstração de valorização dos alunos que então concluíam seus estudos.

Como a maioria das famílias era carente, a direção contratou transporte para levar os alunos e seus familiares ao evento. Quando questionada sobre os recursos financeiros para a realização de eventos deste porte, a diretora afirmou que apenas priorizava a aplicação da verba destinada à unidade escolar em projetos e eventos que contribuíssem para o resgate da autoestima dos alunos e da melhoria da aprendizagem. Afirmou também que, quando faltavam recursos, a escola buscava parceria com a comunidade através de trabalho voluntário e por meio de doações ou realização de festas para arrecadação de recursos em benefício da unidade escolar. Foi por meio de tais arrecadações, por exemplo, que a reforma do refeitório pode ser realizada.

Outra ação importante para que a escola, ainda em 2005, ganhasse a visibilidade e o respeito tão sonhados pela nova gestão foi o lançamento do livro **Fazendas Históricas**. As diretoras explicaram que ao assumir a direção encontraram um projeto não implementado, elaborado por professores desde o ano de 2001, que tinha por objetivo levar os alunos e a comunidade escolar a conhecerem suas origens. Gostaram da ideia, e dela surgiu o desejo das gestoras de transformar a história desses lugares em livro. Dados importantes foram coletados e reuniões foram realizadas com os proprietários das fazendas, a fim de levantar o maior número possível de informações e também de solicitar autorização para a divulgação da pesquisa.

A equipe gestora estabeleceu uma parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN/Noroeste – que, sensibilizada com o trabalho desenvolvido pelos professores e a gestão empreendedora, entrou em contato com uma empresa privada de grande porte, que patrocinou a publicação da obra. Foram

lançados 1000 exemplares, dos quais 5% foram destinados à empresa patrocinadora. Os outros 950 exemplares foram distribuídos entre alunos, comunidade, proprietários rurais e poder público, dando visibilidade ao Colégio Estadual Vicente Neto e aumentando a confiança que a comunidade escolar depositava na nova gestão.

Também, nesta época, a diretora adjunta deu início a um processo hoje comum ao Colégio Estadual Vicente Neto: levou seu filho para estudar lá. Indagada sobre sua opinião a respeito dessa transferência, a diretora argumentou: “Se nós duas não acreditarmos na escola que sonhamos, quem mais acreditará?” (Entrevista 2, 07/08/2012).

A partir daí, a diretora adjunta diz ter utilizado seu próprio exemplo para conquistar a adesão de outros professores. “Não estamos propondo fazer uma escola para os filhos dos outros. A escola que propomos fazer é também para os nossos filhos”, afirmava ela à equipe (Entrevista 2, 07/08/2012).

Havia, segundo as diretoras, uma preocupação constante com a qualidade do ensino oferecido, preocupação esta que fazia com que a cada ano o currículo escolar se tornasse mais rico, e os espaços escolares ficassem cada dia mais interessantes. O cuidado parecia ir além dos resultados de aprendizagem, alcançando uma preocupação com o clima organizacional da instituição, que era de total descrédito por parte da comunidade e de desânimo entre os professores e alunos, segundo relato de vários entrevistados.

Uma das professoras relatou a surpresa que teve, no ano de 2007, ao retornar das férias e encontrar parte da escola reformada, com um aspecto muito melhor e favorável à aprendizagem. O entrosamento com as famílias dos alunos também foi, de acordo com as gestoras, se fortalecendo, e uma das primeiras ações realizadas por elas, nesse sentido, consistiu na conjugação de momentos de lazer com informação. Por ocasião da proximidade com a data festiva do dia dos pais, a gestora convidou um urologista conceituado no município, a fim de proporcionar uma palestra para os pais dos alunos e demais familiares sobre o câncer de próstata.

A partir de um registro<sup>15</sup> recebido durante as atividades exercidas pela autora na Diretoria Pedagógica, foi possível perceber o cuidado da diretora geral da escola

---

<sup>15</sup> Relatório intitulado “Uma trajetória pela escola que sonhamos”, produzido pela diretora geral para posterior envio ao Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação – que coletou, para publicação, as experiências das seis escolas finalistas do Prêmio Nacional de Gestão Escolar 2012, entre elas, o Colégio Estadual Vicente Neto.



em criar condições que favorecessem a aprendizagem e a boa convivência. A gestora, em seu relatório, faz uma crítica aos colegas que perdem o foco pedagógico ao saírem da sala de aula para exercer um cargo de gestão. Segundo ela, estar junto aos alunos e colegas de trabalho faz parte de sua rotina, primando por dar atenção a todos, cumprimentando-os diariamente, procurando saber como estão e sondando se suas necessidades educativas e profissionais vêm sendo atendidas. No mesmo relatório, a gestora cita um questionário que eventualmente é enviado à comunidade escolar como meio de avaliação de sua própria gestão. Ela afirma que esta prática favorece o clima organizacional e, sobretudo, auxilia na reorientação de sua práxis. Reconhece o ambiente escolar como um espaço de troca que faz das relações interpessoais uma oportunidade de crescimento pessoal e comunitário.

Através da técnica de observação não-participante<sup>16</sup> foi possível perceber o investimento que a escola tem feito no desenvolvimento de sua cultura organizacional e na melhoria do clima escolar. São promovidas muitas confraternizações, com o envolvimento e participação de todos os professores. Os resultados são estudados e comemorados sempre de forma coletiva. De maneira criativa e com bastante frequência os profissionais se encontram, se confraternizam e decidem juntos os próximos passos que o colégio deve dar em busca de melhores resultados e do alcance de suas metas.

Percebe-se, por parte da equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto, uma preocupação constante com a formação de um ambiente escolar aberto ao exercício da iniciativa, da participação e prática da autonomia na tomada de decisões, tendo como foco a aprendizagem dos alunos.

---

<sup>16</sup> Segundo Carmo e Ferreira (1998), a observação não-participante consiste em uma técnica que reduz substancialmente a interferência do observador no observado e permite o uso de instrumentos de registro sem causar influência no grupo-alvo, possibilitando um grande controle das variáveis a observar.

### 1.3 Cenário atual

Recentemente, a escola foi eleita como representante do estado do Rio de Janeiro, e ganhou o diploma de **Escola Destaque Nacional** por sua participação e classificação entre as seis finalistas<sup>17</sup> na etapa nacional do Prêmio Gestão Escolar 2012. A equipe gestora se diz empenhada em ajudar a construir a história da educação e em compartilhar suas experiências exitosas sem ignorar os percalços do caminho que também foram importantes para que novas ideias surgissem e a equipe se unisse em prol da superação dos obstáculos.

#### 1.3.1 Gestão Pedagógica

Dentre as principais práticas gestoras com foco no fazer pedagógico, destacam-se os projetos **Educação através de metas** e **Além dos muros da escola**<sup>18</sup>. Destacam-se também os projetos: **Entre odores e sabores**, que objetiva monitorar a aprendizagem dos alunos e intervir nesta realidade, buscando a melhoria constante; **Resgatando valores**, que tem como temática a preservação do patrimônio escolar e os cuidados com o ambiente físico; e, mais recentemente, o **Adotar para Educar** e o **Escola de férias**.

**Avaliando a Avaliação** é um projeto sugerido pela Diretoria Pedagógica da Regional Noroeste Fluminense, que tinha como proposta inicial promover encontros entre professores para análise do desempenho dos alunos em todas as disciplinas e observação da evolução deste desempenho em períodos bimestrais. O desempenho é retratado em gráficos que ficam expostos em locais de circulação de todos.

Ao adotar a prática, um dos professores – hoje diretor adjunto do Colégio Estadual Vicente Neto – que trabalhava com projetos em todas as turmas, decidiu inovar e modificou o nome do projeto para **Educação através de metas**, ao acrescentar a proposta de metas pessoais para cada aluno. A partir daí, os estudantes foram convidados a refletirem sobre seus resultados alcançados no 1º

---

<sup>17</sup> Informações complementares obtidas através do Vídeo Canal Futura – proposta da escola ao concorrer ao Prêmio Gestão Escolar 2012 e reportagem no *site* da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, ambos encontrados entre o acervo documental da unidade escolar.

<sup>18</sup> Os projetos foram apresentados pela Rede Globo nos telejornais “Bom Dia, Rio” e “RJ TV”, após ficarem conhecidos na região por conquistarem as famílias através das práticas de motivação e acompanhamento de metas e resultados.

bimestre e a traçarem metas para os bimestres subsequentes.

No ano de 2011, por influência desse projeto, a equipe gestora decidiu propor mais um desafio aos alunos, ao estabelecer a nota 6,0 como mínima em todas as disciplinas, superando a nota 5,0 que é necessária para aprovação em toda a rede estadual do Rio de Janeiro.

Segundo relato do professor idealizador do projeto **Educação através de metas**, esta ação foi decisiva para a motivação dos alunos, que ao definirem suas metas criaram expectativas positivas quanto à capacidade de alcançá-las. Passaram então a acompanhar os resultados de seu desempenho em cada instrumento de verificação da aprendizagem utilizado pelos professores das diversas disciplinas.

Ao ser indagado sobre os motivos que o levaram a buscar esta alternativa, o professor disse que, durante os conselhos de classe e reuniões pedagógicas, a equipe gestora, juntamente com o grupo docente, percebia a necessidade de intervir no sentido de impulsionar a motivação dos alunos, investimento necessário ao alcance das metas previstas para a unidade escolar. A partir daí, pensou que se cada aluno também tivesse uma meta própria, e buscasse atingi-la, estaria contribuindo para o alcance das metas da escola.

Para garantir um maior controle sobre o atingimento ou não das metas pelos alunos e o acompanhamento dos resultados foi criada uma régua-ímã-de-geladeira, para funcionar como uma espécie de termômetro da aprendizagem, enviada a todas as famílias juntamente com a proposta de que fossem afixadas nas geladeiras de cada lar. Cada régua é personalizada e, além da foto do aluno, possui também as metas estabelecidas por ele, bem como os resultados que mudam de cor de acordo com o “termômetro da aprendizagem”. O desempenho superior à meta estabelecida é colorido de verde; desempenho na média é apresentado em amarelo; e, abaixo da média, em vermelho. A cada bimestre a motivação dos alunos crescia e, como consequência, também a aprendizagem. “Os estudantes se tornaram mais assíduos e comprometidos com o processo avaliativo da unidade escolar” (Entrevista 3, 07/08/2012).

**Além dos muros da escola** é um projeto que complementa o anterior. Com os ímãs de geladeira enviados, o professor ganhou a ajuda de outro docente, da área de informática, para iniciar um processo de visitação às famílias dos alunos e verificar até que ponto elas estavam observando as informações contidas naquela régua, que “enfeitava” suas geladeiras.

Por se tratar de uma escola em que a grande maioria dos alunos é proveniente de uma mesma comunidade, os professores providenciaram um painel com a foto aérea do bairro e a localização das residências. À medida que as famílias eram visitadas, uma marcação era feita no mapa, que fica exposto no corredor principal da unidade escolar.

Nesta ocasião, o professor ainda não havia se tornado diretor adjunto da instituição, e ao ser questionado sobre a participação da gestão da escola neste projeto idealizado por ele, afirmou que desde que chegou para lecionar no Colégio Estadual Vicente Neto, em 2006, percebeu na gestão uma abertura muito grande para que os professores pudessem se manifestar e contribuir para o trabalho coletivo. Disse ser uma gestão muito participativa e que sempre o incentivou a ir além de sua atuação na sala de aula.

O projeto ganhou o apoio dos demais professores que entenderam a importância de conhecer a realidade de seus alunos e aproximar as famílias da vida escolar de seus filhos. O professor aproveitava os momentos em que todos estavam juntos em reuniões pedagógicas ou conselhos de classe para, junto ao outro profissional, apresentar o que verificaram sobre cada aluno durante as visitas feitas. Ele se mostrou muito emocionado ao contar as experiências que vivenciou em muitas destas visitas. Disse compreender melhor seus alunos e passado a perceber claramente a influência de fatores externos no desempenho acadêmico dos estudantes.

Como exemplo desta percepção, citou duas evidências: a primeira, de uma aluna que passou a apresentar uma queda nas notas e que, ao ser visitada, mostrou ser responsável por cuidar da mãe que estava acometida por um câncer em fase terminal; a segunda diz respeito ao fato do professor ter encontrado realidades muito diferentes entre alunos de uma mesma turma. Segundo ele, tanto se deparou com famílias que afixaram o ímã no armário da cozinha por não possuírem geladeira em casa, quanto se surpreendeu em uma ocasião na qual foi levado ao quarto de uma aluna que afixou o ímã em seu próprio frigobar.

A prática de visita deu tanto resultado que os professores passaram a ser procurados e questionados por alunos e familiares que manifestavam o desejo de serem visitados. Para garantir a constante motivação, os professores incentivavam cada vez mais que os alunos alcançassem suas metas e intensificaram as visitas, que aconteciam nos finais de semana.

**Entre odores e sabores** é outro projeto que interligado aos dois anteriormente citados vem favorecendo a prática pedagógica. O diretor adjunto afirma que a escolha do nome foi devido à conotação dada por Paulo Freire, no livro **Pedagogia da Autonomia**, ao ato de ensinar.

Segundo Freire (1997), ensinar exige respeito aos saberes do educando, e cabe aos professores estabelecer uma familiaridade entre os saberes curriculares fundamentais e a experiência social de cada aprendiz. Daí o nome **Entre odores e sabores**: entre as diferenças, entre a diversidade que cerca uma sala de aula cujos alunos possuem experiências e conhecimentos diversos e se encontram em condições de aprendizagem diferentes. Entende-se que ensinar não é apenas transmitir conhecimentos, mas criar as possibilidades para a produção do saber.

Ao traçar um projeto inspirado numa obra de Freire, a escola orienta e ao mesmo tempo incentiva seus professores a refletirem sobre seus fazeres pedagógicos, modificando-os e aperfeiçoando-os, à medida que se aproximam da realidade de seus alunos, não de forma ingênua, mas com a certeza de que através de reflexões sobre sua prática educativa estarão trabalhando a favor da autonomia dos estudantes.

Seu objetivo maior é garantir ao aluno a aprovação com bons resultados de aprendizagem. A proposta é oferecer um atendimento diferenciado e atividades diversificadas de recuperação paralela ao período letivo, de forma que todos os alunos, independente de suas diferenças, tenham oportunidade para aprender.

Ao ser questionado sobre como este procedimento se dá na prática, o diretor adjunto disse que “diagnosticar um problema e não tratá-lo é como detectar uma doença e deixar que o paciente morra” (Entrevista 3, 07/08/2012).

**Resgatando valores** é um projeto voltado à preservação do patrimônio escolar, com o objetivo de melhorar a autoestima de todos que dele fazem uso. Busca-se a participação dos alunos na conservação da limpeza das salas de aula e demais espaços escolares. Cada turma é avaliada pela equipe gestora que atribui notas diárias de acordo com a manutenção e limpeza de suas salas de aula.

O projeto teve início em 2005, primeiro ano da gestão atual, e inicialmente teve também a preocupação com o resgate de valores éticos e o aumento da autoestima dos estudantes. Atualmente, associado a outros projetos, o **Resgatando Valores** tem uma conotação mais voltada à conservação do patrimônio.

**Adotar para Educar** surgiu após a equipe gestora comparar os resultados das

avaliações dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental com as metas propostas para aquele ano de escolaridade e constatar que seria necessária uma maior aproximação do aluno e de sua família para superar as dificuldades apresentadas. Desta forma, em reunião com os professores, os diretores distribuíram de forma aleatória um envelope contendo todos os dados do aluno e seu resultado no SAERJINHO – Sistema de avaliação diagnóstica bimestral do estado do Rio de Janeiro. Abriu-se assim um processo de adoção: cada professor apropriou-se “do aluno” cujos dados estavam naquele envelope e, com ajuda da Orientação Educacional, foram iniciados os contatos entre o “adotante”, o aluno “adotado” e sua família.

O processo de adoção consiste em um trabalho de aproximação do professor (adotante) com o aluno (adotado), oferecendo suporte pedagógico, apoio e motivação à família, de forma a envolvê-la no processo educacional do filho.

Pretende-se com essa ação superar as dificuldades apresentadas pelo aluno, através do tratamento personalizado das variáveis que possivelmente influenciam neste resultado.

**Escola de férias** é um projeto destinado aos alunos carentes e que apresentam maior defasagem de aprendizagem na disciplina de Matemática. A escola não só recebe estes alunos durante as férias para aulas de reforço com voluntários, como também oferece almoço doado por esse grupo de voluntariado. Em troca da dedicação às aulas, os alunos ganham o direito de utilizar o laboratório de informática da escola durante o período de férias, atrativo para os estudantes que, em sua maioria, não dispõem de computadores e internet em casa.

### 1.3.2 Gestão de Resultados Educacionais

Para minimizar e eliminar problemas como baixa proficiência e evasão escolar, os gestores afirmam que promovem semestralmente a avaliação do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, convidando professores a analisarem o documento e definirem coletivamente a missão, a visão, os objetivos, as políticas e as estratégias adotadas pelo colégio para o alcance de suas metas. Bimestralmente, estes aspectos são reavaliados nos conselhos de classe, momento em que também são acompanhados e apresentados os dados de rendimento e frequência dos alunos.

Recursos tecnológicos são bastante utilizados pela equipe de gestão da escola. As informações coletadas dos *sites* da Secretaria de Estado de Educação, do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e dos registros nos diários dos professores são transformados em textos gráficos que facilitam o entendimento de todos e estão visíveis nos corredores da unidade escolar. A partir deles, novas ações são desenvolvidas em prol da melhoria do rendimento escolar e controle da frequência dos alunos.

Uma destas ações consiste em fazer com que os alunos e as turmas conheçam seus resultados de desempenho, e sugiram alternativas para que os professores e os diretores possam ajudá-los a melhorar seu rendimento. Como estratégia de melhoria desses resultados, os professores identificam as dificuldades dos estudantes através do Saerjinho e da análise detalhada dos testes, por meio da observação dos descritores com maiores índices de acerto e erro pelos alunos. Conhecendo os dados, ou seja, as habilidades e competências que ainda precisam de maior atenção, o tempo do professor destinado à recuperação da aprendizagem é mais bem aproveitado, e as chances dos alunos avançarem se tornam maiores.

No que se refere à frequência, o colégio conta com um serviço de orientação educacional que monitora diariamente a frequência de cada aluno, intitulado **Como vai você?**. Ao identificar um número significativo de faltas consecutivas, a direção da escola adota um procedimento de contato com a família do aluno faltoso que segue o trâmite de telefonema, carta A.R. – com Aviso de Recebimento –, FICAI – Ficha de Controle e Acompanhamento da Infrequência – e, finalmente, o contato com o Conselho Tutelar, até que o retorno do aluno às aulas seja garantido.

Outra ação importante de gestão de resultados educacionais é o envio semestral de questionários que buscam avaliar o grau de satisfação da comunidade escolar com os serviços prestados pela escola. Um deles, aplicado no primeiro semestre do ano de 2012, encontra-se em anexo e sua análise representa a opinião de 496 pais e/ou responsáveis por alunos do Ensino Fundamental e Médio que aceitaram participar da pesquisa feita pela escola. Considerando o número em torno de 850 alunos matriculados, a amostra é bastante significativa e representa a maioria do público-alvo. Ao serem questionados se conheciam os diretores do Colégio Estadual Vicente Neto, 94% dos entrevistados, respondeu que sim e concordou que os mesmos realizam um bom trabalho. 93% dos entrevistados afirmou receber informações sobre a escola onde seu filho estuda e 89% disse ter

conhecimento de que o colégio possuía laboratórios de Ciências e Informática e Biblioteca. Ao serem questionados sobre as notas dos filhos, 78% afirmou conhecê-las e 92% dos pais afirma estar satisfeito com o Colégio Estadual Vicente Neto. Estes questionários também buscam aferir o clima organizacional, através do retorno dado pelos pais ou responsáveis dos alunos à auditoria da escola.<sup>19</sup>

Além de ouvir a comunidade, a direção da escola também faz questão de mantê-la informada sobre suas ações, priorizando a transparência dos resultados. São realizadas bimestralmente reuniões com apresentação dos projetos implementados naquele período e entrega de boletins escolares. São apresentados também os resultados bimestrais da avaliação diagnóstica e demais avaliações externas das quais a escola participa, tornando possível analisar os dados, promover mudanças importantes e desenvolver estratégias focadas no aperfeiçoamento do ensino em sala de aula. Por meio desta rotina de acompanhamento, controle e aproximação com a família dos alunos, o colégio conseguiu diminuir de forma efetiva a evasão, ajustar práticas de gestão e melhorar seus resultados educacionais.

### 1.3.3 Gestão Participativa

Muitas das ações já relatadas até aqui dizem respeito às práticas de gestão participativa desenvolvidas no Colégio Estadual Vicente Neto, que incluem ações como a avaliação e reformulação coletiva do Projeto Político Pedagógico, a aplicação de questionários que buscam informações sobre como os atores (alunos, pais, professores, funcionários) percebem a escola e a apropriação dos resultados durante os Conselhos de Classe. Mas existem outras evidências do cuidado da direção da escola em ouvir a opinião de todos os envolvidos no processo de aprendizagem dos alunos e, a partir destas opiniões, vindas de diferentes contextos, traçar ações e projetos que tornam a gestão mais eficiente e eficaz.

Entre as ações que fazem parte do Plano de Ação Pedagógico da escola estão a realização de adaptações em aulas utilizando o registro de aulas bem sucedidas, identificação e acompanhamento de alunos com dificuldade de aprendizagem, oferecimento de reforço escolar e envolvimento dos alunos em oficinas de

---

<sup>19</sup> Evidência coletada de depoimento da mãe de um aluno do 8º ano do EF disponível em vídeo encontrado tanto no acervo documental da escola como na internet.



## Letramento e Matemática.

A adaptação das aulas ocorre quando o professor percebe que a abordagem utilizada para o ensino não foi eficaz, e conta com a ajuda de outros profissionais da mesma área, que apresentam outra metodologia e sugestões, favorecendo a aprendizagem dos alunos. Para que a adaptação aconteça com sucesso, a escola reúne um banco de boas práticas, com registros de aulas bem sucedidas. O acompanhamento é feito pela direção da unidade escolar e coordenação pedagógica que, através da opinião dos alunos, identificam as aulas mais atrativas e as reúnem em um banco de informações.

A escola aderiu à proposta da Secretaria de Estado de Educação que, em parceria com a Fundação Cecierj, criou o projeto Reforço Escolar<sup>20</sup>, visando priorizar ações qualitativas na Educação. O foco são as necessidades de letramento em Leitura e Escrita e de Letramento Matemático para alunos do 9º ano do Ensino Fundamental e 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Médio Regular. O reforço é uma ferramenta poderosa, tanto para a recuperação do desempenho do aluno quanto para o seu fortalecimento. Os professores que se inscrevem para o reforço recebem uma formação diferenciada, ministrada pela fundação parceira, de 16 horas semanais, sendo 8 horas presenciais, aos sábados, e 8 horas à distância. Os quatro tempos de aulas semanais de reforço, nas disciplinas de Português e Matemática, acontecem no contraturno, e são oferecidas aos alunos que necessitem desenvolver habilidades apontadas como críticas – aquelas esperadas para um determinado ano de escolaridade, e ainda não desenvolvidas por estes alunos. Para tanto, os professores utilizam material desenvolvido especificamente para o projeto, e totalmente de acordo com o currículo mínimo da rede estadual. Para os demais alunos do Ensino Fundamental, a escola oferece um outro tipo de reforço, por meio do Programa Mais Educação do governo federal, que também acontece no contraturno. A escola oferece também aulas de reforço e preparatórias para o ENEM e vestibulares com professores voluntários. Neste caso, o horário é definido pelo professor, que disponibiliza parte de seu tempo se dedicando a ministrar aulas, orientações e apoio aos alunos que se interessarem pela ajuda. Uma boa parte dos alunos da 3ª série do Ensino Médio frequenta essas aulas no 3º turno, horário em que a escola possui disponibilidade de salas de aulas e também de tempo por parte

---

<sup>20</sup> Informações obtidas no *site* da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

dos voluntários.

O colégio conta com órgãos colegiados como a Associação de Apoio à Escola, o Grêmio Estudantil e os Representantes de Turmas, que se reúnem conforme calendário definido pela demanda e objetivam discutir diferentes assuntos que interferem diretamente na melhoria do processo de ensino-aprendizagem, como os critérios para aplicação dos recursos financeiros da escola, as atividades de organização estudantil e até mesmo as insurgências disciplinares.

Através da observação não-participante, outras evidências de gestão participativa chamaram a atenção: as parcerias feitas pela escola. Além daquelas estabelecidas com comerciantes e moradores do bairro em prol da melhoria das condições físicas do prédio, foi possível perceber uma busca incisiva por parcerias que possam contribuir com a garantia do bem estar físico e emocional dos alunos.

Um exemplo de parceria, neste sentido, ocorre com o Centro Universitário São José, que coloca em contato seus estudantes de Psicologia e os alunos do Colégio Estadual Vicente Neto. Em troca da atenção e de atividades de acompanhamento aos alunos do colégio, os grupos de estudantes universitários recebem pontos referentes à carga horária de estágio, necessário à conclusão do curso e obtenção do diploma de psicólogo.

O mesmo acontece com a Fundação Universitária de Itaperuna e com a Universidade Iguazu em seus cursos de Educação Física e Odontologia, respectivamente. No caso dos estudantes de Odontologia, existe um programa de extensão da universidade que presta atendimento odontológico aos alunos. Outro programa de extensão parceiro do Colégio Estadual Vicente Neto pertence à Faculdade Redentor, conhecido como Clínica-Escola, que através do curso de Fonoaudiologia presta serviços de audiologia, triagem, avaliação fonoaudiológica nas áreas de audição, voz, fala, linguagem e aprendizagem. Outro exemplo refere-se à parceria com o Instituto Federal Fluminense, que abriu as portas de seus laboratórios para que os alunos do colégio pudessem visitar e conhecer um pouco mais sobre Eletrotécnica, Eletromecânica e Informática, cursos oferecidos pelo Instituto.

Atualmente o Colégio Estadual Vicente Neto é o novo parceiro do Programa Rio Rural, criado pela Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária. Com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável, o projeto leva aos alunos uma visão mais ampliada dos recursos naturais do Noroeste Fluminense. Através de palestras

oferecidas pelo Rio Rural e a Emater-Rio aos alunos do Curso Técnico em Meio Ambiente, a parceria busca a reflexão a respeito dos impactos ambientais na região e as atitudes a serem tomadas para minimizar os danos ao meio ambiente. Na opinião de uma das professoras do curso<sup>21</sup>, a escola ganha ao proporcionar a seus alunos um conhecimento atualizado acerca dos problemas ambientais enfrentados na região, sendo este um diferencial para o mercado de trabalho.

Os dados apresentados, neste primeiro capítulo, evidenciam características de uma escola eficaz e retratam a importância da gestão participativa e da liderança exercida pela equipe gestora no êxito alcançado pela unidade investigada.

Os fatores relatados passarão a ser analisados a partir do próximo capítulo, buscando-se, através da análise, responder às perguntas que motivam a pesquisa e concluir se de fato existiu uma mudança na cultura e no clima organizacional da escola e em que medida esta mudança vem sendo influenciada e sustentada pela atuação da equipe gestora.

---

<sup>21</sup> Reportagem sobre a parceria disponível no *site* da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

## **2 A MUDANÇA NA CULTURA E SUAS IMPLICAÇÕES NA MELHORIA DO CLIMA E DOS RESULTADOS DA ESCOLA**

O presente capítulo pretende analisar a influência das ações gestoras desenvolvidas no Colégio Estadual Vicente Neto nos resultados e no clima organizacional da escola, bem como o grau de influência da cultura e do clima escolar no desempenho de professores e alunos. A análise foi feita por meio de um referencial bibliográfico e dos dados coletados na pesquisa desenvolvida através de entrevistas e observação direta dos projetos, registros escolares, ações pedagógicas, parcerias firmadas, infraestrutura, análise de indicadores de fluxo e desempenho, além daqueles apresentados pelas avaliações externas.

A análise foi realizada a partir de três categorias fundamentais relativas aos principais aspectos das possíveis influências da ação gestora: de percepção da comunidade em relação à escola (cultura), a melhoria das relações interpessoais (clima), e dos resultados do desempenho escolar. Através da pesquisa, pretendeu-se responder se de fato as ações gestoras desencadearam uma mudança efetiva na autoestima e na relação de pertencimento da comunidade escolar e em que medida estas ações influenciaram as mudanças que aconteceram na escola, tanto em relação ao clima organizacional e cultura escolar, quanto aos resultados.

O capítulo está organizado em quatro diferentes seções. A primeira descreve os principais procedimentos metodológicos adotados. A segunda aborda as teorias estudadas, destacando o que foi possível concluir a partir da contribuição dos autores escolhidos. Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa de campo. A quarta e última seção resume o que foi possível observar, destacando as possíveis bases para a construção do Plano de Ação Educacional, proposto no capítulo seguinte.

### **2.1 Aspectos Metodológicos**

Para a construção deste trabalho foi realizado um estudo de caso, tendo como abordagem metodológica a perspectiva descritivo-qualitativa, tal como definido por Minayo (1994, p.21-22): 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”.

Sendo assim, esta pesquisa tratou de uma investigação cujos meios seguiram o modelo de pesquisa de campo, delimitando uma análise empírica no ambiente escolar, ou seja, no Colégio Estadual Vicente Neto, incluindo entrevistas e observações, como dados primários. Fez-se presente, também, a investigação documental, como dados secundários, através de análise de documentos organizacionais.

Segundo Duarte (2002), a utilização da pesquisa qualitativa, como técnica para o levantamento das informações necessárias à pesquisa, nos leva a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, das escolhas feitas e, apesar dos riscos e dificuldades que impõe, revela-se um empreendimento profundamente instigante, agradável e desafiador.

Ludke e André (1986) apresentam cinco características básicas da pesquisa qualitativa: ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento de pesquisa; dados predominantemente descritivos; maior preocupação com o processo do que com o produto; foco de atenção do pesquisador aos significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida; e, finalmente, processo indutivo de análise dos dados. Sendo esta uma pesquisa que apresenta todas as cinco características da pesquisa qualitativa, as entrevistas semiestruturadas e a observação não-participante foram utilizadas para a coleta da maior parte dos dados.

Para as entrevistas semiestruturadas, foram selecionados diferentes atores: equipe gestora, funcionários de apoio técnico administrativo e de serviços gerais, grupos de alunos e professores de ensino fundamental e de ensino médio, membros da comunidade e representantes das famílias dos alunos. As falas de alguns dos entrevistados foram escolhidas para a análise por serem representativas em relação às ideias apresentadas pelo grupo constituído como sujeitos de pesquisa. Os alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e de todas as séries do Ensino Médio foram selecionados durante visita da pesquisadora ao ambiente escolar. Como pré-seleção, a pesquisadora buscou informar-se sobre alunos que já estudavam no colégio há mais tempo entendendo que estes teriam melhores condições de perceber as mudanças ocorridas no espaço escolar e o modo como tais transformações ocorreram.

As entrevistas, com duração média de 60 minutos cada, foram realizadas pela

pesquisadora a partir de algumas perguntas abertas como “O que você acha do Colégio Estadual Vicente Neto?” e “Você percebe alguma mudança na escola desde seu primeiro contato até hoje?”<sup>22</sup>

Com tais questões, menos focadas, evitou-se a abordagem de temas mais específicos, a fim de que fossem captadas as discussões emergentes das percepções dos respondentes. A partir de cada resposta, faziam-se novas perguntas, procurando aprofundar o significado das respostas dadas e captar os seus desdobramentos.

A partir das primeiras entrevistas e ao final de cada uma delas, também foram feitas perguntas específicas, procurando verificar o entendimento, pelos diversos participantes, a respeito dos assuntos tratados e opiniões expressas por eles, a fim de verificar até que ponto as expressões representariam um entendimento comum. Também se buscou a representação que cada ator faz da escola e de seus projetos tal como ocorrem, e não a representação de uma escola idealizada ou desejada.

Pelo fato de esta pesquisa utilizar-se de uma metodologia de base qualitativa, o número de sujeitos que viriam a compor o quadro das entrevistas, consolidado a seguir, não foi determinado de início, pois dependia da qualidade das informações obtidas em cada depoimento. Sobre a delimitação do universo de pesquisa, Duarte (2002) orienta que “enquanto estiverem aparecendo “dados” originais ou pistas que possam indicar novas perspectivas à investigação em curso as entrevistas precisam continuar sendo feitas” (p. 143-144).

Após a obtenção dos dados necessários, as entrevistas foram concluídas com um público de 3 diretores, 3 professores de Ensino Fundamental, 3 professores de Ensino Médio, 1 professora do Programa Autonomia, 1 professora da oficina de Matemática do Programa Mais Educação, 2 professores da Educação de Jovens e Adultos, 1 funcionário de apoio, 1 ex-professor, 2 mães de alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, 2 pais de alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, 1 comerciante local, 8 alunos do Ensino Fundamental e 7 alunos do Ensino Médio, sendo 3 deles integrantes do Grêmio Estudantil, perfazendo um total de 35 entrevistados.

---

<sup>22</sup> Roteiro completo de entrevista se encontra no apêndice deste trabalho.

Quadro 1 - Entrevistas realizadas durante a pesquisa

| <b>Entrevista</b> | <b>Entrevistado</b>                                                          | <b>Data</b>          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1                 | Diretora Geral                                                               | 07/08/12             |
| 2                 | Diretora Adjunta                                                             | 07/08/12             |
| 3                 | Diretor Adjunto                                                              | 07/08/12<br>01/04/13 |
| 4                 | Professores de Ensino Fundamental, Médio, Programa Autonomia e Mais Educação | 19/10/12             |
| 5                 | Funcionário de Apoio Administrativo                                          | 19/10/12             |
| 6                 | Ex-professor                                                                 | 19/10/12             |
| 7                 | Alunos de Ensino Fundamental e Médio                                         | 08/03/13             |
| 8                 | Mães de alunos                                                               | 26/03/13             |
| 9                 | Pais de alunos                                                               | 26/03/13             |
| 10                | Comerciante da comunidade                                                    | 26/03/13             |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo.

As entrevistas iniciais foram feitas com a diretora geral, os dois diretores adjuntos, e professores do ensino fundamental e do ensino médio, sendo um deles ex-professor. A partir das primeiras entrevistas, optou-se por identificar os personagens centrais, citados pelos entrevistados e que poderiam contribuir de forma mais decisiva na pesquisa. Enquanto foram surgindo dados que indicavam novas perspectivas à investigação em curso, as entrevistas continuaram sendo feitas. O diretor adjunto foi entrevistado mais de uma vez por ter sido muito citado por alguns atores. À medida que os depoimentos eram levantados e as informações organizadas, o material de análise tornou-se cada vez mais consistente.

Os informantes da segunda fase da pesquisa, identificados como personagens centrais, foram alunos – sendo que alguns deles estudavam no colégio antes da chegada da atual equipe gestora, em 2005 –, pais e responsáveis, professores atualmente em sala de aula, um servidor de apoio técnico-administrativo e um comerciante da comunidade. Muitos deles, por já conviverem com o colégio há vários anos, e em função disso, terem sido citados pelos primeiros entrevistados, puderam fornecer informações mais confiáveis sobre as mudanças e sobre a influência que sofreram das ações gestoras. Os depoimentos obtidos por essa

estratégia serviram de base para realizar a análise da real situação do Colégio Estadual Vicente Neto, que demonstrou a convergência de opiniões sobre questões básicas relacionadas à mudança na cultura escolar, ao clima organizacional e ao trabalho de liderança exercido pela equipe gestora, o que traduz o entendimento compartilhado, característica de uma gestão escolar participativa. Dessa forma, as opiniões transcritas a seguir ilustram uma interpretação das ideias transmitidas, que perpassam depoimentos de diversos participantes.

Por se tratar de um estudo de caso que, segundo Ludke e André (1986), tem um espaço de trabalho mais específico e contornos claramente definidos, durante a pesquisa, houve necessidade de retorno ao campo para complementação dos dados, principalmente aqueles referentes aos elementos da ação cotidiana da escola que não tinham sido evidenciados verbalmente durante as entrevistas.

Nestas observações de campo foram utilizados recursos como documentos escritos ou registrados em áudio ou vídeo e fotografias de situações significativas. Além da análise dos resultados disponibilizados pelas redes de ensino, foi utilizada a técnica de análise documental, na busca por identificar informações em documentos e arquivos escolares que pudessem ratificar e validar dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas.

O Projeto Político Pedagógico, o dossiê do Prêmio Gestão Escolar 2012 e uma série de reportagens em jornais e revistas em que o Colégio Estadual Vicente Neto foi citado são exemplos de fontes consultadas durante o desenvolvimento desta técnica de pesquisa. Apesar de a pesquisadora conhecer o objeto de estudo há pouco tempo (menos de dois anos), estão inclusas aqui as oportunidades de observação e registro derivadas das atividades exercidas na Diretoria Pedagógica da Regional Noroeste Fluminense, que proporcionam proximidade com a escola através de visitas periódicas e pelo contato ao longo do ano com professores e, principalmente, com a equipe gestora da instituição, o que favorece o acesso aos dados necessários à pesquisa. É importante ressaltar que apesar da pesquisadora ser conhecida por alguns alunos e profissionais da escola, por sua atuação como gestora pedagógica da região, foram entrevistados também alunos e responsáveis (pais e mães) que desconheciam a ligação da pesquisadora com a Diretoria Pedagógica e com a Secretaria de Educação, fato esse que favorece a confiabilidade nos dados coletados por não correr o risco da função de gestora da pesquisadora influenciar nas respostas apresentadas pelos entrevistados.



Através dos diferentes instrumentos utilizados, foram analisados o que Duarte (2004) chama de indícios dos modos como cada um dos sujeitos da pesquisa percebe e dá significado à sua realidade, levantando-se informações consistentes que permitiram compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no Colégio Estadual Vicente Neto, objeto da pesquisa.

Buscou-se observar e analisar como a escola vem desenvolvendo em seus professores e alunos capacidades que potencialmente o ser humano dispõe, como autonomia, ação, comunicação, interação e cooperação, tornando-os integrados à cultura organizacional da instituição.

As entrevistas semiestruturadas e as ações orientadas de observação direta permitiram acompanhar o cotidiano do Colégio Estadual Vicente Neto e as relações que se estabelecem entre seus atores.

A investigação buscou, assim, identificar as fragilidades e forças das ações gestoras, e sua influência nos resultados e no clima organizacional da escola. A combinação das impressões dos diferentes atores se revelou muito significativa, pois possibilitou uma melhor compreensão da realidade da escola.

## **2.2 A influência da gestão e do clima organizacional na eficácia escolar**

A pesquisa bibliográfica se detém em alguns recortes principais: as características-chave presentes nas escolas eficazes e a mudança na cultura e suas implicações para a melhoria do clima e do resultado escolar, bem como a relevância do papel do gestor enquanto liderança responsável pelo alcance das metas e objetivos. Autores como Libâneo (1985), Polon (2005 e 2009), Sammons, Hilman e Mortimore (1994), Sammons (2008), Lück (2009), Brunet (1995), Nóvoa (1995) foram consultados e auxiliaram a análise dos fenômenos que marcaram a mudança ocorrida no Colégio Estadual Vicente Neto, objeto desta pesquisa.

### **2.2.1 Características-chave de escolas eficazes**

O final dos anos 1970 e toda a década de 1980 foi um período marcado por discussões sobre a necessidade de avançar no sentido da democratização da escola pública brasileira.

A universalização do acesso garantiu matrícula aos alunos de 7 a 14 anos, mas, por outro lado, não deu conta dos inúmeros fatores que interferem na qualidade da educação oferecida (funcionamento da escola, condições de trabalho, condições de aprendizagem) gerando grandes disparidades entre instituições de ensino, tanto no que se refere às condições físicas e estruturais, quanto aos aspectos relacionados à implementação do projeto pedagógico, trazendo uma preocupação com a aprendizagem.

Libâneo (1985) já chamava a atenção para que a democratização da escola pública pudesse acontecer além da descentralização dos processos de tomada de decisão dentro da escola e atingir a democratização do conhecimento junto aos alunos das classes populares. Era necessário buscar uma adequação pedagógico-didática à clientela que, após a universalização do acesso, passou a frequentar a escola de forma majoritária, e fazer com que a educação escolar cumprisse essencialmente sua função primordial: ensinar.

Segundo Libâneo (1985, p.39) “a valorização da escola como instrumento de apropriação do saber é o melhor serviço que se presta aos interesses populares, já que a própria escola pode contribuir para eliminar a seletividade social e torná-la democrática”.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica, em seu Art. 6º afirmam que “é necessário considerar as dimensões do educar e do cuidar, em sua inseparabilidade, buscando recuperar, para a função social desse nível da educação, a sua centralidade, que é o educando, pessoa em formação na sua essência humana”. Neste mesmo sentido, conclui Libâneo:

Dessa forma, a contribuição essencial da educação escolar para a democratização da sociedade consiste no cumprimento de sua função primordial, o ensino. Valorizar a escola pública não é, apenas, reivindicá-la para todos, mas realizar nela um trabalho docente diferenciado em termos pedagógicos-didáticos. (1985, p.12.)

De acordo com Soares *et al.* (2002), esta preocupação com o papel da escola no desempenho dos alunos é bem antiga, tendo se iniciado, principalmente, como uma reação à publicação do Relatório Coleman, em 1966 (Coleman *et al.*, 1966), que afirmava que o ambiente escolar teria muito pouco ou nenhum efeito sobre o desempenho dos alunos, e que a variação na proficiência parecia depender mais da

origem social e étnica, do que da escola. Porém, no final dos anos 1970, esta ideia passou a ser questionada por pesquisadores que não concordavam que a escola não fizesse diferença no desempenho acadêmico dos alunos, surgindo, então, uma linha de pesquisa denominada **Escola Eficaz** que buscava, segundo Soares (2002), “compreender e conhecer em cada contexto social, as várias características da escola que podem interferir no desempenho dos alunos” (SOARES, 2002, p. 8). Apesar de estas pesquisas terem produzido listas de fatores que idealmente as escolas deveriam possuir, Soares (2002) nos adverte que a utilização desses resultados não deve acontecer de maneira generalizada como se fossem “receitas tecnológicas acabadas” (*op. cit.*, 2002, p. 5), mas servirem de inspiração na busca do melhor caminho para se prestar um serviço de qualidade aos alunos.

Sammons, Hilman e Mortimore (1994) desenvolveram um dos mais notáveis trabalhos da literatura especializada em Escolas Eficazes, o qual foi tomado como referência no decorrer desta pesquisa, por ter realizado, como afirma Polon (2009) um “Estado da Arte” a partir da análise de 160 pesquisas publicadas na Inglaterra, EUA e países europeus, gerando um quadro síntese em que se destacam onze características-chave da eficácia escolar em escolas primárias e secundárias.

É importante dizer que, conforme apontado por Franco e Bonamino (2005) apesar do estudo de Sammons *et al.* (1994) ter sido usado como referência para diversos trabalhos posteriores, também foi alvo de críticas pelo uso mecânico dos dados pelo governo contratante, conforme evidenciado por Brooke e Soares (2008, p.11) e relatado por Polon (2009).

Ao responderem as críticas com a publicação do livro **Eficácia Escolar: alcançando a maioria no século vinte e um** (1999), os autores chamaram a atenção 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 (2008, p.341), por sua vez, esclarece que o objetivo de seu trabalho “não é fornecer um projeto pronto ou receita pronta para a criação de escolas mais eficazes”, mas partilhar ideias e experiências úteis para aqueles que estudam as escolas e desejam contribuir com sua melhoria.

Os estudos de Sammons *et al.* (1994) identificam onze aspectos presentes nas escolas eficazes: liderança profissional, objetivos e visão educacional compartilhada, um ambiente de aprendizado, concentração no ensino e na aprendizagem, ensino e

objetivos claros, altas expectativas, incentivo positivo, monitoramento do progresso, direitos e responsabilidades do aluno, parceria casa-escola e uma organização orientada à aprendizagem. Os onze aspectos serão descritos a seguir e posteriormente utilizados na análise do Colégio Estadual Vicente Neto e sua influência sobre o aprendizado dos alunos.

Cientes disso, passaremos à descrição de cada fator, à luz dos autores tomados como referência neste trabalho, em especial à abordagem feita 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:

#### *Fator 1 - Liderança profissional*

Segundo os autores já citados, este fator está presente em praticamente todos os estudos sobre escolas eficazes. Refere-se a um diretor que exerce uma liderança que dá ênfase à participação de todos e é pautada por propósitos e objetivos claros para a equipe. É um gestor legitimado por sua liderança profissional, capaz de exercer influência sobre as atitudes e comportamentos da escola e afetar as práticas de sala de aula e a qualidade do ensino ali desenvolvido. Este gestor e líder compartilha com seus pares a responsabilidade pela decisão e envolve os professores neste processo, revelando na escola o desenvolvimento de uma cultura colaborativa, ou seja, de uma cultura da participação.

#### *Fator 2 - Objetivos e visão educacional compartilhada*

Além do trabalho colaborativo, o grupo apresenta uma prática consistente de comunicação e unicidade de propósitos. A presença deste fator demonstra um clima de colaboração docente, no qual os objetivos e propósitos são conhecidos e compartilhados por todos, em prol de sua concretização.

#### *Fator 3 - Ambiente de aprendizado*

Na opinião dos autores pesquisados, este fator diz respeito a um ambiente de trabalho organizado e atraente, que proporciona estímulo ao estudo e incentivo às atitudes adequadas ao ambiente escolar. Valoriza o convívio e as boas práticas de aprendizagem.

#### *Fator 4 - Concentração no ensino e na aprendizagem*

Refere-se, segundo Polon (2009, p.96) à “boa utilização do tempo de aula”, ou seja, na maximização do tempo de aprendizado e na capacidade do docente focar prioritariamente os objetivos pedagógicos e na valorização dos conteúdos acadêmicos e de sua apropriação pelos alunos.

#### *Fator 5 - Ensino e objetivos claros*

Os autores estudados referem-se a este fator como a capacidade dos docentes se comunicarem com sua turma, com clareza e foco nos propósitos e objetivos socializados anteriormente, além do cuidado com a organização das aulas e com o controle do progresso dos alunos. Fazem também referência à atuação dos gestores enquanto líderes responsáveis pela contratação e substituição de docentes em prol da eficácia escolar.

#### *Fator 6 - Altas expectativas*

Polon (2009), referenciada em autores como Sammons (1994) e Mortimore (1994), afirma que altas expectativas associadas a uma cultura institucional, possuem efeito sobre a autoestima dos envolvidos (alunos, professores, pais) sendo capazes de contribuir para melhores resultados acadêmicos.

#### *Fator 7 - Incentivo positivo*

Na opinião dos autores estudados, este fator complementa o anterior. O incentivo positivo, como, por exemplo, o elogio, pode ser utilizado como aliado nas relações que se estabelecem no ambiente escolar a favor da aprendizagem do aluno.

#### *Fator 8 - Monitoramento do progresso*

Polon (2009, p.101) define o monitoramento do progresso como “uma expressão-chave para definir uma estratégia de gestão vinculada às escolas eficazes” e que diz respeito ao acompanhamento dos alunos e das turmas, buscando, sempre que necessário, a mudança de rumo quando os resultados apontarem para problemas relacionados à eficiência escolar. Ainda, segundo a autora, um gestor que possui um envolvimento ativo e um conhecimento detalhado do que acontece na sala de aula, está mais bem preparado para o *feedback* e para a avaliação rotineira dos processos que interferem na aprendizagem, contribuindo,

sobremaneira, com o progresso do aluno e com os resultados escolares.

#### *Fator 9 - Direitos e responsabilidades do aluno*

Este fator está relacionado ao grau de satisfação do aluno com o nível de participação que ele tem na vida da escola. Os alunos sentem-se valorizados quando se percebem corresponsáveis pelo sucesso escolar, e sua autoestima está relacionada a padrões de comportamento que influenciam na eficácia escolar.

#### *Fator 10 - Parceria casa-escola*

Este fator trata dos efeitos positivos das relações e cooperação entre casa e escola sobre a aprendizagem dos alunos. Numa escola eficaz os pais são convidados a participarem de reuniões e do acompanhamento do progresso e avaliação do trabalho escolar, contribuindo para o desenvolvimento da responsabilidade do aluno pelo seu próprio aprendizado.

#### *Fator 11 - Organização orientada à aprendizagem*

Este fator deriva da compreensão da escola como um espaço de formação de todos os seus atores, que ao mesmo tempo se colocam a favor do projeto de ensino-aprendizagem dos alunos. A instituição escolar deve funcionar como um espaço que proporcione as melhores condições possíveis ao aprendizado e este esforço deve partir de todos os envolvidos.

É importante destacar que estes onze fatores foram utilizados para a análise das características identificadas no Colégio Estadual Vicente Neto por evidenciarem a importância dos aspectos relacionados à gestão nas escolas eficazes e contribuir para a investigação das hipóteses iniciais de pesquisa. Eles sinalizam que é possível creditar à escola a capacidade de contribuir na vida acadêmica de seus alunos, agregando desenvolvimento cognitivo e relacional a seu processo de aprendizagem, e que as ações gestoras exercem grande influência neste processo.

### 2.2.2 Cultura e Clima Organizacional

Nóvoa (1995) desenvolveu estudos importantes em torno da cultura organizacional, abordando a questão da descentralização e da construção de uma pedagogia centrada na escola, ou seja, no nível meso de intervenção, no qual a escola assume um papel ativo na geração de sua própria cultura.

Lück (2009) também traz importantes reflexões sobre a cultura e o clima organizacional ao afirmar que escolas possuem personalidades diferentes, embora possam basear-se nos mesmos fundamentos da educação e serem norteadas por legislação comum. As diferentes personalidades às quais Lück se refere se constituem na cultura da instituição e refletem no clima organizacional capaz de afetar o desempenho e os resultados na formação e aprendizagem dos alunos.

Destacando a importância de se investir no aprimoramento da cultura e do clima organizacional da escola como condição para a melhoria de desempenho de seus profissionais e, conseqüentemente, da qualidade do ensino, argumenta Lück:

Tem sido destacado que o desempenho de professores é determinado muito mais pelos elementos e características da cultura organizacional da escola, do que por oportunidades formais de aprendizagem de novas formas de desempenho em recursos e oficinas de capacitação. Isto é, a vivência cotidiana tem demonstrado ser mais efetiva na determinação de como agem os profissionais do que por cursos de capacitação de que participam. (2009, p. 119.)

De fato, o investimento no aprimoramento da cultura e do clima organizacional leva à reflexão sobre as práticas vigentes na escola, marcadas, muitas vezes, pelo enfrentamento de desafios. Fazer uma reflexão coletiva sobre os obstáculos postos e sobre a forma de superá-los são circunstâncias naturais de aprendizagem, de construção do conhecimento e de desenvolvimento profissional. Ao reconhecerem sua importância no sucesso do trabalho da equipe, os professores se sentem estimulados, o que reforça o entendimento de que a cultura praticada na escola deve ser continuamente monitorada e avaliada. De acordo com Lück,

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização. (2009, p.120)

Sendo assim, através desta pesquisa, foram observados os diferentes aspectos relacionados ao clima e à cultura escolar e as características presentes em escolas gerenciadas com base na qualidade. Tais elementos foram tomados como estratégias de análise da influência das ações gestoras sobre os resultados de

desempenho de alunos e professores no Colégio Estadual Vicente Neto.

#### 2.2.2.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional se refere, segundo Lück, “às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada” (LÜCK, 2009 p.116). A autora afirma que tal conceito tem sempre o caráter coletivo por corresponder aos elementos comungados pelos participantes da organização social.

A cultura da escola é um fator decisivo para o funcionamento da organização e embora esteja integrada a um contexto mais amplo, Nóvoa (1995) nos assegura que há na organização escolar uma dinâmica cultural própria e capaz de exprimir os valores e as crenças partilhadas pelos seus membros.

Sendo assim, conforme também afirma Brunet (1995), as escolas produzem uma cultura interna e é ela que as diferencia umas das outras. Ao discutir esse tema, Gomes (2006) nos lembra que um dos modos pelos quais se cria uma cultura é através da identificação com a imagem do líder, que permite ao grupo interiorizar os valores e pressupostos presentes na organização. Para atender aos objetivos que este estudo de caso propõe, deteremo-nos no fator de identificação com a liderança exercida pelo gestor e sua influência na cultura da escola.

#### 2.2.2.2 Clima organizacional

Clima organizacional, segundo Coda (1998) diz respeito à percepção das pessoas em relação ao ambiente da organização em determinado momento. Nos dizeres do autor,

Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. (Coda, 1998, p. 6)

Neste mesmo sentido, Brunet afirma que “são os atores no interior de um



sistema que fazem da organização aquilo que ela é” (BRUNET, 1995, p.125). O autor contribui com o entendimento de que o clima organizacional influencia nos resultados da escola uma vez que

tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros de uma organização. É óbvio que um clima que permite uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais susceptível de produzir uma visão positiva da instituição (BRUNET, 1995, p.133).

As pesquisas sobre clima desenvolvidas por Brunet lhe permitiram afirmar que “a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional” (BRUNET, 1995 p.138). Dessa forma, pode-se reconhecer que cada escola tem sua própria personalidade que formaliza e caracteriza o comportamento de seus atores, os quais percebem o clima organizacional de forma consciente ou inconsciente.

De acordo com Brunet (1995), em um clima escolar participativo, o processo de tomada de decisão está disseminado e integrado nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Quando há possibilidade dos professores participarem desde a definição dos objetivos até a melhoria dos métodos de trabalho e de avaliação do rendimento, isso pode contribuir para a confiança mútua e a elevação do sentimento coletivo de responsabilidade. No clima participativo, a direção da escola não só divide responsabilidades como tem total confiança nos professores, fazendo com que todos os membros se unam em prol do sucesso da organização.

Para Souza (1978), o clima organizacional resulta da interação dos elementos da cultura, das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam mudanças no clima. Neste sentido, percebemos a cultura organizacional como algo mais enraizado na instituição, e o clima como estado mais momentâneo desta cultura.

Favorecer o processo de reinventar a cultura escolar de maneira que venha a provocar mudanças positivas no clima da instituição exige persistência e, sobretudo, a consciência acerca da necessidade de se construir uma sociedade e uma educação verdadeiramente democráticas. Segundo Candau (2002, p.133), “o que precisa ser mudado não é a cultura do aluno, mas a cultura da escola, que é construída com base em um único modelo cultural, o hegemônico, apresentando um caráter monocultural”. Trataremos adiante da atuação do gestor no ambiente escolar

e sua influência na criação de uma cultura de participação dentro da organização, capaz de assegurar um clima favorável ao trabalho e à aprendizagem.

### 2.2.3 Cultura da participação

Paro (1986, p.152) afirma que “aquilo que se realiza na escola tem repercussão no todo social”. Daí a importância de se criar mecanismos que possibilitem a participação dos pais e dos alunos na vida da escola. Polon (2009), referenciando o mesmo autor, afirma que a equipe gestora deve estar comprometida com a transformação social na busca de competência técnica no interior da escola, que possibilite oferecer um ensino de melhor qualidade a um número maior de alunos. Afirma, ainda, que esta instrumentalização técnica, em especial do corpo docente, deveria se voltar também para os aspectos administrativos, favorecendo seu envolvimento e sua participação nos processos de gestão escolar, para além da posse de um conjunto de conhecimentos, técnicas e habilidades.

A escola, como qualquer outra organização, necessita de alguém que defina ações, estabeleça metas e busque resultados a serem cumpridos, porém não deve perder de vista seu objetivo maior que é a promoção da aprendizagem com qualidade. Este tipo de atitude por parte do gestor conduz a escola a uma cultura de participação, em que todos os atores contribuem com a tomada de decisão sobre diferentes aspectos:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 1986, p. 160)

A mudança de cultura que se dá no interior da escola, colocando os demais atores em contato com o processo de tomada de decisão, favorece a participação, superando o modelo de autoridade concentrada exclusivamente na figura do diretor, e avançando na direção de um poder decisório coletivo e bem distribuído, mais condizente com a transformação social com a qual escola deseja contribuir (PARO, 1986).

#### 2.2.4 Gestão participativa e os resultados da escola

Um estudo das características escolares promotoras de eficácia foi feito no decorrer deste estudo de caso, e interessa à pesquisa entender a influência e as implicações que estas características exercem sobre os resultados da escola. Associados aos fatores ou efeitos que produzem a eficácia estão o gestor e o perfil de liderança que este exerce no ambiente escolar.

Lück (2009) também colabora com esta questão, ao enfatizar a importância do papel do gestor enquanto líder responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, levando seus participantes a analisarem seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, revisando constantemente seu desempenho e buscando práticas que inspirem valores mais amplos, cuja realização promova o ganho de todos.

O artigo **A Gestão Escolar e o IDEB da Escola**, de autoria de SOARES *et al.* (2011) produzido pelo Centro de Políticas Públicas da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora – CAEd/UFJF – procurou analisar características pessoais e de gestão escolar de mais de dois mil diretores de seis estados brasileiros e sintetizou algumas características da liderança mais associadas ao bom desempenho no IDEB pela escola. “Estar próximo à comunidade; procurar apoiar estudantes com dificuldades nos estudos por meio de parceria com pais e professores; conseguir adesão dos professores à gestão; e, por fim, ter atitudes com a intenção de superar obstáculos” (SOARES *et al.*, 2011, p.47) são constructos representativos de uma liderança participativa e eficaz e estão associados a maiores níveis de IDEB e proficiência, principalmente para as séries iniciais.

Polon (2005) com base nos dados do Projeto **GERES, Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005**, identifica os perfis de liderança e as características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes. O projeto acompanhou o desempenho escolar de uma amostra de alunos em Língua Portuguesa (Leitura) e Matemática ao longo dos anos iniciais do Ensino Fundamental e favoreceu a compreensão da relação entre fatores extraescolares e intraescolares associados à gestão da escola. Esses fatores foram identificados e analisados através de questionários aplicados a alunos, pais, professores e diretores e evidenciaram as características socioeconômicas, hábitos de estudo, o perfil e a prática dos professores além do perfil e das características da gestão escolar.

Com base nas respostas de 68 diretores de escolas que participaram do

Projeto GERES no período de 2005 a 2009, acerca das tarefas exercidas como prioritárias pelos gestores no cotidiano escolar, procedeu-se à identificação de três tipos de liderança, a saber: liderança predominantemente pedagógica, liderança predominantemente organizacional e liderança predominantemente relacional.

A liderança predominantemente pedagógica está presente nos gestores que se preocupam em acompanhar a prática da sala de aula, ou seja, discutem currículo, preocupam-se com a aprendizagem dos alunos e com os fatores pedagógicos que influenciam no processo educativo; a liderança predominantemente organizacional é observada em gestores que dão ênfase e prioridade às tarefas administrativas e ao cuidado com a infraestrutura e outros aspectos organizacionais; e finalmente, a liderança predominantemente relacional, que caracteriza a atuação de gestores que valorizam o contato e as relações com a comunidade escolar, seja através de festas ou de atendimento às famílias dos alunos.

Os três tipos de liderança são combinados em função da rede de ensino e a relação encontrada é que embora todos os três perfis sejam importantes, não existindo uma hierarquia entre eles, as escolas nas quais o pedagógico é negado ou a liderança pedagógica é ignorada, apresentam resultados piores em termos de proficiência em leitura e desempenho. Estes dados evidenciam a importância da liderança escolar no desempenho dos alunos, permitindo-nos concluir que a liderança pedagógica não deve faltar à gestão de uma escola.

### **2.3 Apresentação e análise dos dados obtidos no campo**

Os resultados obtidos junto aos entrevistados estão expostos a seguir através da retomada de algumas questões que instigaram à pesquisa e diálogo com os autores selecionados: Que ações gestoras estão por trás desta nova visão dos professores sobre a escola? Qual a influência dessa mudança de atitude dos professores no desempenho dos alunos e da escola como um todo? A metodologia de gestão atualmente utilizada na rede estadual do Rio de Janeiro exerceu alguma influência sobre as ações gestoras desenvolvidas no Colégio Estadual Vicente Neto? Quais projetos foram implementados? Quais parcerias foram firmadas? Quais foram as influências dos projetos e parcerias sobre a mudança no desempenho, no

clima escolar e na autoestima de alunos e professores? Qual seria o diferencial de um colégio que saiu de uma condição de escola de baixa qualidade para uma escola que passou a se destacar pelos resultados de desempenho de seus alunos? Qual foi o tempo dessa mudança e como se deu a participação dos professores nesse processo? A mudança na cultura e no clima organizacional foi determinante para a eficácia escolar? Tais questionamentos são base para a definição dos temas de discussão tratados nos subitens a seguir.

### 2.3.1 A gestão e as mudanças no clima organizacional da escola

Embora Brunet (1995) afirme que o conhecimento do clima facilite a elaboração de projetos de intervenção e de inovação, a presente pesquisa não incluiu uma pesquisa específica de base quantitativa sobre o clima organizacional no Colégio Estadual Vicente Neto. A identificação do clima favorável à aprendizagem dos alunos se deu através da observação não-participante e das entrevistas, como pode ser verificado na fala de um professor de Matemática:

A escola não é perfeita. Aqui encontramos problemas que eu já havia presenciado nas outras escolas em que trabalhei anteriormente, como indisciplina e desinteresse dos alunos pelos estudos. O espaço físico reduzido e a falta de ar condicionado nas salas numa cidade como a nossa em que a temperatura média, no verão, ultrapassa 40°, são fatores que também tumultuam nossas aulas e atrapalham bastante. Mas ainda assim, o clima é muito bom. Mesmo tendo problemas que existem em outras escolas, a maneira como a gente se relaciona aqui faz com que esses problemas não se tornem obstáculo para um trabalho com foco na aprendizagem dos nossos alunos (Entrevista 4, 19/10/2012).

Ações propostas, logo no início da gestão como, por exemplo, a criação do *slogan* **Um novo tempo**, a mudança no modelo do uniforme escolar e reparos básicos na estrutura do prédio já sinalizavam para a comunidade interna e externa da escola que algo de diferente estava acontecendo e, a partir de então, o Colégio Estadual Vicente Neto não seria mais o mesmo.

Outra informação importante é que a escola definiu qual seria sua **Missão**, o que demonstra ter um planejamento para, a partir dele, traçar ações possíveis. Ao observarmos este item, percebemos o cuidado em assegurar não somente o acesso à educação, mas, principalmente, a permanência do aluno na escola, e seu sucesso,

aspectos esses consoantes com a LDB, com as DCNs - Diretrizes Curriculares Nacionais e toda a legislação correlata à Educação Básica.

A equipe gestora sabia exatamente qual era a missão da instituição e traçou um plano de ação para que esta missão não fosse apenas um desejo, mas uma garantia de qualidade educacional para os alunos que ali estudavam. Ao buscar a permanência do aluno na escola, percebe-se o investimento primeiro em encantá-lo, fazê-lo gostar da escola em que estuda. Temos evidências de que a equipe gestora investiu em ações que buscavam resgatar a autoestima dos estudantes e professores e ganhar a confiança dos mesmos. Algumas falas dos entrevistados deixam isso bem claro. É o caso do aluno da 3ª série do Ensino Médio e também integrante do Grêmio Estudantil que manifestou sua satisfação por ter participado de um passeio a Viçosa para conhecer a Universidade Federal.

Fomos levados até a Universidade Federal de Viçosa para conhecer o espaço e aprender um pouco sobre os cursos. Nós voltamos de lá muito animados em estudar, batalhar por um futuro melhor. Muitos de nós não tínhamos vontade de fazer uma faculdade, achávamos que seria muito difícil. Mas depois deste incentivo, mudamos nosso modo de pensar (Entrevista 7, 08/03/2013).

Acerca das atividades do Grêmio, surgiu a pergunta de como se iniciou a participação dos alunos neste tipo de representatividade estudantil. Uma das integrantes afirmou que “Foi ideia da diretora. Ela conversou com os alunos e falou da importância da gente ter um grupo representante dentro da escola. Nós formamos uma chapa e assumimos o grêmio” (Entrevista 7, 08/03/2013).

Ainda descrevendo ações da equipe gestora, podemos citar a festa de formatura das primeiras turmas de alfabetização, a recepção feita pela banda da polícia militar no primeiro dia de aula e os diversos momentos de confraternização oferecidos, como exemplos de ações estratégicas e planejadas para o alcance do objetivo de mudança na visão e atitude dos professores em relação à escola. Simultaneamente aos professores, os alunos também foram adquirindo esta confiança e fortalecendo o vínculo e o sentimento de pertencimento ao colégio. “Passou a ser bom estudar aqui”, conforme relatou um dos alunos entrevistados (Entrevista 7, 08/03/2013).

Além da missão de garantir acesso e permanência com qualidade, o colégio tem como **Visão** o desejo de ser reconhecido como tal, ou seja, também almeja que

seus resultados educacionais e práticas gestoras ganhem visibilidade, desejo este que motiva os gestores a desenvolverem projetos inovadores e criativos, capazes de modificar atitudes e resultados de professores e alunos. Não basta fazer o que todos já fazem, parece acreditar a equipe gestora da escola. É preciso inovar, pautado em **Valores** essenciais como a solidariedade, a liberdade, o respeito às diferenças - ingredientes presentes nos diversos projetos propostos pela equipe gestora e desenvolvidos por toda a equipe escolar para ganhar a visibilidade e o reconhecimento tão esperados.

Um exemplo de ação desenvolvida pela equipe escolar consistiu na iniciativa da professora de Matemática das turmas de 9º ano do Ensino Fundamental, que trabalha na escola há 10 anos e que relatou, durante a entrevista, uma experiência que, segundo ela, tem dado muito certo e ajudado a melhorar a proficiência dos alunos.

A professora propôs, com ajuda do diretor adjunto, a formação de turmas chamadas **Desafio** dentre os alunos do 9º ano. Sua composição é baseada no mapeamento do nível de desempenho de cada aluno, feito pelo diretor por meio da análise dos resultados da avaliação diagnóstica bimestral do estado do Rio de Janeiro, o Saerjinho. Através deste mapeamento, é possível identificar quais as habilidades ainda não foram desenvolvidas pelos alunos para traçar estratégias de como trabalhá-las.

A **Turma Desafio** é uma estratégia utilizada pela professora. Os alunos são agrupados pelo nível de aprendizagem, não com o intuito de discriminá-los, mas sim com objetivo de dar-lhes um atendimento diferenciado, de acordo com o grau de dificuldade de cada grupo. Com os grupos diferenciados, ela apresenta atividades também diferenciadas e sempre adequadas ao que se espera que aquele aluno desenvolva em nível de habilidade e competência. Os grupos ficam assim divididos até que a professora perceba que conseguiu atingir os objetivos da proposta. Num segundo momento, eles são reagrupados, mas, desta vez, misturando níveis de dificuldade para que uns ajudem os outros, como se fosse uma monitoria. Finalmente, sempre ao término do bimestre e antes da próxima avaliação diagnóstica, a turma volta à formação inicial e a professora apresenta atividades com o mesmo grau de dificuldade para todos.

O que tem sido observado é que os alunos melhoram seu desempenho. A **Turma Desafio** que estava num nível de aprendizagem inferior foi desafiada a sair

do baixo padrão de desempenho e acertar um número maior de atividades propostas para trabalhar determinadas habilidades e competências. A **Turma Desafio** que estava num nível mais elevado de aprendizagem, também foi desafiada a avançar cada vez mais, e contribuir para o avanço de outros colegas.

Nos dizeres da professora de Matemática,

Estou tratando os desiguais com estratégias e metodologias adequadas à necessidade de cada grupo. Primeiro a gente faz o diagnóstico e depois a gente dá o remédio adequado. Não tem mágica. Isso dá mesmo certo porque ninguém perde tempo. Eu não perco tempo ensinando algo que o aluno não está preparado para compreender ainda e nem eles perdem tempo com atividades que não acrescentam nenhum valor. Tudo é pensado de acordo com a necessidade do grupo e sempre me baseio no Currículo Mínimo da rede estadual (Entrevista 4, 19/10/2012).

Na busca por respostas sobre as ações gestoras que estão por trás desta nova visão e atitude dos professores do Colégio Estadual Vicente Neto, pode-se afirmar que a direção faz uso de instrumentos que auxiliam a eficiência da gestão escolar, como por exemplo, o planejamento estratégico.

O diretor adjunto parece ser o mentor de muitos dos projetos bem sucedidos da escola, e também é visto pelos professores como um diretor com muito senso estratégico e foco em resultados. Ele é percebido pelo grupo como alguém que está sempre motivando toda a equipe e propondo ações diferenciadas para que as práticas escolares não sejam tomadas pela rotina ou pelo conformismo. No dizer de um dos professores entrevistados, “Vejo uma luta muito grande do diretor adjunto em manter a motivação e ao mesmo tempo a comunicação, sempre tão presente em nossa escola” (Entrevista 4, 19/10/2012). Outro professor diz que, ao comparar a equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto com outras que conheceu durante sua carreira, constata que

O diretor das outras escolas não se preocupava tanto com o aluno. A preocupação era em como tolerar um aluno indisciplinado na escola até o horário dele ir para casa. Aqui nesta escola vejo uma preocupação em resgatar este aluno. Hoje aplica uma correção; amanhã dá um carinho e conversa sobre o que ele fez no dia anterior (Entrevista 4, 19/10/2012).

A GIDE, metodologia de gestão atualmente utilizada na rede estadual do Rio



de Janeiro, trouxe mudanças significativas na gestão, e estreitou as relações com as questões ligadas à aprendizagem dos alunos. O diretor adjunto afirmou que “O colégio já trabalhava em prol da aprendizagem do aluno, mas os resultados eram mais lentos porque a gente parecia caminhar em círculo”. (Entrevista 3, 07/08/2012). Sobre a metodologia de gestão, a diretora geral afirmou: “Não tínhamos o costume de analisar os resultados para intervir de maneira correta. A GIDE nos ensinou como fazer isso” (Entrevista 1, 07/08/2012).

Os diretores do Colégio Estadual Vicente Neto se adequaram muito bem à nova metodologia de gestão, buscando aliá-la às práticas bem sucedidas que já vinham desenvolvendo desde o início da gestão, no ano de 2005. Na opinião do diretor adjunto, a GIDE trouxe mais organização ao trabalho. “Nossas ações ganharam foco e estratégia. Sabemos exatamente onde está o nosso problema, e juntos buscamos meios de minimizá-los e até eliminá-los quando é possível” (Entrevista 3, 01/04/2013).

Pode-se afirmar, portanto, que a escola já possuía um planejamento que, aliado à gestão participativa, possibilitou a realização de transformações importantes no espaço escolar. A GIDE foi uma oportunidade de sistematizar este planejamento estratégico que já existia. Dependendo da forma como é utilizada, uma ferramenta de gestão pode ou não contribuir para a melhoria da aprendizagem na escola. Se for encarada apenas como mais um ritual burocrático a ser seguido, a ferramenta pode comprometer o tempo e a disponibilidade de vários funcionários que deixam de atuar de maneira mais eficaz para atenderem ao preenchimento de formulários e rotinas administrativas que não se conectam com o fazer pedagógico da escola.

O êxito na implementação de uma política pública, sobretudo uma política educacional, está diretamente relacionado ao grau de comprometimento e participação dos atores envolvidos. Segundo Mainardes (2006),

os professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas. (MAINARDES, 2006, p. 53)

Após entrevistar IGTs, Valle (2012) apresenta alguns obstáculos citados para a correta implementação da GIDE: baixo envolvimento da equipe gestora, falta de

liderança, falta de diálogo na escola, gestão centralizadora, descrédito e rejeição à metodologia que foi entendida por alguns diretores como um serviço a mais.

Ferramentas de gestão, como a GIDE, podem ser úteis, mas sozinhas não são capazes de mudar uma realidade escolar. A maneira como esse tipo de ferramenta é apropriada pela equipe gestora faz diferença entre resultados mais ou menos burocráticos. Neste sentido, destacam-se os mecanismos utilizados pela equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto para apropriação dos resultados e elaboração de projetos com foco nas reais necessidades dos alunos, apontadas pelos indicadores das avaliações diagnósticas e externas. A metodologia de gestão foi corretamente compreendida pela direção da escola e pelos professores como um recurso, uma maneira mais eficiente de sistematização do planejamento estratégico na busca por garantir ao aluno o direito de aprender.

No dizer de um professor, “Hoje a gente não se contenta que parte da turma tire boas notas e tenha bons resultados. Hoje a gente se preocupa, principalmente, com aqueles que não conseguiram aprender ainda” (Entrevista 4, 19/10/2012).

Ao receber metas a serem cumpridas, a escola teve que rever sua prática e modificar alguns hábitos e costumes que impediavam uma análise mais significativa dos resultados e dos processos para melhorá-los. Um destes hábitos e costumes diz respeito a não convocar os alunos de pior desempenho para participarem das avaliações externas. Em dia de avaliação, aqueles que poderiam ter um desempenho insatisfatório ficavam em casa. Esta situação foi relatada por uma professora de Língua Portuguesa durante a entrevista. “Antes da GIDE a gente não entendia muito bem para que servia a avaliação externa e por conta disso não a aproveitava como oportunidade de rever nossa prática” (Entrevista 4, 19/10/2012).

Atualmente o Colégio Estadual Vicente Neto tem uma visão totalmente diferente em relação aos mecanismos avaliativos, e nas últimas avaliações, tanto internas quanto externas, vem apresentando uma participação próxima a 100% de adesão, conforme detalhado na tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – SAERJ – Participação (número de alunos) – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012

| Ano  | EF I  | EF II  | EM     |
|------|-------|--------|--------|
| 2010 | 87,1% | 90,3%  | 86,7%  |
| 2011 | 94,9% | 100,0% | 100,0% |
| 2012 | 97,0% | 93,3%  | 91,6%  |

Fonte: <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/resultados-escala/>

Com a participação da maioria dos alunos, ficou mais fácil identificar as falhas de aprendizagem e propor projetos inovadores que respeitem e valorizem o tempo de cada aluno e garantam que nenhum deles seja deixado para trás.

Assim como a **Turma Desafio**, outro exemplo de projeto proposto, após análise de resultados das avaliações, é o **Adotar para Educar**, que no seu primeiro ano já alcançou o resultado esperado, o que pode ser confirmado pela ausência de alunos do 5º ano do EF, público-alvo do projeto, no baixo padrão de desempenho da escala de proficiência do SAERJ 2012.

É importante dizer que, além da metodologia de gestão para resultados, outras inovações foram propostas pela Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, como a criação de um Currículo Mínimo Estadual, que garantiu uma expectativa comum sobre o que deve ser ensinado e aprendido a cada ano de ensino; a valorização pelo mérito, tanto do bom profissional quanto da equipe escolar que apresenta melhores resultados em relação às metas estabelecidas; e, ainda, a avaliação diagnóstica aplicada bimestralmente aos alunos de determinados anos de escolaridade, conhecida como Saerjinho – oportunidade de identificar de maneira rápida e fiel as dificuldades de aprendizagem e ajustar as práticas docentes à realidade dos estudantes, além de motivar políticas de melhoria da qualidade da educação básica.

Em que pesem as críticas feitas por alguns professores acerca das políticas de valorização pelo mérito, adotadas em função do planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Educação, foi predominante entre os entrevistados a opinião de que o cenário atual da rede estadual fluminense também exerceu influência positiva nas ações gestoras desenvolvidas, e nas mudanças que ocorreram no Colégio Estadual Vicente Neto.

Os dados coletados através da observação não-participante e das entrevistas apontam que as características-chave presentes nas escolas eficazes fazem parte

da atual gestão do Colégio Estadual Vicente Neto e explicam, em parte, como ocorreu a adaptação dos alunos, professores e funcionários à nova cultura da organização, a cultura da participação.

A SEEDUC estimula a prática da gestão participativa. Sobre este incentivo, um professor de História, recém-admitido na rede, manifestou sua opinião ao contar como foi sua impressão ao ser recebido durante um encontro promovido pela Secretaria para recepcionar os novos professores, conhecido como **Acolhimento**: “Saí de lá admirado com a atenção da Secretaria para que eu chegasse à escola já informado sobre o planejamento estratégico e me sentindo parte do processo” (Entrevista 4, 19/10/2012).

A SEEDUC promove o Acolhimento toda vez que novos professores são admitidos. De acordo com informações obtidas no *site* da Secretaria, a medida visa aproximar os docentes, mostrando como é o funcionamento da rede e como são desenvolvidos os diversos programas. Na opinião do novo professor, “Essa prática facilita a integração com a escola e no caso do Colégio Estadual Vicente Neto, percebi que os diretores daqui têm a “cara” do que a SEEDUC espera de seus gestores segundo o que ouvi lá no Acolhimento” (Entrevista 4, 19/10/2012).

A gestão participativa e a postura assumida pelos gestores, no sentido de estarem próximos à comunidade escolar, também fica bastante evidente na fala de uma aluna do Ensino Médio:

Uma novidade pra mim quando vim estudar aqui é o acesso que eu tenho ao diretor. Onde eu estudava antes, eu nem sabia quem eram os diretores. E quando ficava sabendo, tinha dificuldade em falar com eles. A gente só via o diretor quando tinha que levar bronca por algum motivo. Aqui é diferente. O diretor vai na sala quase todos os dias. Está sempre acompanhando o que está acontecendo e incentivando a gente a alcançar as metas (Entrevista 7, 08/03/2013).

Percebe-se, através da pesquisa, uma ação intencional e planejada dos gestores no sentido de ganhar a confiança e a credibilidade de sua equipe como estratégia para facilitar a execução das mudanças necessárias à instituição. É possível observar através dos relatos dos diretores, o quanto eles compreendem como importante e valorizam a participação dos professores e alunos na tomada de decisões.

### 2.3.2 Os projetos implementados e suas influências

No decorrer da pesquisa foi possível identificar projetos implementados, parcerias firmadas e suas possíveis influências sobre a mudança no desempenho, no clima e na autoestima de alunos e professores. Segundo relato da diretora, foi preciso escrever uma nova história para o Colégio Estadual Vicente Neto, já que o cenário era de descrédito e baixa autoestima. Para que a instituição ganhasse identidade e saísse da condição de pior escola do município de Itaperuna, como era conhecida, muitas mudanças foram feitas e o foco nas ações pedagógicas com objetivo de melhorar a qualidade do ensino ali ofertado foi um diferencial desta gestão. Ficou evidenciada em todos os projetos apresentados anteriormente, a preocupação em aliar a aprendizagem ao prazer de estar na escola.

Percebe-se, na equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto, o que Lück (2009) chama de influência intencional e sistemática, capaz de levar a equipe a analisar os resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais e buscar práticas mais eficazes e que promovam o ganho de todos.

Neste mesmo sentido, a gestão vem estimulando a ação sobre a realidade do aluno, trabalhando a favor de sua autonomia e fazendo do ato de ensinar um instrumento de transformação da dimensão social da formação humana.

Durante a entrevista realizada com a mãe de dois alunos do 7º e 9º ano do Ensino Fundamental foi possível perceber sua satisfação com a escola e principalmente com o fato de seus filhos hoje terem motivação para estudar. Segundo ela, nem sempre foi assim. “Era uma luta para eles fazerem as tarefas de casa e o desinteresse era muito grande. Mas o projeto do ímã de geladeira mudou tudo. Agora eles querem atingir a meta que está no ímã e não aceitam tirar nota baixa” (Entrevista 8, 26/03/2013).

O pai de uma aluna do Ensino Fundamental também falou da mudança percebida no interesse da filha pelos estudos e da sua participação nas reuniões de Pais e Mestres:

Tenho vontade de participar das reuniões porque não preciso mais escutar que minha filha é desinteressada. As reuniões ficaram diferentes. A gente conta para os professores e para os diretores como tem sido o comportamento das crianças em casa depois que eles ganharam metas para cumprir (Entrevista 9, 26/03/2013).

Os gestores ancoram-se em Paulo Freire (1997) que acredita que o ato de ensinar exige a certeza de que mudar é possível e que a educação é uma forma de intervenção no mundo e na realidade do aluno.

### 2.3.3 O envolvimento dos professores, alunos e suas famílias

A gestão da mudança promovida pela equipe gestora teve influência na atitude dos professores do Colégio Estadual Vicente Neto e, conseqüentemente, no desempenho dos alunos e da escola como um todo. Alguns alunos apresentaram melhora no desempenho e mais interesse pelas atividades escolares pelo simples fato de sentirem que a escola se importa com o que acontece nas suas vidas fora dela.

A entrevista com os alunos<sup>23</sup>, permitiu perceber o quanto a mudança ocorrida no colégio facilitou e promoveu o envolvimento destes estudantes e de seus familiares. Quando questionados sobre o que acham do Colégio Estadual Vicente Neto, a frase “uma escola de qualidade” apareceu nas falas da maioria dos estudantes e a compreensão da escola como um “segundo lar” foi também muito comum em suas respostas.

Todos os alunos entrevistados afirmam que a primeira impressão que tiveram da escola ao serem matriculados foi muito ruim. “A escola tinha uma fama horrível”, foi a afirmação de um deles. Ou nas palavras de outro estudante:

Quando vim estudar aqui, as pessoas falavam que era uma escola péssima. Eu me lembro que em dias de chuva a gente tinha que sentar todo espalhado na sala para fugir das goteiras. Tinha muita goteira. Não dava pra saber se chovia mais lá fora ou dentro da escola (Entrevista 7, 08/03/2013).

Um dos alunos do Ensino Médio contou que na época em que chegou ao colégio, e ainda estudante da classe de alfabetização, era questionado pelos colegas: “Onde você estuda? No Colégio Estadual Vicente Neto? No Vicente Neto você não estuda; você brinca. O ensino lá é péssimo” (Entrevista 7, 08/03/2013).

---

<sup>23</sup> Entrevista realizada com um grupo de 15 alunos de Ensino Fundamental e Ensino Médio, em 08/03/2013.

As opiniões favoráveis dos alunos abrangem questões de natureza estrutural e pedagógica. Um dado importante diz respeito ao elogio feito aos professores: a compreensão de que os educadores da escola “sempre foram bons”, trazida por um dos estudantes, foi compartilhada por todos durante a conversa coletiva. Outro estudante falou do tipo de relacionamento estabelecido atualmente entre os alunos e os professores da escola:

Os professores são nossos amigos. Eu nunca ouvi falar de uma escola onde o professor dá o seu próprio número de celular para os alunos ligarem pra ele quando estão com algum problema ou com alguma dificuldade. Aqui tem professores que fazem isso (Entrevista 7, 08/03/2013).

Ao serem questionados sobre o que teria então feito a mudança acontecer tanto no desempenho dos estudantes quanto na visão que eles e a comunidade passaram a ter da escola, os alunos citam a equipe gestora pelos nomes de seus diretores. Uns se referem à diretora geral, outros aos adjuntos, sempre citando-os pelo nome.

Na visão dos alunos, aqueles gestores possuem atuação direta sobre a mudança do clima organizacional da instituição. Chama a atenção o fato de que os alunos citam frequentemente a diretora geral quando falam de melhorias na infraestrutura e na limpeza geral do prédio. “Ela tem muito cuidado com a nossa escola. Conseguiu reformar o refeitório e lutou pela construção da nossa quadra de esportes” (Entrevista 7, 08/03/2013). Já os dois diretores adjuntos são lembrados quando os elogios são feitos aos projetos inovadores e ao incentivo que todos os estudantes recebem para melhorar seus resultados e investir nos estudos. “Eles cuidam dos projetos e todo ano tem algo diferente para motivar a gente cada vez mais” (Entrevista 7, 08/03/2013).

Estas falas nos remetem aos três perfis de liderança identificados por Polon (2005) que estão diretamente relacionados à proficiência alcançada pelos alunos, conforme citado anteriormente neste trabalho: liderança predominantemente pedagógica, liderança predominantemente organizacional e liderança predominantemente relacional. Na opinião dos alunos, a equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto apresenta características referentes aos três perfis de liderança, através dos diferentes atores sociais que participam dessa equipe.

Algumas falas evidenciam características da liderança pedagógica exercida pelos diretores ao proporem para o colégio a implantação de programas e projetos que objetivam melhorar a proficiência de seus alunos e investir em metodologias que favoreçam a aprendizagem de todos e não apenas de uma minoria dos estudantes: “Depois do projeto de metas, ficamos mais motivados para estudar e tirar notas melhores” (Entrevista 7, 08/03/2013); e

(...) agora, depois que a escola passou a trabalhar com o projeto de adoção, os professores ajudam os alunos com mais dificuldade e não aceitam que a gente vá embora sem entender a matéria; se for preciso eles ficam depois do horário e explicam a matéria de novo (Entrevista 7, 08/03/2013).

Outro Programa que vem auxiliando a escola é o **Autonomia**. Trata-se de mais uma estratégia utilizada para que nenhum aluno seja “deixado pra trás”, como afirmou o diretor adjunto.

Identificamos alunos matriculados no Ensino Regular que estavam totalmente desinteressados porque não conseguiam aprender. Sugerimos que eles experimentassem a metodologia da telessala utilizada pelo programa **Autonomia** e deu certo. Além de auxiliar na correção de fluxo, já que estes alunos apresentavam distorção idade/ano de escolaridade, eles encontraram na metodologia e na dinâmica das aulas o interesse que precisavam para prosseguir seus estudos (Entrevista 3, 01/04/2013).

A professora da turma afirma: “Alguns alunos tinham fama de não fazer nada, não participar de nada e agora, no **Autonomia**, não perdem uma aula, e interagem com os colegas de turma o tempo inteiro” (Entrevista 4, 19/10/2012).

A liderança relacional também é evidenciada quando todos afirmam que atualmente a comunidade admira e apoia o trabalho da escola, e que seus pais não faltam às reuniões e nem às festas promovidas pelo colégio. “Esta escola abraça os alunos; é mais que um colégio; é nossa segunda família”, disse um dos alunos. (Entrevista 7, 08/03/2013). “Aqui a gente se sente importante; a gente sabe que precisa da escola para ser alguém na vida e que a escola também precisa da gente para que o ensino seja de qualidade” (Entrevista 7, 08/03/2013).

Ao ser questionado sobre o motivo que o leva a pensar que a escola precisa dos alunos, um dos estudantes afirma: “Porque o nosso esforço em tirar boas notas



está ajudando a escola a melhorar e ficar famosa”. Outro aluno completa: “É. Nossa escola agora é famosa; sempre tem alguém aqui para fazer reportagem. Quando eu vim pra cá, era a pior da cidade; hoje a gente tem orgulho de estudar aqui” (Entrevista 7, 08/03/2013).

A percepção de que os alunos se preocupam em ajudar nos resultados da escola também foi identificada durante a entrevista com a professora responsável pela oficina de Matemática do Programa **Mais Educação**. Segundo a professora, alguns alunos retornam à escola no contraturno afirmando que “precisam das aulas de reforço para melhorar o resultado e ajudar a escola a crescer” (Entrevista 4, 19/10/2012).

A liderança organizacional, no cuidado com a infraestrutura da escola, também ficou evidenciada quando os alunos afirmam que “A diretora cuida muito bem do prédio e corre atrás de melhorias para aumentar o nosso conforto” (Entrevista 7, 08/03/2013). “Agora a escola está em obra; estão construindo a nossa quadra. Não vamos precisar mais sair para ter as aulas de educação física” (Entrevista 7, 08/03/2013). Na fala de outro aluno: “A escola é muito organizada; nossos pais conhecem as nossas notas e podem acompanhar quando estamos com dificuldade em alguma matéria” (Entrevista 7, 08/03/2013). “A gente gosta de receber a visita dos professores; isso faz a gente ter mais vontade de bater nossas metas”, (Entrevista 7, 08/03/2013), afirmou um aluno ao lembrar o projeto **Educação através de metas**, que proporciona o acesso das famílias às informações de notas e metas de cada aluno através do ímã de geladeira. O comerciante<sup>24</sup> que doou o material para a reforma do refeitório se disse “comovido” com a preocupação da diretora na época em que assumiu a gestão da escola em não se conformar com as péssimas condições de higiene do local em que as crianças faziam as refeições (Entrevista 10, 26/03/2013). Por ter um estabelecimento comercial de material de construção no mesmo bairro em que a escola se localiza e perceber as medidas adotadas pela diretora em prol da melhoria da infraestrutura, o comerciante doou o material para a reforma do refeitório que recebeu o seu nome como homenagem.

Entrevistas realizadas com professores, um ex-professor e um funcionário administrativo também contribuíram com a análise da gestão da mudança, da cultura

---

<sup>24</sup> Foi encontrado entre os arquivos da escola, um vídeo gravado com o depoimento do comerciante durante visita do Secretário de Estado de Educação ao colégio, em 2011.

e do clima do colégio. Expressões como: “Um exemplo de trabalho em conjunto”, “Escola-família”, “Ambiente familiar”, “Ambiente agradável”, foram citadas pelos entrevistados ao responderem sobre o que acham do Colégio Estadual Vicente Neto (Entrevistas 4, 5 e 6, 19/10/2012).

Os entrevistados também afirmam um forte vínculo entre professores, funcionários e alunos. Percebem como bem estruturado o fazer pedagógico e elogiam o cuidado que a equipe gestora demonstra com a escola, que vai além da estrutura física. Foi unânime também a fala de professores e funcionário ao se considerarem parte da mudança e na satisfação que sentem ao fazerem parte de uma equipe que tem objetivos definidos e sabe exatamente onde pretende chegar.

Um dos professores se disse motivado o tempo todo. “Vejo nos programas do MEC – **Mais Educação e Ensino Médio Inovador**<sup>25</sup> – possibilidades da escola melhorar ainda mais” (Entrevista 4, 19/10/2012). Os principais projetos constantes no Projeto Político Pedagógico da escola e atualmente implementados foram citados por todos os professores e pelo funcionário de apoio como responsáveis pelas melhorias pedagógicas e pelos resultados de desempenho e proficiência dos estudantes.

Sobre a credibilidade que a escola adquiriu junto à comunidade, o ex-professor compara a atual situação com a de anos atrás, ao explicar que era muito difícil trabalhar ali; os pais não participavam da vida escolar de seus filhos e os alunos não respeitavam os professores. “Tive meu carro arranhado algumas vezes” (Entrevista 6, 19/10/2012). Sobre esta melhoria no relacionamento com a comunidade, um dos professores entrevistados afirma: “A gente percebe isto nas reuniões, onde a participação dos pais aumentou de forma muito expressiva” (Entrevista 4, 19/10/2012). Na fala de outro professor, “Os diretores conquistaram a confiança da comunidade, e nós também; isto tornou nosso trabalho mais fácil e gratificante” (Entrevista 4, 19/10/2012).

Os alunos admiram a equipe gestora da escola, e ao serem questionados sobre o que acham que ainda pode ser melhorado, um deles diz que “poderiam

---

<sup>25</sup> Programa instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio. Mais informações disponíveis em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13439](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13439)

colocar mais atividades legais no **Mais Educação**”<sup>26</sup> (Entrevista 7, 08/03/2013). A gente já tem aula de teatro, mas poderia ter outras coisas para a gente se divertir enquanto aprende”(Entrevista, 7 08/03/2013).

Algumas palavras-chave resumem a forma como os entrevistados, professores, alunos, funcionário e pais de alunos enxergam o Colégio Estadual Vicente Neto: comprometimento, apoio, incentivo, superação, credibilidade, união.

Questionado se acredita que a melhoria alcançada pelo colégio seja possível a outras unidades escolares, o funcionário entrevistado afirmou:

Nossos diretores, ao invés de desistir, acreditaram que seria possível realizar mudanças numa comunidade carente e despertar neles a vontade de ser mais e de sonhar. Se eles conseguiram com amor, empreendimentos e sonhos, todos também podem conseguir (Entrevista 5,19/10/2012).

No que diz respeito às influências dos projetos adotados e das relações estabelecidas entre professores, alunos e funcionários do Colégio Estadual Vicente Neto, é possível afirmar que estejam contribuindo, sobremaneira, para o êxito e a eficácia da escola, por conseguirem agregar competências e habilidades ao conjunto de seus alunos, elevando assim o padrão de desempenho escolar, como veremos a seguir.

#### 2.3.4 A gestão e os resultados da instituição

As mudanças no Colégio Estadual Vicente Neto se deram em tempos peculiares com graus diferenciados de participação dos diferentes atores neste processo. Existem fortes indícios de que a mudança ocorrida seja devido à influência das ações gestoras que buscaram investir na melhoria da comunicação e do clima da organização, valorizando e delegando poderes a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem desenvolvido pela instituição.

O destaque às ações gestoras promovidas no Colégio Estadual Vicente Neto

---

<sup>26</sup> Programa instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto nº 7.083/10, constitui-se como estratégia do Ministério da Educação para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral. Mais informações disponíveis em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16690&Itemid=111](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16690&Itemid=111)

se dá em função de vários aspectos. Não se trata apenas de uma escola cujos resultados melhoraram. A pesquisa identifica uma escola que adquiriu a cultura da participação, onde seus atores assumem responsabilidades pelos resultados alcançados. Uma escola cujo clima organizacional favorece as relações interpessoais e a ajuda mútua. Uma escola que apesar de enfrentar problemas comuns a tantas outras escolas brasileiras, como indisciplina e mesmo o desinteresse por parte de alguns alunos, consegue resolver muitos deles através do diálogo e de projetos inovadores como os apresentados na pesquisa.

Os resultados de desempenho dos estudantes nas avaliações externas, como o SAERJ, apontam para uma escola que atualmente também oferece um ensino de qualidade. O SAERJ<sup>27</sup> considera indicadores importantes como a proficiência média alcançada pela escola, o percentual de alunos distribuídos pelos níveis da escala de proficiência (Baixo, Intermediário, Adequado e Avançado) revelando o desempenho dos estudantes do nível mais baixo ao mais alto e o número de alunos que realiza o teste.

À medida que a escola se torna mais interessante para o aluno, maior o tempo que ele permanece nela. A participação nas aulas de reforço escolar aumentou nos últimos anos e, conseqüentemente, o nível de aprendizagem também melhorou. Isto explica a redução significativa no número de alunos no baixo padrão de desempenho, conforme apresentado nas tabelas 7 e 8.

A tabela 7, a seguir demonstra a evolução do percentual de alunos por padrão de desempenho no 9º ano do Ensino Fundamental, em Língua Portuguesa.

Tabela 7 – SAERJ – Evolução por padrão de desempenho no 9º ano – Língua Portuguesa - Ensino Fundamental – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012

| Ano  | Baixo | Intermediário | Adequado | Avançado |
|------|-------|---------------|----------|----------|
| 2010 | 3,6%  | 50,0%         | 32,1%    | 14,3%    |
| 2011 | 4,3%  | 43,5%         | 39,1%    | 13,0%    |
| 2012 | 0,0%  | 21,4%         | 52,4%    | 26,2%    |

Fonte: <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/resultados-escala/>

<sup>27</sup> Informações obtidas na página do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro, <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/>, acesso em 08/02/2013.

Ao analisarmos os resultados do SAERJ referentes ao ano de 2012, o Colégio Estadual Vicente Neto apresentou um dado importante: a ausência de alunos no baixo padrão de desempenho no Ensino Fundamental. Os resultados demonstram que a escola apresentou um trabalho efetivo no sentido de melhorar o nível de desempenho de seus alunos. A ausência de estudantes no baixo padrão de desempenho e o crescimento considerável dos níveis adequado e avançado no ano de 2012, apontam para características presentes nas escolas eficazes, que implicam em uma maior equidade educativa e fazem com que o peso do nível socioeconômico sobre os resultados e sobre a autoestima dos alunos diminua.

A tabela 8, a seguir, demonstra a evolução do percentual de alunos por padrão de desempenho na 3ª série do Ensino Médio, em Língua Portuguesa.

Tabela 8 – SAERJ – Evolução por padrão de desempenho na 3ª série - Língua Portuguesa - Ensino Médio – Colégio Estadual pesquisado, 2010/2011/2012

| Ano  | Baixo | Intermediário | Adequado | Avançado |
|------|-------|---------------|----------|----------|
| 2010 | 15,4% | 61,5%         | 23,1%    | 0%       |
| 2011 | 21,4% | 28,6%         | 42,9%    | 7,1%     |
| 2012 | 13,6% | 36,4%         | 36,4%    | 13,6%    |

Fonte: <http://www.avaliacaoexternasaerj.caeduff.net/resultados-escala/>

Ao observarmos os resultados de 2012 em relação ao ano anterior, é possível perceber, também no Ensino Médio, uma redução significativa do percentual de alunos no baixo padrão de desempenho, além de quase ter dobrado o percentual de alunos no padrão avançado.

Enquanto a escola, em suas avaliações internas, trabalha com notas individuais, a avaliação externa trabalha com a média de desempenho do grupo avaliado, ou seja, das etapas e turmas envolvidas. Além disso, fornece informações importantes sobre a qualidade da educação oferecida pela rede pública e pela própria escola. Conhecer a realidade de cada turma permite pensar alternativas pedagógicas ajustadas a essas realidades. Foi o que fez a equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto, que a partir dos resultados dos testes elaborou projetos pedagógicos específicos para melhorar o desempenho de seus estudantes

e tornar a escola mais eficaz.

Para as turmas que não participam das avaliações externas foram criadas estratégias de avaliação como os simulados internos, aplicados pela equipe técnico-pedagógico da escola e elaborados com base em questões previamente disponibilizadas pelos professores das diferentes disciplinas. Em dias de avaliação externa, todas as turmas são mobilizadas a realizarem testes. São dias em que toda a escola se envolve no mesmo objetivo que é o de buscar, através dos diferentes instrumentos, conhecer o desempenho acadêmico de seus alunos e a partir dele traçar ações de melhoria de seus resultados. Atitudes como estas constam do conjunto de elementos que fazem desta escola um caso de sucesso.

A proposta de aulas de reforço oferecidas aos alunos que apresentavam dificuldade parece ter incitado uma modificação das práticas escolares, por meio de diferentes projetos, cujo maior efeito foi possibilitar a melhoria da qualidade da escola, refletida não somente nos indicadores de desempenho, mas também, e principalmente, na autoestima dos estudantes. Em todas as etapas da pesquisa foi constatado que a influência da liderança exercida pela equipe gestora sobre o corpo docente levou o grupo a um maior empenho em prol do aprendizado dos alunos.

Outro exemplo deste empenho é o Pré-Vestibular oferecido aos alunos da 3ª série do Ensino Médio. Foi organizado por iniciativa de professores que retornam à escola no 3º turno para a ministração voluntária de aulas preparatórias para o ENEM e para os vestibulares. Uma aluna falou sobre isso ao ser entrevistada:

O pré-vestibular acontece à noite. Os professores são voluntários. Eles avisam de manhã que vai ter aula de tal disciplina à noite e a gente vem. Cada dia vem um professor de uma disciplina diferente. Eles passam a matéria e trazem questões que já caíram em vestibulares e no ENEM pra gente fazer. Estou muito animada e pretendo entrar numa faculdade ano que vem (Entrevista 7, 08/03/2013).

Ao reconhecer o diretor como líder, todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem parecem se sentir responsáveis pelos resultados da escola. É exatamente essa sensação de responsabilização e de comprometimento que se tornou evidente em diversas entrevistas, nas quais foi possível identificar uma escola comprometida com o desenvolvimento pedagógico dos alunos. Um dos professores entrevistados disse estar “contagiado pelo otimismo” de seus diretores e acredita

que, com a ajuda de todos os colegas, é possível envolver a família na vida escolar dos estudantes (Entrevista 4, 19/10/2012).

Outro professor, que aderiu ao projeto **Além dos muros da escola**, demonstrou emoção ao contar as experiências que vivenciou ao visitar as famílias dos alunos. Afirmou que ao ser convidado pelos diretores achou a ideia “muito fora da realidade”, mas que a partir do momento em que fez a primeira visita, tornou-se voluntário em quase todas as semanas, pois percebeu o quanto era importante para seus alunos esta forma de contato: “a gente ia chegando no bairro e os alunos, empolgados, nos convidavam para conhecermos seus familiares e verificarmos que o imã estava na geladeira de suas casas” (Entrevista 4, 19/10/2012). No dizer de outra professora: “Passamos a ser mais respeitados e mais queridos por nossos alunos à medida que eles sentiram que nos importamos com a vida deles, também fora da escola” (Entrevista 4, 19/10/2012). Até os professores que não puderam participar das visitas aos sábados reconhecem o valor e admiram a atitude dos diretores da escola. “Passei a olhar alguns alunos com mais cuidado depois que escutei meu diretor relatando informações obtidas durante as visitas e que me ajudaram muito a entender os motivos de uma nota baixa, por exemplo”, (Entrevista 4, 19/10/2012) disse um deles. Para ele, “nem sempre o aluno tira nota baixa porque não estuda; muitos são os fatores que estão por trás de um desinteresse pela aula. Aprendi a ter mais paciência com meus alunos e ajudá-los a avançar” (Entrevista 4, 19/10/2012).

Nas palavras de uma professora, o interesse em permanecer na equipe, diante do trabalho realizado na instituição, é evidente:

Viajo três vezes por semana para trabalhar aqui. Moro em outro município e poderia ter pedido transferência há algum tempo, mas não tenho vontade de sair daqui. O clima é muito agradável. Aqui eu me sinto valorizada como profissional e como pessoa (Entrevista 4, 19/10/2012).

A equipe responsável pela gestão da escola se utilizou de estratégias de intervenção variadas, tanto no que se refere aos aspectos organizacionais, quanto aos relacionais e pedagógicos, que terminaram por surtir efeitos bastante positivos no cotidiano escolar.

## 2.4 Considerações para o Plano de Intervenção

As considerações e análises finais foram feitas à luz dos onze aspectos presentes nas escolas eficazes citados anteriormente, buscando-se responder às perguntas que motivaram a pesquisa, de modo a discutir as relações entre a cultura, organizacional e a eficácia escolar, tomando como pano de fundo a influência da gestão sobre a cultura, o clima e os resultados escolares.

A **liderança profissional e ensino e objetivos claros** estão presentes no Colégio Estadual Vicente Neto, através de sua equipe gestora que busca deixar claro para toda a equipe quais são as metas e os propósitos que pretendem atingir, bem como a importância de construir juntos o Projeto Político Pedagógico e definirem a missão, a visão e os valores da instituição. A liderança profissional é também legitimada pela influência que a equipe gestora é capaz de exercer sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. Projetos inovadores foram propostos e a implementação de todos eles contou com a participação dos professores que se sentem também responsáveis pelo sucesso dos alunos, propagando no ambiente escolar uma cultura de colaboração.

Percebe-se, também, além do trabalho colaborativo, a prática de uma **visão educacional compartilhada**. Além de existir um clima favorável à participação, existe também no Colégio Estadual Vicente Neto uma boa comunicação, que faz com que todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem conheçam e contribuam para a concretização dos objetivos propostos. Isto esteve bastante evidente nas entrevistas e observações feitas pela pesquisadora, principalmente com pais de alunos e funcionários administrativos, que geralmente não costumam conhecer com detalhes as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas, mas que, no caso do Colégio Estadual Vicente Neto, reconhecem com propriedade os anseios dos projetos institucionais.

O ambiente agradável, as boas relações intra e interpessoais ali estabelecidas, bem como o incentivo constante dado aos professores e alunos, fazem da escola um **ambiente de aprendizado**, capaz de dar, cada vez mais, visibilidade ao Colégio Estadual Vicente Neto e aumentar a confiança que a comunidade escolar deposita no trabalho ali desenvolvido. Na opinião de uma das professoras, “essa conquista não veio de uma hora para a outra. Foi resultado de anos de trabalho e de uma



parceria maravilhosa da direção da escola com todos os professores” (Entrevista 4, 19/10/2012).

A parceria deu tão certo que chamou a atenção da Secretaria de Estado de Educação que decidiu proporcionar, no início do ano letivo de 2013, um momento único e especial para 30 mestres do Colégio Estadual Vicente Neto: a oportunidade de usufruir de um final de semana de passeios turísticos e atividades culturais na cidade do Rio de Janeiro. Esta foi uma forma de reconhecer o excelente trabalho desenvolvido pela escola, coroado através do Prêmio Gestão Escolar 2012, e de contribuir para que a integração do grupo se tornasse ainda mais fortalecida.

A **concentração no ensino e na aprendizagem** chama a atenção naquele ambiente escolar, e a melhoria na apropriação dos conteúdos acadêmicos pelos alunos, bem como a fala da diretora adjunta, que em entrevista afirmou que o que a gestão propõe é uma escola que seja também adequada a seus filhos, são evidências de tal interesse. Diante do interesse por uma educação voltada para o ensino e a aprendizagem houve, nos anos de 2012 e 2013, uma ampla transferência de alunos da rede particular para o Colégio Estadual Vicente Neto. Consultas feitas pela pesquisadora aos documentos de alguns alunos apontados como recém-chegados à escola permitiram afirmar que quase 20% deles são oriundos da iniciativa privada. Merece destaque, nas análises realizadas, a capacidade dos docentes de focar os objetivos pedagógicos, fazendo uma boa utilização do tempo de aula, de forma a ganhar a preferência e a confiança de alunos que estavam acostumados a um ensino propedêutico, comum nas escolas particulares. Sobre esta boa utilização do tempo de aula, um dos diretores exemplifica, como um exercício que os professores procuram fazer no sentido de olhar para as particularidades de cada estudante, identificar seu tempo de aprendizagem e propor diferentes abordagens para a aquisição do conhecimento. Quando percebem quais são os alunos que mais necessitam de atenção e identificam as habilidades que precisam ser mais bem trabalhadas, os professores preparam atendimentos individualizados com acompanhamento mais próximo do aluno. Algumas destas abordagens são feitas, por exemplo, no contraturno, e contam com a colaboração de outros profissionais da escola. “Nosso objetivo, com a aula individualizada, é conhecer as dificuldades de cada aluno e intervir sobre ela com um trabalho realizado voluntariamente por nossa equipe” (Entrevista 3, 07/08/2012).

A oferta de aulas de conversação em inglês, aulas de espanhol e de

informática também são evidências da melhoria do uso do tempo de aula. Os alunos são incentivados a ir além do que é proposto pelo currículo. As aulas de inglês, por exemplo, extrapolam a sala de aula e assumem um nível de informalidade que torna o ensino da língua agradável e interessante. Todos os espaços escolares são identificados e sinalizados nos dois idiomas: português e inglês. Tais iniciativas partem de sugestão da equipe gestora e contam com a adesão de professores voluntários que doam um pouco de tempo para que a escola possa fazer a diferença na vida de seus alunos e entre as demais escolas da rede estadual no âmbito da Regional Noroeste Fluminense.

Outros fatores claramente evidenciados no colégio referem-se **às altas expectativas e ao incentivo positivo**. Ao definir projetos desafiadores, com metas pessoais para os alunos – proposta de aumento da média de aprovação de 5,0 para 6,0, viagens como prêmio por um bom desempenho, entre outras formas de incentivo, por exemplo – a equipe gestora, juntamente com corpo docente, conseguiu impulsionar a motivação dos estudantes, investindo no alcance das metas da unidade escolar através da melhoria da autoestima de toda a comunidade. Outra evidência referente às altas expectativas e ao incentivo positivo é o recente projeto implementado com as turmas de 3ª série do Ensino Médio, intitulado **Sonhando Juntos**. A iniciativa da equipe gestora visa garantir que o sonho profissional dos alunos concludentes da Educação Básica se torne realidade. Parcerias estão sendo firmadas e, além da oportunidade dos alunos realizarem testes vocacionais gratuitamente, também estão sendo promovidas palestras com profissionais das áreas sonhadas pelos alunos. Na opinião do diretor adjunto, o esforço e a dedicação dos alunos aumentam ao saberem que há pessoas que acreditam e investem em seus sonhos. O projeto almeja mais do que incentivar; pretende criar oportunidades para que o estudante chegue à universidade para cursar a carreira que deseja:

Estaremos ao longo deste ano de 2013, pesquisando datas de vestibulares, lembrando sobre o período de inscrição e realização do ENEM e até buscando patrocínio para bolsas de estudos. Estaremos, de fato, sonhando juntos com nossos jovens” (Entrevista 3, 01/04/2013).

O **monitoramento do progresso** é constante no colégio. Para garantir um maior controle sobre o atingimento ou não das metas, os resultados passaram a ser

acompanhados através da régua-ímã-de-geladeira que ganhou a atenção das famílias e da mídia. A prática de identificar as dificuldades dos estudantes através da análise bimestral dos resultados da avaliação diagnóstica e a transformação de registros diários em textos gráficos para maior entendimento de todos são outros exemplos do constante acompanhamento de resultados que é feito na unidade escolar. Este fator está presente em diversos projetos pedagógicos, propostos com claros objetivos de correção de rumo, em função de resultados previamente monitorados pela equipe gestora.

Elementos relacionados à garantia dos **direitos e responsabilidades dos alunos** também são evidentes. Os estudantes demonstraram satisfação quando entrevistados e questionados sobre este tema, e afirmaram perceber a importância de envolverem-se em órgãos colegiados como o grêmio estudantil e o grupo de representantes de turmas. Diziam sentirem-se valorizados e afirmaram contribuir com a escola ao apresentarem sugestões para a melhoria do bem estar e do ensino.

**A parceria casa-escola** é constante no Colégio Estadual Vicente Neto. Como já relatado, a escola buscou aproximar-se das famílias dos alunos através das visitas aos lares e de convites frequentes para que os pais viessem à escola para participar de reuniões e comemorações. Outras ações de parceria com as famílias incluem o envio semestral de questionários, que buscam avaliar o grau de satisfação da comunidade escolar com os serviços prestados pela escola.

Como último elemento apontado pelas pesquisas citadas acerca das escolas eficazes está **a organização orientada à aprendizagem**. Foi possível comprovar o quanto a escola se tornou um espaço privilegiado de aprendizagem na vida dos estudantes daquela comunidade. Todo o investimento feito no sentido de modificar a cultura e o clima desta unidade escolar reflete a influência da equipe gestora e seu interesse na mudança daquele espaço escolar. De fato, o Colégio Estadual Vicente Neto vive um tempo diferente daquele encontrado em anos anteriores, também quanto às atividades realizadas em seus espaços.

As ações gestoras que estiveram e estão por trás desta mudança, ao serem discutidas e ampliadas em espaços de troca de experiências, poderão contribuir para a compreensão dos processos escolares, uma vez que a explicação sobre o bom desempenho do Colégio Estadual Vicente Neto não se esgota com evidências estatísticas e nem com os resultados dos sistemas de avaliação.

Pretende-se, portanto, estabelecer, entre os gestores, uma discussão mais

completa sobre as ações implementadas na escola estudada e, a partir deste caso de sucesso, viabilizar a compreensão, por todos os participantes, dos fatores ligados à eficácia escolar. Pretende-se também contribuir para que um número cada vez maior de gestores acrescentem novos elementos às suas práticas, de forma que obtenham sucesso num ambiente que é marcado por uma grande complexidade, como é o ambiente escolar. Deriva daí a proposta de uma **Rede de Colaboração e Formação entre os Gestores** das escolas estaduais do noroeste fluminense, a ser detalhada no próximo capítulo.

### **3 REDE DE COLABORAÇÃO E FORMAÇÃO ENTRE GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO NOROESTE FLUMINENSE**

O capítulo 1 descreveu a unidade escolar e apresentou seu contexto, a equipe gestora e suas principais práticas, o material utilizado pela pesquisadora para a realização da pesquisa, os atores envolvidos e as evidências de que a gestão poderia ou não estar influenciando os resultados da escola. Foram descritos os resultados de desempenho da escola, apresentados os principais projetos e o detalhamento de como se deu a transformação do Colégio Estadual Vicente Neto em uma escola que atualmente é Referência Nacional em Gestão Escolar.

O capítulo 2 analisou os indicadores que apontam para o bom desempenho da escola, para a mudança da cultura e para a melhoria do clima organizacional. Para iniciar a análise, foi feita uma pesquisa de campo que levantou informações sobre os principais projetos e ações pedagógicas, parcerias firmadas e indicadores de fluxo e desempenho. Buscando analisar as causas da melhoria das relações intra e interpessoais e dos resultados do desempenho escolar, foi possível perceber que, de fato, existe influência da atuação da equipe gestora nas mudanças que aconteceram na escola, em relação à cultura, ao clima organizacional e aos resultados. A pesquisa foi realizada no período compreendido entre agosto de 2012 e agosto de 2013 e confirmou que as práticas de gestão adotadas são compatíveis com os fatores presentes nas escolas eficazes e merecem ser compartilhadas com os demais gestores no âmbito da Regional Noroeste Fluminense.

Portanto, o presente Plano de Ação Educacional propõe o desenvolvimento de uma rede de colaboração que propicie a troca de experiências exitosas, o diálogo acerca dos problemas comuns, e seja capaz de fomentar novas estratégias e orientar os gestores sobre como melhorar os resultados de proficiência e desempenho de seus alunos, em prol da eficácia escolar.

O capítulo 3 está dividido em seis seções: Proposta de Intervenção, Dinâmica de Implementação da Proposta, Estratégia para Disseminação e Desenvolvimento da Experiência, Recursos Financeiros para Capacitação, Avaliação e Considerações Finais.

### 3.1 Proposta de Intervenção

O resultado da pesquisa demonstrou o quanto a gestão escolar é capaz de influenciar no clima organizacional e nos resultados acadêmicos dos alunos e, assim, contribuir para a garantia do direito à aprendizagem e para a eficácia escolar.

Conforme apresentado na introdução desta dissertação, o objetivo final da presente pesquisa é a elaboração de uma **Rede de Colaboração entre Gestores** no âmbito da Regional Noroeste Fluminense. Tal proposta parece aplicável a qualquer escola ou rede de ensino, mas, em razão da pesquisadora ser diretora regional na rede estadual do Rio de Janeiro, pretende-se, inicialmente, promover o debate entre os gestores que estão sob a sua área de atuação.

A proposta da rede de colaboração contempla importantes ações voltadas à gestão escolar, orientadas pelas boas práticas observadas no Colégio Estadual Vicente Neto e nos autores estudados. Sabe-se que a troca de experiências bem sucedidas e o diálogo sobre problemas comuns podem contribuir para a aquisição de conhecimentos e habilidades que levem ao desenvolvimento de atitudes de liderança e ao exercício de uma gestão escolar mais competente.

Espera-se, portanto, que os gestores escolares, através da troca de experiências e fundamentados pelos conhecimentos adquiridos através da presente pesquisa, possam tomar decisões mais consistentes e trazerem para suas práticas elementos presentes nas escolas eficazes de maneira que as ações desenvolvidas na escola sejam condizentes com a transformação social com a qual ela deseja contribuir.

### 3.2 Estratégia para Disseminação e Desenvolvimento da Experiência

A divulgação, bem como a condução e o acompanhamento do projeto serão feitos pela equipe da Diretoria Pedagógica da Regional Noroeste Fluminense, que utilizará a **Rede de Colaboração entre Gestores** como estratégia para melhorar o desempenho acadêmico dos alunos e a eficácia das escolas sob a sua jurisdição. O principal canal de divulgação dos encontros será o blog da Regional Noroeste Fluminense, no endereço eletrônico <http://regionalnoroestefluminense.blogue.me/>.

O blog **Regional Noroeste Fluminense** já está consagrado como fonte de

informação e troca de experiências entre os gestores, professores e alunos da rede. Cada encontro será anunciado previamente e registrado posteriormente com fotos e resumo dos principais assuntos tratados. Além desse recurso, a Diretoria Regional Pedagógica utilizará o *e-mail* institucional e telefonema para comunicar e convocar os gestores para os encontros.

### **3.3 Dinâmica de Implementação da Proposta**

A implementação apresenta um roteiro de boas práticas de gestão voltado para a melhoria dos processos escolares e que contemplem, principalmente, as questões de natureza pedagógica que na maioria das vezes acabam sendo negligenciadas ou adiadas em função das inúmeras demandas burocráticas que consomem a rotina do diretor de escola.

A proposta é dar voz e vez a todos os participantes para expressarem suas dificuldades, as experiências bem sucedidas, os anseios e frustrações em relação à maneira como a apropriação de resultados acontece em suas unidades escolares.

Trata-se de um momento estrategicamente preparado para o gestor apresentar sua opinião sobre diferentes assuntos, como por exemplo, expressar o que entende por eficácia escolar e apresentar os desafios e os avanços que a apropriação e o uso de uma metodologia de gestão pode proporcionar à sua prática.

A implementação se dará, portanto, em um espaço de diálogo entre a diretora regional pedagógica, seus colaboradores e os gestores das escolas. Os insumos teóricos serão introduzidos aos poucos, de acordo com as necessidades apontadas pela Rede de Colaboração, associando, sempre que possível, a prática gestora dos participantes aos estudos das temáticas abordadas na pesquisa.

A Rede pretende fomentar a busca pela construção coletiva dos consensos, numa perspectiva horizontal e freireana ao permitir a seleção do tema gerador a partir de falas significativas, que explicitam o senso comum vivido pelos participantes. Espera-se que ao final da implementação, os gestores possuam uma visão abrangente de todo o processo e atuem de maneira mais incisiva a favor da aprendizagem do aluno.

### 3.3.1 - Período de Implementação da Rede de Colaboração

A Rede de Colaboração propõe encontros presenciais permanentes que acontecerão no decorrer do ano letivo. Serão realizados no auditório da Regional Noroeste Fluminense e têm como objetivo promover a troca de experiências e práticas bem sucedidas entre organizações escolares e seus gestores, não existindo um recorte temporal para seu término, uma vez que a proposta está ancorada em uma prática dialógica e problematizadora capaz de suscitar novas temáticas para cada encontro, favorecendo a compreensão dialética da atuação gestora.

### 3.3.2 - Frequência, Temática e Duração dos Encontros

A Rede de Colaboração propõe 24 encontros quinzenais por ano letivo, com quatro horas de duração e temática sugerida por questões que perpassam a rotina dos diretores de escolas, como Avaliação Interna e Externa, Apropriação de Resultados, Família, Comunidade, Cultura e Clima Organizacional, Eficácia Escolar, entre outros assuntos.

### 3.3.3 - Modelo Padrão dos Encontros

Os encontros seguirão um padrão pré-determinado para o desenvolvimento do debate. Na primeira hora, serão apresentados aos participantes alguns temas geradores a partir dos quais o diálogo será iniciado. Não haverá um tema previamente definido de forma que a rede possa atender aos anseios do grupo e não se tornar “engessada” como se fosse um minicurso. Quando necessário e pertinente, serão estudadas as literaturas utilizadas nesta pesquisa de campo e suas implicações para a eficácia escolar. Na segunda hora, serão apresentadas as ações gestoras implementadas no Colégio Estadual Vicente Neto, buscando correlacioná-las à temática debatida anteriormente. Em seguida, haverá um intervalo de 20 minutos. Na terceira hora, acontecerá a troca de experiências entre os gestores que apontarão, dentro da realidade que vivenciam, boas práticas e dificuldades sobre a temática selecionada para o dia. Os 40 minutos finais serão destinados às conclusões e encaminhamentos para o próximo encontro quinzenal. Nestes encaminhamentos poderão ficar ou não definidos os temas que serão tratados na quinzena seguinte, bem como uma tarefa para ser feita pelos gestores na busca por



olharem para sua práxis e refletirem sobre os processos de melhoria que precisam desenvolver.

#### **3.3.4 - Integrantes da Rede de Colaboração e suas funções**

A Rede contará basicamente com a participação de diretores das unidades escolares do âmbito da Regional Noroeste Fluminense, orientados pela Diretora Regional Pedagógica.

A Diretora Pedagógica atuará como mediadora do debate e contará com a colaboração de membros de equipe que poderão enriquecer as discussões. Cada temática será baseada em uma literatura especializada que deverá, obrigatoriamente, ser do conhecimento prévio de todos os colaboradores.

### **3.4 Recursos Financeiros para Capacitação**

A proposta não necessita de recursos financeiros extras para que seja executada, uma vez que acontecerá nas dependências da Regional Noroeste Fluminense, a qual possui infraestrutura própria para a realização dos encontros.

Eventualmente poderão ser convidados professores universitários e pesquisadores para palestrarem sobre temas diversos. Nestes casos, se houver algum custo, caberá à Diretoria Regional Pedagógica a elaboração de uma proposta de ação pedagógica com previsão de gastos a ser apresentada com antecedência mínima de 30 dias ao setor financeiro da Regional para análise e validação. Na proposta deverão constar informações como: tipo de ação, valor necessário à sua realização (custo), dia e local do evento e público-alvo beneficiado.

### **3.5 Critérios de Avaliação da Rede de Colaboração entre Gestores**

A equipe da Diretoria Regional Pedagógica do Noroeste Fluminense é composta, atualmente, por 15 membros, 3 coordenadores e 1 diretora, totalizando 19 integrantes.

O número de escolas participantes da Rede de Colaboração será dividido entre

os integrantes da equipe de forma que cada um fique responsável por acompanhar mais de perto o desempenho e os resultados de um pequeno grupo (média de 3) de unidades escolares.

O acompanhamento se dará por diversas maneiras:

- visitas para acompanhamento dos programas e projetos implementados pela unidade escolar, e para apreciação do clima organizacional;
- acompanhamento de indicadores como IDEB, taxas de aprovação, reprovação e abandono, resultados de Saerjinho e SAERJ;
- análise do percentual de alunos nos padrões baixo, intermediário, adequado e avançado da escala de proficiência do SAERJ;
- observação da ênfase dada pelo gestor à dimensão pedagógica da gestão escolar, além das demandas organizacionais e relacionais que também compõem o repertório das atividades profissionais;
- observação e registro de como é desenvolvido o processo de apropriação de resultados pela unidade escolar;

O fato do diretor discutir as situações vivenciadas na gestão não pode, por si só, garantir que o aluno aprenda mais em sala de aula, mas pode inspirá-lo a adotar medidas e propor projetos que auxiliem na melhoria do processo de ensino e aprendizagem e contribuam para o alcance de objetivos propostos. Essas medidas adotadas pelos gestores, bem como os projetos propostos, serão acompanhados pela equipe da Diretoria Regional Pedagógica como forma de analisar o impacto dos mesmos sobre o desempenho dos estudantes e sobre os aspectos relacionados à eficácia escolar.

Sendo positiva a avaliação, a **Rede de Colaboração entre Gestores** poderá ser apresentada à Secretaria de Estado de Educação como uma proposta viável e de baixo custo para a melhoria dos processos escolares.

### **3.6 Considerações Finais sobre o Plano de Ação Educacional**

Para que a rede estadual do Rio de Janeiro desempenhe com sucesso a missão de garantir que todo estudante conclua a Educação Básica na idade adequada, dominando as competências e habilidades esperadas para esta etapa de ensino, é necessário que todos os gestores escolares entendam seu papel e a responsabilidade nos resultados gerais.

A presente pesquisa procurou contribuir não somente para a Regional Noroeste Fluminense, campo de atuação da pesquisadora, mas para todas as escolas de educação básica, uma vez que, coloca em evidência ações de natureza pedagógica capazes de fazer a diferença na vida escolar de professores e alunos.

As boas práticas adotadas pelo Colégio Estadual Vicente Neto serão apresentadas como exemplo de que é possível modificar a realidade de uma instituição através de ações simples e com foco em resultados educacionais mais eficazes. Serão apresentados também os projetos desenvolvidos e as contramedidas adotadas para diversas situações.

Além da exposição dos programas e projetos, todas as discussões serão conduzidas à luz do referencial teórico adotado na pesquisa, demonstrando que a gestão escolar pode ser analisada a partir de distintos perfis ou estilos de liderança, levando os participantes a refletirem sobre os papéis que cabem ao gestor assumir na contemporaneidade. Pretende-se também, através da troca de experiências e apresentação de boas práticas, apontar para a necessidade dos gestores olharem a dimensão pedagógica da prática escolar como estratégia fundamental à efetivação de projetos curriculares.

Uma devolutiva com os resultados consolidados da pesquisa será enviada para o Colégio Estadual Vicente Neto. Seus gestores serão convidados a dar depoimentos durante os encontros da Rede de Colaboração e relatar informações que possam colaborar ainda mais para a melhoria da qualidade do ensino. Acredita-se que tal *feedback*, além de permitir a troca de informações entre os participantes, conduza a uma convergência de práticas bem sucedidas capazes de, ao mesmo tempo, incentivar e apontar necessidades de avanços.

As observações e análises realizadas no decorrer desta pesquisa corroboram a ideia de que as características das escolas eficazes, apresentadas por diversos estudos a partir, principalmente, da década de 1980, constituem elementos fundamentais para a garantia das transformações do espaço escolar. Mais do que valiosos à melhoria do rendimento dos estudantes, a atenção a tais fatores parece contribuir para a constituição de um espaço saudável de relações no interior da escola e de um ambiente de aprendizado pautado no respeito mútuo. Estudos sobre a eficácia escolar podem assumir, portanto, um papel valioso no delineamento de propostas de gestão de unidades escolares que busquem a melhoria da qualidade da educação.

## REFERÊNCIAS

- BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, p. 125-138, 1995.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. **Sociedade, Cotidiano Escolar e Cultura(s): Uma Aproximação**. Educação e Sociedade - v.23 - n.79 - 2002 .
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela. **Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- CODA, Roberto. **Como está o Clima?** In Fascículo n. 15. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- CONSED – **Conselho Nacional de Secretários de Educação**. Disponível em <http://www.consed.org.br/>, acesso em 01/05/2013.
- DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa. Reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março 2002.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.
- FRANCO, Creso; BONAMINO, Alicia **A pesquisa sobre característica de 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.PDFXXvmi=RVXLELI98m0jJQAgJ2zMHGANL7LWqZjjVh6A4PKccKvWC7dlaN8RuJGgQsdirxCoQJZUzJ8MuFJ8MXtWMCPHlwx0MwrkaQbTQ7sBff7V0fIXJGLmw3J4CX4ouwKFoVzg43RjjZfkfZiZG5md86hK4maAUUgjRQBVTsgeswzJvSldX6q6cJRh63S1Z9IQ0WMUq49UBIE8BnlztMGHwz0DCSFB32s30fXrk7nVQ24sqg2VeJDLiDpVw5xA81D9hCB>>, acesso em 24/11/2012.
- FREIRE, Paulo **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa** . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- GOMES CARVALHO, Renato Gil. - Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria, in **Revista Iberoamericana de Educación**, n.º 39/2, 2006.
- IDEB. Ideb. Disponível em <<http://www.ideb.inep.gov.br>>. Acesso em 24 nov. 2012.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública – A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos**. Edições Loyola, SP, 1985 .
- LÜCK, Heloísa. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba. 2009.
- LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do Ciclo de Políticas: Uma Contribuição para a Análise de Políticas Educacionais**. Educ. Soc., Campinas, v27, n94, 2006, p. 47-69.

MARTINS, Angela Maria, WERLE, Flávia Obino Corrêa (orgs.). **Políticas educacionais: elementos para reflexão**. Porto Alegre: Redes Edirora, 2010. 144p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>, acesso em 01 maio 2013.

NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. Lisboa, Dom Quixote, 1995.

**O GRANDE DITADOR**. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin, 1940.

PPGP - Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado Profissional – **Pesquisa e Debate em Educação – Desafios da Gestão**: Expectativas de (in) formação, 2011.

PARO, Vitor Henrique - **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo, Cortez, 1986.

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?nrsegoco=61641>, acesso em 16 nov. 2012.

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.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 42.838** de 04/02/2011. Disponível em <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf> DORJ>. Acesso em 17/08/2012.

SAMMONS, Pamela – **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** – Edt UFMG, 2008: 335 a 392.

SAMMONS, Pamela; HILLMAN, James; MORTIMORE, Peter Key **Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research**. London: International School Effectiveness & Improvement Centre, University of London, 1994.

SECRETARIA de Estado de Saúde e Defesa Civil do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.saude.rj.gov.br/retratos/RetratosMunicipais/municipios/NEF.html>>, acesso em 08/02/2013.

SECRETARIA de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/>>, acesso em 08/02/2013.

SISTEMA de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/>, acesso em 08/02/2013.

SOARES, Tufi Machado; FERNANDES, Neimar da Silva; NÓBREGA, Mariana Calife; MELO, Manuel Fernando Palácios da Cunha e. **A gestão escolar e o IDEB da escola**. IN: Revista Pesquisa e Debate em Educação, v. 1, n1. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011. p. 45-68.

SOARES, José Francisco; BROOKE, Nigel. **Pesquisa em eficácia na escola: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

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/UFMG, 2002. 114p. (Relatório de pesquisa).

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1978.

VALLE, Maria Minerva de Medeiros. **O monitoramento do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. f. 94

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- O que você acha do Colégio Estadual Vicente Neto?
- 2- Quando e como foi seu primeiro contato com o Colégio Estadual Vicente Neto? Qual foi sua primeira impressão ao chegar na escola?
- 3- O que mais chamou sua atenção na escola? E em relação à infraestrutura? E em relação ao fazer pedagógico?
- 4- Você percebe alguma mudança na escola desde seu primeiro contato até hoje? Se sim, esta mudança é significativa? Explique dando exemplos.
- 5- Caso tenha percebido uma mudança, você considera-se parte dela? Em que grau contribuiu? Explique dando exemplos.
- 6- Caso não tenha percebido nenhuma mudança, na sua opinião, quais os fatores estão impedindo que ela aconteça?
- 7- O que é uma escola de qualidade na sua opinião? Você considera o Colégio Estadual Vicente Neto uma escola de qualidade? Explique dando exemplos.
- 8- Quais os principais projetos desenvolvidos pelo colégio atualmente? O que você conhece sobre cada um deles?
- 9- Existe algum projeto que, em sua opinião, tenha contribuído com a melhoria da qualidade da educação oferecida na escola? Justifique sua resposta.
- 10- O Colégio tem alguma parceria firmada? Se sim, com quais instituições? Como estas parcerias funcionam? Em sua opinião, em que medida cada uma delas vem contribuindo com a aprendizagem dos alunos?

11- Você se sente motivado a contribuir com a melhoria da qualidade da educação oferecida por este colégio? Justifique sua resposta apresentando os principais motivos para sua motivação ou ausência dela.

12- Em sua opinião, a comunidade escolar acredita no trabalho desenvolvido pelo colégio? Se sim ou não, por que você acha que isto acontece?

13- Como é o relacionamento entre a escola e as famílias dos alunos?

14- Se eu te pedir para pensar num sentimento que resuma o que o Colégio Estadual Vicente Neto significa ou significou para você, que sentimento seria este?

15- Descreva a atual gestão do Colégio Estadual Vicente Neto, com uma única palavra.

16- Quais os principais aspectos da gestão do Vicente Neto que você considera que deveriam ser utilizados pelos gestores de outras escolas?

17- Em quais aspectos você acha que a equipe gestora do Colégio Estadual Vicente Neto deveria melhorar? Por quê?

18- O Colégio Estadual Vicente Neto ganhou recentemente o diploma de “Escola Destaque Nacional” por sua participação e classificação entre as seis finalistas do Prêmio Gestão Escolar 2012. No seu ponto de vista, que fatores ou que autores contribuíram para isto?

19- Você concorda que o colégio tenha um modelo de gestão que se destaque em nível nacional? Justifique sua resposta.



## ANEXO

### QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PAIS E RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS

Estamos desenvolvendo uma pesquisa com o título: **Os responsáveis pelos alunos conhecem o Colégio onde seu filho estuda?** Ajude-nos respondendo o seguinte questionário:

1. Você conhece a direção da Escola?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não

2. Você considera que os diretores fazem um bom trabalho?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não      c) ( ☐ ) Não sei dizer

3. Recebe informações sobre a escola?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não

4. Você sabia que o Colégio possui laboratório de Ciências, Informática e Biblioteca?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não

5. Você sabe as notas do seu filho?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não

6. Você está satisfeito com a escola do seu filho?

a) ( ☐ ) Sim      b) ( ☐ ) Não

TABULAÇÃO – 496 participantes

| Perguntas | Sim | Não |
|-----------|-----|-----|
| 1         | 468 | 28  |
| 2         | 468 | 28  |
| 3         | 465 | 31  |
| 4         | 442 | 54  |
| 5         | 388 | 108 |
| 6         | 458 | 38  |