

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

LUIZ PAULO RODRIGUES

**FATORES DE EFICÁCIA ESCOLAR: O CASO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO**

JUIZ DE FORA

2015

LUIZ PAULO RODRIGUES

**FATORES DE EFICÁCIA ESCOLAR: O CASO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO**

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

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Maria Izabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2015

LUIZ PAULO RODRIGUES

**FATORES DE EFICÁCIA ESCOLAR: O CASO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO**

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

Prof(a). Dr(a). Maria Izabel da Silva Azevedo Alvim (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro da banca

Membro da banca

Dedico este trabalho a minha esposa e
meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, por me conceder força, fé e capacidade de superar os desafios encontrados durante este estudo, e me permitir concluir esta etapa.

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

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

À minha orientadora, Professora Dr.^a. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, pelo interesse, competência e confiança.

Aos Assistentes de Suporte Acadêmico, Helena Rivelli de Oliveira, Patrícia Otoni e especialmente ao Vitor Figueiredo, pela competência nas orientações, pontualidade, paciência com minhas limitações e apoio em todo período de construção deste trabalho.

À minha esposa, primeira incentivadora, pela compreensão.

Aos meus filhos, pelo tempo que abdiquei.

Aos meus pais, e em especial minha segunda mãe Alzira Aparecida Marteline Ferreira, pelo apoio incondicional nos momentos de incertezas e dificuldades.

A todos os colegas da Turma C, pelo apoio, partilha de conhecimento, em especial a Beatriz Boechat.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo, torcida e compreensão;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com a elaboração deste trabalho, minha eterna gratidão.

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Heloísa Lück

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O Estudo de Caso analisou os fatores extra e intraescolares associados à eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, instituição de ensino da rede estadual de educação do Rio de Janeiro, localizada no município de Bom Jesus do Itabapoana, na região Noroeste Fluminense. Esta escola tem se destacado dentre as demais da região nos últimos anos, tanto nos resultados das avaliações externas quanto internas. Sendo assim, procurou-se responder quais aspectos e/ou fatores estão associados ao sucesso escolar da instituição? Os objetivos definidos para esta dissertação foram apresentar o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e a rede de ensino na qual está inserido; analisar os aspectos extra e intraescolares associados aos resultados da escola; e elaborar um Plano de Intervenção com vistas à proposição de ações de gestão que visam à construção da eficácia escolar para as demais escolas, com base na experiência do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Para tanto, utilizamos como metodologia a pesquisa de cunho quantiquantitativo apoiada em um trabalho de campo para observação e coleta de dados, mais especificamente de documentos referentes aos projetos da escola, seu Planejamento Estratégico e ao Plano Político Pedagógico (PPP). Também foram analisadas as atas de reuniões da Associação de Assistência ao Educando e demais colegiados. Como referencial teórico os estudos fundamentaram-se em Franco e Bonamino (2005), Sammons (2008), Brooke e Soares (2008), Polon (2009), Soares et al. (2011) e Lück (2010). A dissertação foi estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo foram descritas a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, a Regional Noroeste Fluminense e as escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana com ênfase na escola foco deste estudo. O segundo capítulo analisou os fatores relacionados à eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, embasado em dados coletados na pesquisa de campo e no referencial teórico, que possibilitou refletir sobre os fatores extra e intraescolares que contribuem para a eficácia escolar. O terceiro capítulo foi destinado à proposição de um plano de intervenção, com ação voltada para a reconfiguração do questionário contextual dos alunos da instituição e outra para a troca de informações entre os gestores escolares gerenciados pela Regional Noroeste Fluminense, através de uma rede colaborativa, inspirada nas práticas administrativas e pedagógicas da unidade pesquisada.

Palavras-Chave: Eficácia Escolar; Gestão e planejamento escolar; Bom Jesus do Itabapoana.

ABSTRACT

This present dissertation was developed at the Professional Master level in the Management and Evaluation of Education at the Center of Public Politics and Evaluation of Education at Juiz de Fora Federal University. The case study analyzed the extra and intra-school factors associated to scholar efficacy of Eber Teixeira de Figueiredo Institute of Education, educational institution on the state education network in Rio de Janeiro, located on the city of Bom Jesus do Itabapoana on the fluminense northwest region. This school has been highlighted among the others in the region on the last years as much on the external assessments results as on the internal ones. That said, it was tried to answer which aspects and/or factors are associated to the scholar success of the institution? The defined objectives to this work were presented on Eber Teixeira de Figueiredo Institute of Education and education network it is inserted; to analyze the extra and intra-school aspects associated to the school results; and to elaborate an Intervention Plan aiming the proposition of management actions that direct to the scholar efficacy construction for other schools, based on the experience at Eber Teixeira de Figueiredo Institute of Education. In order to this, we used as methodology the qualitative search supported on a field research to collect data and observe them, more specifically the documents referred to the school project, its Strategic Plan and Political-Pedagogical Plan. Also analyzed, there were the minutes of meeting from the Learner Assistance Association and others collegiate documents. As a theoretical reference, the studies were based on Franco & Bonamino (2005), Sammons (2008), Brooke & Soares (2008), Polon (2009), Soares et al. (2011) and Lück (2010). This work was structured in three chapters. On the first one, it described the state education network in Rio de Janeiro, the Fluminense Northwest Regional and the state schools at Bom Jesus do Itabapoana with emphasis on the school focused on this assessment. The second chapter shows the factors related to the efficacy of Eber Teixeira de Figueiredo Institute of Education, based on collected data at the field research and the theoretical benchmark what allowed the reflection about extra and intra-scholar factors that contribute to the scholar efficacy. The third chapter was destined to the proposition of an intervention plan, with its action directed to the contextual question bank reconfiguration from the students on this institution and other to the exchange of information among the academic managers administered by the Fluminense Northwest Regional, through a collaborative net inspired on administrative and pedagogical techniques at the studied place.

Keywords: Scholar Efficacy; School Management and Plan; Bom Jesus do Itabapoana.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Estrutura da SEEDUC/RJ.....	23
Figura 2 - Mapa das Diretorias Regionais Administrativas e Pedagógicas – SEEDUC/RJ.....	25
Figura 3 - Mapa dos Municípios de Abrangência da Regional Noroeste Fluminense.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo do IDEB Estadual e do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo no Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) de 2007 a 2013.....	51
Gráfico 2 - Participação Saerjinho/IDERJ 2011 a 2013 do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tempo de atuação dos membros da atual Equipe Gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – 2014.....	85
Quadro 2 - Ações do Plano de Intervenção.....	122
Quadro 3 – Ações do Plano de Intervenção.....	124
Quadro 4 – Cronograma das ações da Rede Colaborativa.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados e metas das unidades escolares da rede estadual de Bom Jesus do Itabapoana nas edições do IDEB (2007 - 2013).....	36
Tabela 2 - Quantitativo de Alunos da Rede Estadual, por modalidade de Ensino - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ.....	38
Tabela 3 - Percentual de Aprovação das Unidades Escolares - Rede Estadual - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ.....	38
Tabela 4 - Percentual de Reprovação das Unidades Escolares - Rede Estadual – Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ.....	39
Tabela 5 - Percentual de Abandono das Unidades Escolares - Rede Estadual - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ.....	40
Tabela 6 - Infraestrutura física do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.....	43
Tabela 7 - Relação do quantitativo de docentes por função e formação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).....	46
Tabela 8 - Tempo de serviço da equipe atuante no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).....	46
Tabela 9 - Taxa de Aprovação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2013).....	48
Tabela 10 - Taxa de Reprovação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2013).....	48
Tabela 11 - Taxa de Abandono do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2014).....	49
Tabela 12 - Percentual de Reprovação, Abandono e Aprovação - 2010 - CIEP Dona Carmita - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ.....	49
Tabela 13 - IDEB anos finais do Ensino Fundamental do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 – 2013).....	50
Tabela 14 - Desempenho do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo no IDERJ (2010 – 2013).....	52
Tabela 15 - Resultado do IDERJ do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, nos anos de (2011 - 2012 - 2013).....	53
Tabela 16 - Localidade e tipo de residência (2014).....	68

Tabela 17: Renda familiar do alunado do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).....	69
Tabela 18 - Características do grupo familiar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – 2014.....	72
Tabela 19 - Características do perfil dos alunos do 6º ano do Ensino Fundamental - 2014.....	74
Tabela 20 - Características do perfil dos alunos do 1º ano do Ensino Médio e 1º ano do Curso Normal – 2014.....	75
Tabela 21 - Avaliação dos professores sobre a ênfase pedagógica (2014).....	81
Tabela 22 - Questionário de avaliação realizada com os professores – 2014.....	83
Tabela 23 - Autoavaliação dos alunos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – Ensino Médio sobre a escola e o curso (2014).....	87
Tabela 24 - Questionário de opinião dos alunos do Curso Normal – 2014.....	91

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
I. EFICÁCIA ESCOLAR DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO	22
1.1 A Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro e o Planejamento Estratégico com foco em resultados	23
1.1.1 O Planejamento Estratégico com foco em resultados	27
1.2 A Regional Noroeste Fluminense e os resultados de desempenho	32
1.2.1 As Escolas Estaduais de Bom Jesus do Itabapoana	33
1.3 O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	41
II. FATORES RELACIONADOS À EFICÁCIA ESCOLAR DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO	55
2.1 Os Fatores extra e intraescolares que influenciam no desempenho dos alunos	58
2.2 Metodologia e instrumentos de pesquisa de campo	63
2.3 Fatores extraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo..	65
2.3.1 Condição socioeconômica dos alunos	67
2.3.2 Incentivo do grupo familiar aos estudos	70
2.3.3 Perfil dos alunos.....	73
2.4 Fatores intraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo...	76
2.4.1 O Planejamento Estratégico do IEETF	88
2.4.2 Os projetos desenvolvidos pela escola	101
2.4.3 Rotina de trabalho da equipe gestora	106
2.4.4 Gestão Colegiada no Instituto Educação Eber Teixeira de Figueiredo	112
2.4.5 Planejamento Coletivo.....	113
2.4.6 Conselho de Classe Participativo.....	115
III. PLANO DE INTERVENÇÃO: REELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO CONTEXTUAL, ATUALIZAÇÃO DO PPP E CRIAÇÃO DE REDE COLABORATIVA DE GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIONAL NOROESTE FLUMINENSE	118
3.1 1ª Ação - Reconfiguração do Questionário Contextual e atualização do PPP.	121
3.2 2ª Ação - Criação de Rede Colaborativa de gestores: justificativa e objetivos.	122
3.2.1 A Estrutura da Rede Colaborativa	124
3.2.2 Estratégias para disseminação e desenvolvimento da experiência	125

3.2.3 Dinâmica de implementação da proposta	126
CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
REFERÊNCIAS.....	131
ANEXOS	137

INTRODUÇÃO

O final dos anos de 1970 e toda a década de 1980 foi um período marcado por discussões, na área educacional, sobre a necessidade de avançar no sentido da democratização da escola pública brasileira. Tendo avançado nesse sentido, durante a década de 1990, a questão da qualidade educacional passou a ser alvo de discussões e debates em vários âmbitos, especialmente nas redes públicas de ensino.

Nesse contexto, a preocupação com o papel da escola no desempenho dos alunos ganhou força após a divulgação dos resultados de uma longa pesquisa na área educacional, que se iniciou, principalmente, como uma reação à publicação do famoso Relatório Coleman, em 1966 (COLEMAN et al., 1966). Esse relatório, a partir de uma vasta pesquisa com alunos norte-americanos, concluiu que o ambiente escolar teria muito pouco efeito sobre o desempenho escolar de seus alunos. Nessa análise dos dados ficou evidenciado que a variabilidade no interior de uma escola é maior do que entre as escolas e finaliza que as diferenças de resultados se devem mais às discrepâncias da clientela das instituições do que à desigualdades das características escolares, como: recursos, equipamentos, programas e qualificação dos professores. Uma segunda etapa de estudos apontou como resposta a estas pesquisas, a necessidade de se entrar nas escolas para análises *in loco*. Estudos da escola eficaz e do efeito-escola¹ surgiram para defender o lema de que a “escola faz diferença” e que teria o poder de exercer efeito sobre as oportunidades educacionais. Estes estudos centralizaram seus empenhos na empreitada de definir quais fatores escolares poderiam induzir a um maior ou menor desempenho escolar (RIBEIRO; KOSLINSKI, 2009).

No final dos anos 1970, de posse desses resultados, alguns pesquisadores passaram a questionar tal ideia, analisando novas situações, a fim de comprovar que, para um bom desempenho dos alunos, a escola deve ser eficaz (BROOKOVER et al., 1979). Surgiu, então, a linha de pesquisa denominada “Escola

¹Segundo Alves e Parisotto, (2012), o conceito de efeito-escola se refere ao impacto da instituição, com suas práticas e políticas internas, sobre o desempenho de seus alunos, não se levando em conta os fatores extraescolares, mas buscando no interior da instituição explicação para o seu desempenho.

Eficaz”, cuja finalidade é de compreender e conhecer, em cada contexto social, as várias características da escola que podem interferir no desempenho dos alunos.

Deste modo, as avaliações em larga escala surgiram como uma estratégia para a verificação, isto é, mensuração da qualidade do ensino oferecido no país. Em 1991, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), com a finalidade de fornecer subsídios sobre a qualidade, a equidade e a eficiência dos sistemas educacionais brasileiros; monitorar a qualidade do ensino e implementar ações de correção de problemas. Amparados na iniciativa federal, vários estados passaram a instituir os seus próprios sistemas de avaliação externa.

A implementação das avaliações em larga escala oportunizou diferentes constatações nos estados brasileiros. Na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), a discussão sobre as avaliações culminou com a criação do Sistema de Avaliação da Educação do Rio de Janeiro (SAERJ), em 2008, com o intuito de promover uma análise do desempenho dos alunos da rede pública do estado. Esse sistema de avaliação possibilitou a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ). Outra política resultante desse debate foi a criação, em fins de 2010, e implementação, em 2011, da Gestão Integrada da Escola (GIDE).

A GIDE é um sistema de gestão que contempla aspectos estratégicos, políticos e gerenciais, com foco em resultados. Assim, a SEEDUC/RJ, por meio de suas quatorze Regionais Administrativas e Pedagógicas, criadas pelo Decreto Estadual nº 42838, de 04 de fevereiro de 2011, orienta e monitora as escolas estaduais com vistas a promover uma gestão eficiente e eficaz (RIO DE JANEIRO, 2011).

Desde 2011, foi possível observar que algumas escolas fluminenses se destacavam em seus indicadores de IDEB e IDERJ, apresentando resultados que sugerem uma Escola Eficaz². Este é o caso do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, localizado no município de Bom Jesus do Itabapoana, que apresenta bons índices há alguns anos, mais especificamente, desde o ano de 2007, o que tem chamado a atenção, dentre outros aspectos nela desenvolvidos.

² Aqui foi adotado o conceito detalhado por Brooke (2014), segundo o qual escola eficaz é aquela que faz seus alunos progredirem mais do que se esperaria, levando em consideração seu nível socioeconômico e ponto de partida em termos de desempenho.

No entanto, é preciso considerar certos cuidados ao observar e qualificar uma escola. O desempenho depende de um conjunto de ações eficazes nos diferentes elementos integrantes da instituição, como os fatores associados ao desempenho dos alunos, isto é, o foco nos fatores extra e intraescolares, e não apenas do processo de avaliação e de seus resultados.

A eficácia pode ser pensada conforme as análises realizadas por Brooke (2008) e por Soares (2002) sobre escolas eficazes, e que vem ao encontro da proposta apresentada, isto é, indicações de como as escolas podem se tornar mais eficazes, e quais são os efeito-escola que afetam ou não a aprendizagem. Estes apontam para a necessidade de se considerar a complexidade do ambiente que circunda a escola, o papel de todos os atores que se encontram envolvidos no processo escolar, de forma que podem e devem contribuir não somente para o avanço no desempenho médio dos alunos, mas, do mesmo modo, para uma melhor distribuição desses resultados. Portanto, o efeito-escola é entendido como “[...] o quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno” (SOARES; BROOKE, 2008. p. 10).

Ao analisar a efetividade escolar, Falcão (1997, p. 321) considera que os fatores de eficácia escolar classificam-se em cinco categorias: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e, por fim, a ênfase pedagógica, entendida como a capacidade que a escola tem de responder às exigências da sociedade.

Conforme assevera Brooke (2010), a escola é eficaz quando “[...] faz seus alunos progredirem mais do que se esperaria, levando em consideração seu nível socioeconômico e ponto de partida em termos de desempenho”. Mediante esta definição de escola eficaz, levantamos o seguinte questionamento: que aspectos e/ou fatores estão associados ao sucesso escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo?

Com o intuito de responder à questão problema, definimos como objetivo geral desta dissertação a identificação dos fatores que estão associados ao sucesso escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e a análise das práticas que contribuem para a eficácia da escola. Já os objetivos específicos da pesquisa são: (i) apresentar o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e a rede de ensino na qual está inserido; (ii) analisar os aspectos extra e intraescolares associados aos resultados da escola; e (iii) elaborar um Plano de Intervenção com

vistas à proposição de ações de gestão que visam à construção da eficácia escolar para as demais escolas, com base na experiência do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

Para o desenvolvimento das análises desta dissertação utilizaremos como referencial teórico estudos que abordam a eficácia escolar. Encontramos nos estudos de Franco e Bonamino (2005) e Sammons (2008) a definição de características de escolas eficazes, e no de Soares e Brooke (2008) reflexões sobre o que é uma escola eficaz. Já nos trabalhos de Polon (2009) nos foi importante uma análise sobre os perfis de liderança e os seus reflexos na gestão administrativa e pedagógica. Nas pesquisas sobre eficácia escolar de Soares et al. (2011), há destaque para o que a liderança significa na construção da eficácia escolar. Por fim, utilizaremos as análises de Lück (2010) sobre a abordagem da liderança do gestor escolar no trato do seu trabalho diário, quer pedagógico ou administrativo. Do mesmo modo, Soares et al. (2011), em suas pesquisas, sugerem que o líder eficaz apresenta, basicamente, como firmeza e objetividade, gestão participativa, liderança pedagógica, monitoramento frequente e pessoal do desempenho da equipe e por fim, seleção e substituição proativa da equipe.

No estudo de Franco et al. (2001, p. 280), ao analisar os fatores extraescolares, os autores ressaltam que “[...] escola eficaz é aquela que viabiliza que seus alunos apresentem desempenho educacional além do aguardado, em relação à origem social dos alunos e à composição social do corpo discente da escola. [...]”. Assim, tais conceitos, que vão além da quantificação do processo de ensino e aprendizagem, permitem um diagnóstico escolar em toda a sua complexidade, o que se buscou neste estudo.

O interesse em analisar o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo surgiu em função dos resultados alcançados por esta escola dentre as instituições de ensino de Bom Jesus do Itabapoana e da própria Regional, que tem apresentado um bom desempenho nas avaliações externas. Além disso, tenho uma relação bastante próxima do Instituto, devido à minha passagem pela escola, como professor de História, no período de 2004 a 2008, e pelas funções que já exerci e exerço atualmente, na Diretoria Regional Noroeste Fluminense, na extinta

Coordenadoria Regional Noroeste Fluminense³, no período de 2009 a 2011, com sede em Bom Jesus do Itabapoana, exerci a função de Assessor do Coordenador Regional, tendo sido possível acompanhar, desde então, o trabalho desenvolvido pela escola. Atualmente, na condição de Diretor Regional Administrativo da Regional Noroeste Fluminense, órgão representativo da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, função que exerço desde 2011, tenho como principais atribuições a gerência da dinâmica organizacional da sede da Regional, a gestão financeira dos recursos, prestação de contas, e o acompanhamento das necessidades de infraestrutura das unidades escolares, tais como: obras, transporte escolar, merenda, meios tecnológicos, além de colaborar com a Diretoria Regional Pedagógica em suas atribuições. Estas atividades permitem que eu acompanhe o trabalho realizado nas unidades escolares, dentre as quais, a instituição escolar escolhida como objeto deste estudo, e que se diferencia das demais.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo são descritas a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, a Regional Noroeste Fluminense e as escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana, com ênfase no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

O segundo capítulo analisa os fatores relacionados à eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, embasado em dados coletados na pesquisa de campo e no referencial teórico, que possibilitaram uma reflexão sobre os fatores extra e intraescolares que contribuem para a eficácia escolar.

O terceiro capítulo é destinado à proposição de um plano de intervenção, onde propomos a troca de informações entre os gestores escolares gerenciados pela Regional Noroeste Fluminense, inspirados nas boas práticas administrativas e pedagógicas do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

³ Conforme divisão política do estado do Rio de Janeiro, a Região Noroeste Fluminense é composta por doze municípios, a saber: Itaperuna (sede), Laje do Muriaé, São José de Ubá, Bom Jesus do Itabapoana, Varre-Sai, Porciúncula, Natividade, Miracema, Santo Antônio de Pádua, Aperibé, Itaocara e Italva (SEEDUC/RJ, 2013).

I. EFICÁCIA ESCOLAR DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

O termo “eficácia escolar” vem sendo empregado nos contextos educacionais, especialmente das políticas públicas, para designar algo que produz resultados positivos, sobretudo no que se refere à função principal da escola: ensinar (OLIVEIRA, 2013). Para isso, é necessário que a “escola” tenha um diagnóstico de sua realidade, mensure dados, trace um plano de trabalho e avalie continuamente o seu desenvolvimento enquanto instituição de ensino. Ter um cenário, agir sobre ele e avaliar as ações são atitudes necessárias ao sucesso escolar.

Corroborando esta ideia, os estudos de Brooke e Soares (2008) destacam o efeito das experiências e das características da instituição escolar para a aprendizagem dos alunos. Neste sentido, os pesquisadores constataram que os fatores estruturais e organizacionais, fatores estes extra e intraescolares, podem auxiliar a escola na apresentação de melhores resultados. Todavia, os dados obtidos nas avaliações externas evidenciam que algumas escolas destacam-se como escolas eficazes, embora não sejam efetivas em todas as dimensões.

Com base nestas reflexões, neste capítulo apresentamos a Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro, as escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana e a posição de cada uma delas nas avaliações externas de âmbito nacional, isto é, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). A finalidade da exposição destas informações é identificar aquelas que apresentam melhores resultados, oriundas de práticas voltadas para manutenção e avanço dos mesmos, sendo essas, expressão de um processo de ensino e aprendizagem com planejamento acompanhado e avaliado.

Ainda neste capítulo, apresentamos a estrutura da Secretaria de Estado de Educação e a Regional Noroeste Fluminense. Faremos também um comparativo entre as unidades escolares estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana com destaque para o IDERJ e o IDEB dos anos de 2009, 2011 e 2013.

Serão utilizados como fonte, os dados coletados no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e nos documentos oficiais da SEEDUC/RJ, tais como: resultados nas avaliações externas do IDEB e SAERJ,

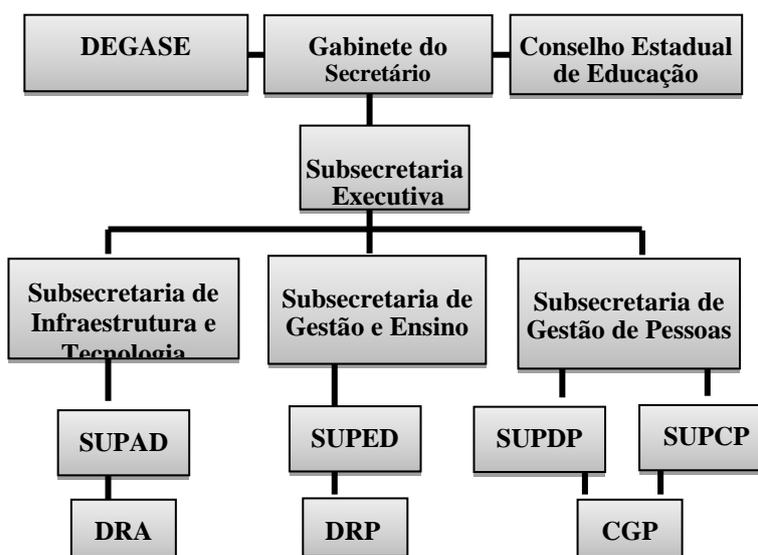
percentual de aprovação, reprovação e evasão das escolas pertencentes ao município de Bom Jesus do Itabapoana no período de 2007 a 2013.

Na próxima seção, apresentaremos a Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro, com destaque para informações que a caracterizam como uma organização administrativa com Planejamento Estratégico com foco em resultados. A exposição começará pela Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro, através de exposição sobre a Secretaria de Educação e sobre a Regional Noroeste Fluminense.

1.1 A Rede de Ensino do Estado do Rio de Janeiro e o Planejamento Estratégico com foco em resultados

A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) possui um secretário responsável pela pasta, auxiliado por um subsecretário executivo e por três subsecretarias: a Subsecretaria de Gestão de Ensino, a Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia e a Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Vinculadas às três Subsecretarias, existem as Superintendências, que se dividem em: Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas, Superintendência de Gestão das Regionais Administrativas e Superintendências da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da Estrutura da SEEDUC/RJ



Ao analisar o organograma, podemos observar que a Secretaria de Educação interliga-se com todas as subdivisões, sendo esta organização justificada pela extensão territorial do Estado do Rio de Janeiro⁴ e pelo amplo quantitativo de escolas⁵. Devido à necessidade de atendimento de forma mais imediata e dinâmica às exigências regionais, a SEEDUC/RJ, no ano de 2011, realizou uma reestruturação organizacional, implantando as Regionais, o que possibilitou a descentralização de rotinas, racionalização dos recursos humanos e melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico realizado nas unidades escolares da rede estadual. (SEEDUC/RJ, 2014)

Ainda na apresentação da organização administrativa da rede estadual, observamos que, integradas à SEEDUC/RJ, encontram-se 14 Diretorias Regionais (Administrativas e Pedagógicas), distribuídas por todo o Estado e que estão subordinadas à Superintendência de Gestão das Regionais Administrativas e à Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas (Figura 2).

⁴ O Estado do Rio de Janeiro ocupa uma área de 43 777,954 km, localizado na Região Sudeste do Brasil, é o 4º menor em extensão territorial, a 3ª maior população (16,4 milhões hab.) e com número de 92 municípios (IBGE, 2014).

⁵ Conforme dados da Superintendência de Gestão e Planejamento da Rede, a Rede Estadual de Ensino possui 1280 escolas (SEEDUC/RJ, 2014).

Figura 2 - Mapa das Diretorias Regionais Administrativas e Pedagógicas - SEEDUC/RJ



Fonte: (SEEDUC/RJ, 2011).

As Diretorias Regionais foram criadas no Estado do Rio de Janeiro por meio do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, transformando a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC/RJ), que até 2010, era composta por 30 Coordenadorias Regionais, gerenciadas por um coordenador regional, um assessor e por dois gerentes (ensino e administração), todos nomeados por indicação política, não sendo necessário que estes fossem do quadro efetivo da rede, bem como professores.

Com o novo modelo, criado a partir do referido Decreto, passaram a existir 14 Regionais Administrativas e 14 Regionais Pedagógicas, além da Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP)⁶. As Regionais são geridas por Diretores (Administrativo e Pedagógico), selecionados através de processo seletivo, obtendo-se, a partir de então, um distanciamento das interferências políticas e a valorização dos profissionais que compõem a rede. Deste modo, se tornou possível evitar descontinuidade em termos de gestão, e acompanhar o desenvolvimento das questões administrativas que envolvem as escolas, bem como a supervisão e implementação de programas e projetos pedagógicos.

Na estruturação do processo gerencial das 14 Regionais do estado, no que se refere aos programas e projetos pedagógicos, foram inseridas as avaliações externas diagnósticas, assim como o acompanhamento de seus resultados (RIO DE JANEIRO, 2011. p.1). Também foram implementadas ferramentas de gestão gerencial, como a GIDE, que fornece dados de Proficiência em Língua Portuguesa e em Matemática, e a taxa de fluxo (aprovação/reprovação/abandono) aos gestores escolares, o que propicia o planejamento de ações gerenciais; o Curso para Gestores, como o de Mestre em Administração de Negócios (MBA) em Gestão Pública e o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora/MG (UFJF), através do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd).

Além destas ações, pela nova estrutura da SEEDUC/RJ, os cargos existentes passaram a ser ocupados apenas por servidores nomeados em Processo

⁶ As 14 Diretorias Regionais estão organizadas em Diretorias Regionais Metropolitanas I, II, III, IV, V, VI e VII, Médio Paraíba, Centro, Sul, Serranas I e II, Baixadas Litorâneas, Norte Fluminense e Noroeste Fluminense e DIESP (SEEDUC/RJ, 2011).

Seletivo Interno (PSI), indicado em edital, cujas atribuições de cada cargo compõem a estrutura da Regional.

Na próxima subseção abordaremos o Planejamento Estratégico com foco em resultados, com o objetivo de apresentar a importância da elaboração do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ e a contextualização da GIDE e do SAERJ/IDERJ, nesse planejamento.

1.1.1 O Planejamento Estratégico com foco em resultados

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande valor para a tomada de decisão das empresas para o alcance de seus objetivos e para o estabelecimento de estratégias. Na concepção de Oliveira (2012), o executivo deve utilizar esse tipo de planejamento com vistas à otimização dos resultados e criação de novas situações. É um processo administrativo que:

[...] proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2012. p.17).

Assim, é por meio do Planejamento Estratégico que a organização espera “[...] conhecer e fazer uso de seus pontos fortes; conhecer e diminuir ou ajustar seus pontos fracos; conhecer e usufruir das oportunidades externas e, ainda, conhecer e evitar as ameaças externas” (OLIVEIRA, 2012. p. 37).

Apesar de existirem pontos comuns entre as empresas e as escolas, estas se diferem pelos profissionais que nela atuam e os alunos. Neste ponto, para melhorar a qualidade de uma empresa, por exemplo, pode-se melhorar a matéria-prima e modernizar os equipamentos, o que não ocorre com a escola, onde seu objeto é o aluno. Por outro lado, coincide o fato de que na escola, assim como na empresa, há o envolvimento de pessoas no exercício da profissão, encarregadas de tomar decisões, em busca de resultados e alcance de metas.

No processo de elaboração e reestruturação do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ, foi observado que, para se dirimir os pontos fracos, era necessário referenciar, objetivamente, alguns instrumentos para elaboração de políticas públicas mais eficazes. Assim, foi dada atenção especial às avaliações externas nos

sistemas de ensino e para redirecionamento das metas das unidades escolares. O foco das avaliações é o desempenho da escola e os seus resultados são médias de proficiência, o que possibilita a SEEDUC/RJ a implementação de políticas públicas e, às unidades escolares, um retrato de seu desempenho (CAED/UFJF, 2014).

Como meio de aferir a qualidade da educação brasileira, foi criado, no ano de 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), índice obtido a partir das informações do Censo Escolar, realizado anualmente pelas escolas, e que oferece dados referentes à aprovação, reprovação, abandono e à média do desempenho alcançado nas avaliações externas do SAEB e da Prova Brasil. Essas avaliações externas aferem as proficiências em Língua Portuguesa e Matemática das séries avaliadas, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio. Este índice é utilizado para medir o aprendizado dos alunos nas escolas brasileiras e para estabelecer metas para monitorar a qualidade do ensino (VERGANI, 2010).

Corroborando com o exposto, Souza ressalta que as avaliações externas têm como destaque medidas governamentais que,

[...] orientam as políticas públicas e intervêm na educação de modo decisivo e como fonte de informação sobre a qualidade nos diferentes níveis de gestão educacional – nacional, estadual e municipal. Os resultados destes instrumentos privilegiam a mensuração do rendimento dos alunos (SOUZA, 2011. p. 2).

Com o mesmo objetivo, os estados brasileiros têm se programado para criar seus próprios instrumentos avaliativos com o intento de diagnosticar, com maior agilidade, os problemas educacionais que merecem prioridade. Em alguns estados e municípios, com o fim de se conhecer as realidades educacionais, estão sendo implementados indicadores próprios de desempenho, que tem como fundamento a Matriz de Referência do SAEB.

Com a intenção de conhecer os resultados apresentados pelos alunos nas avaliações externas e de fazer um estudo mais preciso da situação apresentada, o estado do Rio de Janeiro instituiu, no ano 2000, o Programa Nova Escola (PNE), que observou o desempenho dos alunos até 2005. Mais tarde, especificamente no ano de 2008, na busca pela consolidação da cultura da avaliação externa na rede estadual, foi criado o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) (SEEDUC/RJ, 2013).

O SAERJ compreende dois programas: a avaliação diagnóstica bimestral, o Saerjinho, que acontece nos três primeiros bimestres do ano letivo; e a avaliação externa anual, SAERJ, que ocorre ao final do ano letivo.

O Saerjinho funciona como um “termômetro” para medir, bimestralmente, a aprendizagem dos estudantes. Baseado em seus resultados, na proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, verifica-se os alunos que apresentam deficiências e os mesmos são acompanhados, no contraturno, por professores que recebem formação e gratificação para atuar no Programa de Reforço Escolar, oferecido pela Secretaria Estadual de Educação (SEEDUC/RJ, 2013).

Além da proficiência média dos alunos de cada escola nas disciplinas avaliadas, o SAERJ considera o índice de adesão da unidade escolar à prova, isto é, o número de alunos que realizam o exame e os números percentuais de classificação dos discentes em cada nível da escala de proficiência. Isso permite evidenciar, para a escola e para a SEEDUC/RJ, onde estão as maiores dificuldades e problemas do ensino, assim como as maiores necessidades de replanejamento, de investimento e de ações corretivas.

A partir do ano letivo de 2011, o IDERJ teve uma inovação, apresentando um resultado individualizado, ou seja, cada escola recebeu o seu resultado, obtido através do Índice de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática e do Fluxo Escolar. Esse mecanismo permitiu bonificar⁷ as escolas que atingissem as metas estabelecidas pela SEEDUC/RJ (SEEDUC/RJ, 2013).

Ressalta-se que, para o cálculo da bonificação, leva-se em conta o Índice de Desempenho (ID) na avaliação do SAERJ e o Índice de Fluxo Escolar (IF), retirado do Censo Escolar.

O recebimento da gratificação é feito com base em pesos diferenciados, conforme o cargo/função exercido, fazendo jus à bonificação a unidade escolar que cumprir as exigências, dentro do prazo estabelecido, alcançando as metas do IDERJ estipuladas no Diário Oficial para a escola, obtenção de, no mínimo, 70% de presença, total execução, por parte dos professores, do Currículo Mínimo⁸,

⁷ A Bonificação por Resultados, nas escolas da rede estadual do RJ, está inserida dentro da política de meritocracia implantada pelo governo, também considerada uma política de responsabilização, pois os dirigentes, professores e a escola são responsáveis pelo desempenho dos alunos. Para receber a bonificação, é preciso que a escola atinja as metas estipuladas pela SEEDUC/RJ. Cada escola possui sua meta. Sendo esta publicada no Diário Oficial. E os servidores só recebem a bonificação caso as alcance (RIO DE JANEIRO, 2011).

⁸ Currículo Mínimo é uma ferramenta para auxiliar no planejamento escolar, serve como referência a todas as escolas da rede estadual/RJ e apresenta as competências e habilidades básicas que devem estar contidas nos

lançamento das notas dos alunos no Conexão Educação⁹, além da participação nas avaliações internas e externas.

Para que os dados do Saerjinho e do SAERJ fossem analisados e utilizados de forma efetiva, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, em fins de 2010, firmou um convênio com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) para desenvolver nas escolas da rede, um sistema de gestão que integrasse os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional.

Paralelamente, foi criada a função de Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), hoje Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE)¹⁰, que atua dentro das unidades, em regime de plantão semanal. Os AAGEs são professores do quadro efetivo da SEEDUC/RJ, que passaram por uma seleção interna e que participaram de capacitações para que pudessem auxiliar na gestão das unidades escolares. O grupo planeja, executa, monitora e avalia os planos de ação que são elaborados pela escola e por toda a sua comunidade. Atualmente, são acompanhados sistematicamente pelo Comitê Estadual GIDE, composto por técnicos da SEEDUC/RJ e por professores da própria rede.

Nesse processo de Gestão Integrada da Escola (GIDE), os AAGEs têm uma importante parcela de contribuição, pois são os responsáveis pela implementação e acompanhamento da GIDE. Além disso, desenvolvem um trabalho cujas ações possibilitam detectar a necessidade de acompanhamento das defasagens e das dificuldades de aprendizagem dos alunos, além de todo o processo técnico, administrativo e pedagógico, por meio da tabulação de dados e da elaboração de gráficos com os resultados obtidos. Todos os resultados são apresentados e acompanhados pelos três níveis: Escola, Regional e SEEDUC/RJ.

A implementação do sistema da GIDE em uma unidade escolar tem início com o desenvolvimento do Marco Referencial (o que temos, o que queremos e as

planos de curso e nas aulas. Sua finalidade é orientar, de forma clara e objetiva, os itens que não podem faltar no processo de ensino-aprendizagem, em cada disciplina, ano de escolaridade e bimestre (SEEDUC/ RJ, 2011).

⁹ Conexão Educação é o sistema eletrônico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, no qual são registrados todos os dados referentes à escola, como: situação de servidores, quadro de horários, matrícula cadastro dos alunos. O gestor escolar é o principal responsável pela alimentação do sistema, mas os professores também registram dados, como: notas dos discentes e cumprimento do Currículo Mínimo (SEEDUC/RJ, 2009).

¹⁰ No ano de 2011, foi criado o Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT) e a partir de 17/06/2013 esta função foi regulamentada através da Lei nº 6.479 e os profissionais passaram a ser chamados de AAGE, mas mantiveram as mesmas atribuições, acompanham de 4 a 6 escolas da rede estadual na implementação e monitoramento da Gestão Integrada da Escola (SEEDUC/RJ, 2013).

diretrizes) chegando à análise de resultados, à correção de rumos e/ou ao registro de boas práticas. Considerando a necessidade de analisar as variáveis que interferem na formação integral do aluno, foi desenvolvido o Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS). Este indicador é um diagnóstico que fornece à escola informações necessárias para análise dos resultados e meios que influem nos mesmos (GODOY; MURICI, 2009).

É importante ressaltar que, para que o Estado conseguisse estar entre as 5 melhores posições no IDEB, em 2013, foram definidas metas para todos os níveis do sistema educacional (Secretaria de Educação, Regionais Pedagógicas e Administrativas e Escolas). Para tal, as ações estavam voltadas para o monitoramento da realidade escolar e, principalmente, para a apropriação dos resultados das avaliações, tanto do Saerjinho como do SAERJ, que é a função da GIDE dentro da escola.

Essas ações e todo trabalho desenvolvido por AAGEs junto às escolas são pautadas no PDCA, isto é, método de gerenciamento de processos ou de sistemas, com os seguintes significados: *P-Plan* "Planejar" aos quais estabelece as metas; *D-Do* "Executar", o que executa o que foi estabelecido; *C-Check* "Verificar", que verifica o que foi executado; e *A-Action* "Atuar", que está em função dos resultados (GODOY; MURICI, 2009). Portanto, é um trabalho integrado em que o *feedback* ocorre continuamente e os resultados desejados são pautados nos Planos de Ações Pedagógico e Ambiental e Matriz SWOT (FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que auxiliam os gestores escolares na tomada de decisões quanto às ações a serem implementadas.

Na próxima seção, trataremos da Regional Noroeste Fluminense, sua estrutura administrativa e pedagógica, bem como das Escolas Estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana pertencentes à Regional Noroeste Fluminense, com apresentação do índice alcançado pelas escolas deste município nas edições do IDEB de 2007 a 2013, com suas respectivas metas, o quantitativo de alunos por modalidade de ensino e ainda o percentual de aprovação, reprovação e de abandono dos mesmos.

1.2 A Regional Noroeste Fluminense e os resultados de desempenho

A Regional Noroeste Fluminense, com sede em Itaperuna, tem como área de abrangência 12 municípios do Noroeste do estado, totalizando um agrupamento de 61 unidades escolares até dezembro de 2014. Esta Regional, pela atual estrutura da SEEDUC/RJ, é resultante da fusão de três Coordenadorias Regionais¹¹.

Atualmente, encontra-se organizada da seguinte forma: uma Regional Administrativa, composta por uma diretoria e duas coordenações (Infraestrutura e Financeira); uma Regional Pedagógica, também composta por uma diretoria e três coordenações (Coordenação de Ensino, Coordenação de Gestão e Integração da Rede e Coordenação de Avaliação e Acompanhamento); uma Coordenação de Gestão de Pessoas, ligada diretamente a Subsecretaria de Gestão de Pessoas e uma Coordenação Regional de Inspeção Escolar (vinculada à Superintendência de Gestão das Regionais Administrativas).

A Regional Administrativa é um órgão da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, subordinada a Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia, com finalidade de acompanhar, orientar e fiscalizar as unidades escolares que estão sob sua jurisdição. Já a Regional Pedagógica é um órgão da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, subordinada a Subsecretaria de Gestão e Ensino, que tem como atribuições organizar a dinâmica do processo ensino e aprendizagem, acompanhar o processo de planejamento de matrícula da rede e proporcionar a aplicação das avaliações externas, bem como se apropriar dos resultados das mesmas. Na Figura 3, nota-se a abrangência da Regional Noroeste Fluminense.

¹¹ De acordo com o Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, a Regional Noroeste Fluminense é resultante da fusão da Coordenadoria Regional Noroeste Fluminense I, composta pelos municípios de Bom Jesus do Itabapoana, Varre-Sai, Porciúncula e Natividade; Coordenadoria Regional Noroeste Fluminense II, composta pelos municípios de Itaperuna, Laje do Muriaé e São José de Ubá e a Coordenadoria Regional Noroeste Fluminense III, que abrange os municípios de Miracema, Santo Antônio de Pádua, Aperibé, Itaocara e Italva, este último município oriundo da Coordenadoria Regional Norte III. (SEEDUC/RJ, 2013).

Figura 3 - Mapa dos Municípios de Abrangência da Regional Noroeste Fluminense



Fonte: (SEEDUC/RJ, 2014).

Na próxima subseção, apresentaremos as escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana/RJ pertencentes à Regional Noroeste Fluminense e seus resultados.

1.2.1 As Escolas Estaduais de Bom Jesus do Itabapoana

O IDH¹² de Bom Jesus do Itabapoana era de 0,732, em 2010. Portanto, o município está situado na faixa de desenvolvimento humano alto (IDHM entre 0,700 e 0,799). Entre 2000 e 2010, a dimensão avaliada pelo IDHM que mais evoluiu em termos absolutos foi a educação (crescimento de 0,158), seguida por longevidade e por renda (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014).

Bom Jesus do Itabapoana teve incremento no Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) de 49,39% nas duas últimas décadas, acima da média de crescimento nacional (47,46%) e do crescimento estadual (32,81%). O hiato de desenvolvimento humano, ou seja, a distância entre o IDHM do município e o limite

¹² O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um índice que serve de comparação entre os países, com objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. O relatório anual de IDH é elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), órgão da ONU. Este índice é calculado com base em dados econômicos e sociais. O IDH vai de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido é o país. Este índice também é usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões. No cálculo do IDH são computados os seguintes fatores: educação (anos médios de estudos), longevidade (expectativa de vida da população) e Produto Interno Bruto *per capita*.

máximo do índice, que é 1, foi reduzido em 47,45% entre 1991 e 2010. Sendo assim, o município ocupa a 965ª posição em relação aos 5.565 municípios do Brasil, ou seja, 964 (17,32%) municípios estão em situação melhor e 4.601 (82,68%) estão em situação igual ou pior. Em relação aos 91 outros municípios do Rio de Janeiro, o município ocupa a 22ª posição, ou seja, 21 (22,83%) municípios estão em situação melhor e 71 (77,17%) estão em situação pior ou igual (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014).

Estudos socioeconômicos realizados em 2014, pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, constataram que a maior parte dos habitantes do município, 72,4%, possui idade entre os 10 e 59 anos. Do total de habitantes do Município, 14,8% são idosos com 60 anos ou mais, e 12,8% são crianças com menos de 10 anos de idade. Quanto à cor, as estatísticas do IBGE/2010, apontam que há uma predominância de pessoas que se declaram brancas, 54,5% da população, enquanto que 11,15% se declaram pretas, 33,35% pardas, 0,29% amarelos, 0,05% indígenas e 0,68% não declarou raça ou cor (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014). Tais dados confirmam as características da população matriculada nesta rede estadual de ensino.

No que se refere aos equipamentos culturais, a população do município não tem museu e teatro, apenas dispõem de um cinema, duas bibliotecas públicas e o Centro Cultural Luciano Bastos. Com relação à diversidade de atividades econômicas, Bom Jesus do Itabapoana é caracterizado como de porte médio para fraco. Predominam a agropecuária, a extração vegetal, a pesca e a prestação de serviços. A pecuária extensiva de leite e de corte é uma das principais atividades da região (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014).

Com relação ao público atendido pelas escolas, após manuseio dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) das unidades escolares, ressaltamos que os alunos das instituições estaduais pertencentes ao município são provenientes de famílias com nível socioeconômico de classe média e baixa, oriundos dos bairros que circundam os diversos estabelecimentos de ensino, bem como de outros mais distantes, além de distritos localizados em zona rural e dos municípios circunvizinhos. Em sua maioria, os alunos são solteiros, residentes em casa própria, como também em residência alugada e têm como lazer atividades ligadas ao esporte, *internet* e cinema; dados estes obtidos por meio de diagnóstico realizado, quando da elaboração e reestruturação do Projeto Político Pedagógico das unidades

escolares da rede estadual do município de Bom Jesus do Itabapoana (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014)

As famílias, em geral, são compostas de pais, mães e irmãos, entretanto, há de se considerar um número expressivo que vive com mãe e irmãos; com avós, entre outros. As regiões onde se encontram localizadas as escolas são predominantemente residenciais, sem histórico de violência e uso de drogas, com ressalva para o Colégio Estadual Padre Mello e o Colégio Estadual Governador Roberto Silveira, que atendem a um público mais carente, e a outra escola que atende a um público de maior poder aquisitivo, no caso, o Colégio Estadual Euclides Feliciano Tardin. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo encontra-se em um nível intermediário, o qual possui uma clientela composta por alunos oriundos de zona urbana e rural, com poder aquisitivo de classe média baixa e de classe baixa, atendida também pelo Programa Bolsa Família, assim como alunos com deficiência (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

No que tange ao C.E. Padre Mello e ao C.E. Governador Roberto Silveira, os alunos são procedentes da zona rural, periferia, zona urbana do município de Bom Jesus do Itabapoana e adjacências, com poder aquisitivo médio para baixo, alguns com estrutura familiar precária. Alunos de municípios vizinhos também são matriculados neste educandário, que ainda atende alunos de instituições que acolhem crianças e adolescentes acompanhados pelo Conselho Tutelar e Tribunal de Justiça local (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

Cumprido destacar que os alunos das escolas estaduais de Bom Jesus do Itabapoana são provenientes de famílias com nível socioeconômico de classe média e baixa, apesar de o perfil socioeconômico ser semelhante. No município há nove unidades escolares da rede estadual de ensino que ofertam Ensino Fundamental - anos finais e Ensino Médio, sendo quatro nos distritos (C.E. Marcílio Dias, C.E. Maria da Conceição Pereira Pinto, C.E. Luiz Tito de Almeida, C.E. Alcinda Lopes Pereira Pinto) e cinco na sede (C.E. Governador Roberto Silveira, C.E. Padre Mello, C.E. Euclides Feliciano Tardin, C.E. Sebastião Pimentel Marques e Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo).

Quanto aos resultados e metas, a Tabela 1 apresenta o índice alcançado pelas escolas de Bom Jesus do Itabapoana nas edições do IDEB de 2007 a 2013, com suas respectivas metas¹³.

Tabela 1 - Resultados e metas das unidades escolares da rede estadual de Bom Jesus do Itabapoana nas edições do IDEB (2007 - 2013)

ESCOLAS	Ideb	Meta	Ideb	Meta	Ideb	Meta	Ideb	Meta
	2007	2007	2009	2009	2011	2011	2013	2013
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	5.0	5.8	6.6	5.9	6.1	6.1	5.4	6.4
C.E. Padre Mello	3.2	4.1	4.1	4.2	4.1	4.5	4.5	4.9
C.E. Euclides Feliciano Tardin	3.6	4.3	4.8	4.5	5.4	4.8	5.3	5.1
C.E. Gov. Roberto Silveira	2.9	3.6	3.2	3.8	3.7	4.0	4.1	4.4
C.E. Sebastião P. Marques	2.9	-	-	3.0	-	3.2	4.0	3.5

Fonte: (INEP, 2014).

Pelos dados da Tabela 1, é possível observar que, em 2007, o IDEB dos anos finais do Ensino Fundamental das escolas de Bom Jesus de Itabapoana estava abaixo das metas. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, com IDEB 5.0 e meta projetada de 5.8, e o C.E. Euclides Feliciano Tardin, com resultado de 3.6 e meta de 4.3, foram os que apresentaram melhor nota mas, ainda assim, não cumpriram a meta estabelecida. O C.E. Sebastião Pimentel Marques tinha meta estabelecida nesta edição, mas não foi avaliado por possuir um número insuficiente de alunos¹⁴.

Como podemos observar na Tabela 1, em 2009, ocorreu uma elevação do IDEB em todas as escolas da rede estadual de Bom Jesus do Itabapoana. Entretanto, apenas duas atingiram a meta projetada: o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, com a meta de 5.9 e IDEB de 6.6, e o C.E. Euclides

¹³ As metas são o caminho traçado de evolução individual dos índices, para que o Brasil atinja o patamar educacional que têm hoje a média dos países da OCDE. Em termos numéricos, isso significa evoluir da média nacional 3,8, registrada em 2005, para um Ideb igual a 6,0, na primeira fase do ensino fundamental. Foi o Inep quem estabeleceu parâmetros técnicos de comparação entre a qualidade dos sistemas de ensino do Brasil com os de países da OCDE. Ou seja, a referência à OCDE é parâmetro técnico em busca da qualidade, e não um critério externo às políticas públicas educacionais desenvolvidas pelo MEC, no âmbito da realidade brasileira. As metas são diferenciadas para cada rede e escola, e apresentadas bianualmente de 2007 a 2021, de modo que Estados, municípios e escolas devam melhorar seus índices e contribuir, em conjunto, para que o Brasil chegue à meta 6,0 em 2022, ano do bicentenário da Independência (INEP, 2014).

¹⁴ Segundo a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), aplica-se censitariamente a alunos de 5º e 9º anos do Ensino Fundamental público, nas redes estaduais, municipais e federais, de área rural e urbana, em escolas que tenham no mínimo 20 alunos matriculados no ano avaliado. Nesse estrato, a prova recebe o nome de Prova Brasil. Assim, o número de alunos que a escola possuía era insuficiente para que participasse da Prova Brasil.

Feliciano Tardin, com meta de 4.5 e IDEB de 4.8. No ano de 2011, novamente temos o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo com o maior IDEB, 6.1, a mesma nota estabelecida como meta, seguido pelo C.E. Euclides Feliciano Tardin, que teve o índice de 5.4 para uma meta de 4.8. O C.E. Padre Mello e o C.E. Governador Roberto Silveira, assim como nas edições anteriores, não atingiram as metas projetadas.

Em 2013, somente o C.E. Euclides Feliciano Tardin e o C.E. Sebastião Pimentel Marques cumpriram as metas projetadas, apresentando um IDEB de 5.3 e 4.0, respectivamente. Nesta edição do IDEB, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo atingiu 5,4, enquanto a meta era 6,4. O C.E. Padre Mello atingiu 4.5 para uma meta de 4.9 e o C.E. Governador Roberto Silveira 4.1 para uma meta de 4.4.

Quantitativamente, as escolas do município de Bom Jesus do Itabapoana apresentam um número expressivo de matrículas. Em 2014, foram matriculados 3.347 alunos em diversas modalidades, sendo o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, foco deste estudo, a segunda instituição com o maior número de matrículas, empatando com o C.E. Euclides Feliciano Tardin e seguida pelo C.E. Padre Mello.

Conforme os dados apresentados a seguir pela Tabela 2, em 2014, o colégio do município com o maior número de alunos foi o C.E. Padre Mello, com 1.063 alunos matriculados. A instituição oferta o Ensino Fundamental - anos finais, o Ensino Médio (Diurno e Noturno) e o Centro de Estudos de Jovens e Adultos (CEJA), na modalidade semipresencial, este com expressivo número de alunos (627 matrículas). Considerando a educação básica regular, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo é o primeiro, empatado com C.E. Euclides Feliciano Tardin, ambos possuindo 850 alunos. O Instituto de Educação Eber de Figueiredo oferece o Ensino Fundamental - anos finais, o Ensino Médio (Diurno) e o Curso de Formação de Professores (que oferece 180 matrículas). O C.E. Euclides Feliciano Tardin também oferece o Ensino Fundamental - anos finais e o Ensino Médio (Diurno). Na sequência, encontramos o C.E. Governador Roberto Silveira, com 406 alunos nas modalidades de Ensino Fundamental - anos finais, Ensino Médio (Diurno e Noturno) e a Nova Educação de Jovens e Adultos (NEJA). Por último, o C.E. Sebastião Pimentel Marques conta com 78 alunos, com matrículas no Ensino Fundamental -

anos finais e Ensino Médio, atualmente municipalizado¹⁵ e transferência dos alunos para o bairro mais próximo de suas residências.

Tabela 2 - Quantitativo de Alunos da Rede Estadual, por modalidade de Ensino - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ

ESCOLAS	QUANTITATIVO DE ALUNOS POR MODALIDADE DE ENSINO						TOTAL DE ALUNOS
	E. Fund. Anos finais	Normal/ Médio	Ensino Médio	Técnico	NEJA	CEJA	
	2014	2014	2014	2014	2014	2014	
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	458	180	212	-	-	-	850
CE. Padre Mello	270	-	266	-	-	627	1.063
CE. Euclides Feliciano Tardin	463	-	387	-	-	-	850
CE. Gov. Roberto Silveira	188	-	115	35	68	-	406
CE. Sebastião P. Marques	52	-	26	-	-	-	78
Total de Alunos	1.431	180	1.006	35	68	627	3.347

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir do Livro de Matrículas das escolas abordadas, 2014.

Na Tabela 3 é apresentado o percentual de aprovação das escolas do município. Observamos que, desde o ano de 2007, as unidades escolares vêm elevando sua taxa de aprovação. O decréscimo registrado se deu no C.E. Sebastião Pimentel Marques, que nos anos de 2009 e 2010 registrou de 63% a 71% de aprovação. Já as maiores taxas de aprovação ficaram acima de 91%. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, em especial, desde o ano de 2007, vem apresentando uma média de 95,6% de aprovação.

Tabela 317 - Percentual de Aprovação das Unidades Escolares - Rede Estadual - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ

ESCOLAS	PERCENTUAL DE APROVAÇÃO*						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	94,2%	91,3%	94%	96%	96,8%	97,7%	98,8%
CE. Padre Mello	79,9%	73%	77%	82%	84%	89,7%	94%
CE. Euclides Feliciano Tardin	80%	82%	78%	79%	93%	96%	98%
CE. Gov. Roberto Silveira	78%	76,43%	67,92%	66,5%	76,2%	91,13%	94,66%
CE. Sebastião P. Marques	75%	77%	63%	71%	81%	78%	75%

* Período de gestão baseada na GIDE – 2011 a 2013.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais das escolas abordadas, 2014.

¹⁵ O C.E. Sebastião Pimentel Marques foi municipalizado, a partir de janeiro de 2015 (SUPLAN/SEEDUC/RJ).

Mediante dados fornecidos pelas unidades escolares do município de Bom Jesus do Itabapoana, conforme apresentado na Tabela 4, a taxa de reprovação de 2007 a 2010 apresentava um percentual elevado, exceto do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, cujas taxas, embora altas, eram inferiores às das demais instituições.

A partir de 2011, uma das propostas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, após sua reestruturação, foi a de redução do índice de reprovações em toda a sua área de abrangência, proposta que as escolas do município de Bom Jesus do Itabapoana têm conseguido cumprir. Para tanto, têm implementado estratégias de acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem com ênfase no reforço escolar e no acompanhamento do processo de recuperação.

Em 2011, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo teve seus índices de reprovação, que já eram baixos, reduzidos ainda mais, de 2,6% para 1,2%, em 2013. O C.E. Padre Mello conseguiu cumprir a proposta, mas com um percentual reduzido, de 10,2% em 2011, para 7,5% em 2013. Também, o C.E. Euclides Feliciano Tardin evoluiu, passando de 6%, em 2011, para 2%, em 2013. O C.E. Estadual Governador Roberto Silveira, que apresentava percentual de reprovação de 19,56% em 2011, reduziu para 7,74%, em 2012, chegando a 5,34%, em 2013. Já o C.E. Sebastião Pimentel Marques conseguiu uma discreta redução de índice, passando de 11%, em 2010, para 9%, em 2011, mas voltou a elevar a taxa, indo para 11% em 2012, e para 18% em 2013, situação preocupante para os gestores e para toda a Equipe de Acompanhamento e Avaliação da Regional Noroeste Fluminense no ano de 2014.

Tabela 4 - Percentual de Reprovação das Unidades Escolares - Rede Estadual – Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ

ESCOLAS	PERCENTUAL DE REPROVAÇÃO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	3,1%	5,5%	4,3%	4%	2,6%	2,2%	1,2%
CE. Padre Mello	10,7%	15,9%	16%	11%	10,2%	7,6%	7,5%
CE. Euclides Feliciano Tardin	11%	10%	18%	14%	6%	3%	2%
CE. Gov. Roberto Silveira	20%	23,57%	25%	29,73%	19,56%	7,74%	5,34%
CE. Sebastião P. Marques	15%	14%	21%	11%	9%	11%	18%

Legenda: Período de gestão baseada na GIDE – 2011 a 2013

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais das escolas abordadas, 2014.

De acordo com o disposto na Tabela 5, observa-se que os dados de evasão das escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana, entre 2007 e 2010, estavam altos, tendo substancial redução a partir de 2011. Assim, três escolas atingiram integralmente a proposta da SEEDUC/RJ, ou seja, reduziram a zero o percentual de evasão: o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, o C.E. Euclides Feliciano Tardin e C.E. Governador Roberto Silveira. O C.E. Padre Mello reduziu o percentual de evasão de 5,7%, em 2011, para 1,4%, em 2013. O C.E. Sebastião Pimentel Marques não conseguiu cumprir de modo satisfatório a proposta de reduzir o índice de evasão e, em 2007, ainda apresentava índice de 7%. Como estratégias adotadas para reduzir este problema, podemos mencionar o acompanhamento da infrequência dos alunos, a orientação aos alunos em sala de aula, a orientação aos pais/responsáveis em reuniões na escola e, ainda, a visita às famílias dos infrequentes.

Tabela 5 - Percentual de Abandono das Unidades Escolares - Rede Estadual - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ

ESCOLAS	PERCENTUAL DE EVASÃO*						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	2,7%	3,2%	1,7%	0%	0,6%	0,1%	0%
CE. Padre Mello	8,5%	7,5%	6%	6%	5,7%	5%	1,4%
CE.Euclides Feliciano Tardin	9%	8%	4%	7%	1%	1%	0%
CE.Gov.Roberto Silveira	2%	0%	7,8%	3,77%	4,42%	1,13%	0%
CE.Sebastião P. Marques	10%	9%	16%	18%	10%	11%	7%

* Período de gestão baseada na GIDE – 2011 a 2013.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais das escolas abordadas, 2014.

Os dados mostram (Tabelas 3, 4 e 5) que, após a reestruturação da SEEDUC/RJ, no que diz respeito à gestão possibilitada pela GIDE, é possível também observar uma melhoria nos índices de todas as escolas de Bom Jesus do Itabapoana. Entretanto, os índices do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, que já podiam ser considerados bons antes da implementação da GIDE, em 2011, desde o ano de 2007 vem mostrando uma tendência à superação dos resultados.

Na próxima seção, abordaremos a história do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, a infraestrutura, o quantitativo de alunos e professores e o pessoal técnico-administrativo, bem como os resultados alcançados nas avaliações externas e internas.

1.3 O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo é mantido pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, administrado pela Secretaria de Estado de Educação e está jurisdicionado à Regional Noroeste Fluminense, com sede no município de Itaperuna. A unidade funciona, atualmente, em dois turnos, e oferece o Ensino Fundamental (anos finais), o Ensino Médio Regular e o Curso de Formação de Professores em nível médio.

O Curso de Formação de Professores, até 1988, funcionava no Colégio Estadual Padre Mello, que além do referido curso, ofertava Ensino Fundamental - anos iniciais e finais, Ensino Médio e Cursos Técnicos. Os professores desta escola perceberam que o curso, junto aos demais, estava perdendo as suas características e, após vários encontros para discussão da questão junto aos órgãos competentes, resolveram transferir, em 1989, o Curso de Formação de Professores para o CIEP Dona Carmita, onde funcionou até o final de 1993. Em 1994, passou a funcionar em prédio próprio (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, desde sua implantação, no ano de 1994, vem trabalhando embasado na Pedagogia de Projetos e no respeito e incentivo à preservação das tradições culturais, formando, de 1994 a 2014, 1677 alunos, professores em nível Médio. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014)

A partir do ano de 1997, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, além do Curso de Formação de Professores, passou a ofertar outras modalidades de ensino: Ensino Fundamental – anos iniciais, com 18 alunos no 1º ano. A criação do Ensino Fundamental na escola, chamada Escola de Aplicação, foi motivada pela necessidade de criar, para as normalistas, um espaço pedagógico baseado na filosofia educacional da instituição para as práticas pedagógicas, ou seja, oferecer uma educação onde as teorias ensinadas pudessem ser vivenciadas no Estágio Supervisionado (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

Em 2002, foi implantado o Ensino Fundamental - anos finais. Os alunos da primeira turma de 6º ano (antiga 5ª série) foram os que ingressaram na primeira turma do Ensino Fundamental, em 1997. Em 2003, foi implantado o Ensino Médio Regular noturno, inicialmente com as turmas de 1ª e 2ª séries, posteriormente ampliado para oferecer a 3ª série, em 2004. Em virtude do pequeno número de

alunos matriculados na 1ª série do Ensino Médio noturno, no ano letivo de 2007, a turma foi fechada e os alunos transferidos para unidade escolar mais próxima, mais especificamente para o Colégio Estadual Padre Mello, por oferecer o Ensino Médio Regular Noturno (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

Em 2009, teve início o processo de municipalização do 1º segmento do Ensino Fundamental. Gradualmente, a rede municipal de ensino incorporou este nível de escolaridade. No ano de 2013, o Instituto teve a sua última turma de 5º ano do Ensino Fundamental - anos iniciais, quando então a Escola de Aplicação deixou de existir, isto é, suas atividades foram encerradas junto ao Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

No final de 2010, a unidade passou a vivenciar um momento peculiar, pois o seu prédio, que tinha sido construído para uso exclusivo do curso normal, e que abrigava também a Escola de Aplicação da instituição, foi interditado por problemas estruturais, voltando a funcionar, desde então, em salas improvisadas no CIEP 149 Dona Carmita (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

Diante da necessidade de resolução dos problemas estruturais do prédio que abrigava o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e o valor da obra para recuperação do mesmo, a SEEDUC/RJ optou por extinguir a unidade CIEP Dona Carmita e realizar o processo de fusão das duas entidades, que estavam abrigadas no mesmo espaço. Assim, o prédio do CIEP, hoje administrado pelo Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, abriga também alunos e funcionários que pertenceram à extinta unidade escolar (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

Em 2013, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo voltou a oferecer o Ensino Médio Regular, funcionando no 1º turno/Matutino. Atualmente, o Ensino Médio da instituição atende a 292 alunos em 9 turmas, distribuídas em 3 séries, cada qual com 3 turmas que atendem entre 27 e 36 alunos cada. De 1989 a 2014, o Instituto de Educação atendeu a 1677 alunos no Curso Normal e Ensino Médio (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

No tocante às tradições da unidade escolar, observamos que a equipe gestora da instituição procura preservar algumas ações que já eram desenvolvidas desde a implantação da escola, enquanto Curso de Formação de Professores. Em especial, continua desenvolvendo os projetos pedagógicos voltados para a leitura e

apresentados à comunidade na “Tarde Cultural na Praça”, e pelo Projeto “Leitores em Ação”.

Também são preservadas a reunião da equipe gestora e o Conselho de Classe Participativo, que fazem parte da rotina da escola. Observa-se também que todos os professores que já atuaram como diretores, ao deixarem o cargo, permanecem na unidade escolar, e, em sua maioria, compõem a equipe gestora, ajudando a dar continuidade ao Planejamento Estratégico traçado no início de suas atividades, conforme sua filosofia educacional, missão e valores (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2014).

No que se refere à infraestrutura, a unidade atende aos padrões mínimos necessários para o funcionamento escolar, padrões esses estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Na Tabela 6, são descritas as instalações do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

Tabela 6 - Infraestrutura física do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE
Auditório	01
Banheiros de Alunos	06
Banheiros de Professores	02
Banheiros dos Funcionários	03
Biblioteca	01
Copa	01
Cozinha	01
NAPES	01
Pátio coberto	01
Quadra	01
Recepção	01
Refeitório	01
Sala Animação Cultural	01
Sala da Coord. Pedagógica	01
Sala da Direção	01
Sala da Secretaria	01
Sala de Arquivo	01
Sala de Coord. de Turno	01
Sala de Informática	01
Sala de Leitura	01
Sala de Recursos	01
Sala de Recursos Audiovisuais	01
Sala Orientação Educacional	01
Salas de Aula	16

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da própria escola, 2014.

A instituição possui prédio principal com dois andares, onde se localizam salas de aula e demais salas administrativas; um centro médico desativado, onde funciona o Núcleo de Apoio Pedagógico Especializado (NAPES); cozinha; refeitório; pátio coberto para apoio e recreação; ginásio coberto com quadra de vôlei/basquete/futebol, arquibancada, vestiários; biblioteca em formato octogonal e, sobre ela, moradias para alunos-residentes (atualmente desativada).

A instituição possui, ainda, uma área da recepção, uma sala onde funcionou o consultório dentário e que, atualmente, pertence ao Grêmio Estudantil. A escola também possui: um jardim, hall de acesso ao espaço onde funcionou a casa do aluno residente¹⁶, dois dormitórios e sanitários, uma suíte, cozinha e área de serviço que funciona, atualmente, como extensão da biblioteca e depósito.

O segundo pavimento é constituído por dezesseis salas de aula, uma sala de coordenação de turnos, dois sanitários masculinos e dois femininos com quatro boxes cada um. O laboratório de informática possui vinte e cinco máquinas em funcionamento.

A escola possui rampa de acesso a todas as dependências do prédio central. A sala de recursos atende aos alunos com deficiência, com dia e hora marcados, e está equipada com diversos materiais didáticos como: material dourado, esquema corporal, quebra-cabeça com sequência lógica, tapete de encaixe com as letras do alfabeto, CD's para educação de surdos, bandinha rítmica, dominó de sinais, lupa, régua, fone de ouvido, dois computadores com impressora, um *notebook*, um teclado colmeia, *scanner*, TV e equipamento multimídia.

Em 2014, o corpo discente era composto por 850 alunos, 458 no Ensino Fundamental (anos finais), 212 no Ensino Médio Regular e 180 no Curso Normal em Nível Médio, totalizando 24 turmas. Dos 90 alunos matriculados na Primeira Série do Ensino Médio Regular, 24 são oriundos da Rede Particular de Ensino do município, conforme dados obtidos no Matrícula Fácil do Sistema Conexão Educação.

A unidade atende 10 alunos que possuem altas habilidades¹⁷, isto é, pessoas que possuem um grau de habilidade maior do que a maioria da população.

¹⁶ O Programa Aluno Residente acompanha os CIEPs desde a sua fundação. Este acolhe alunos oriundos de famílias que passam por situação de risco, seja por falta de um teto, seja por outros complicadores, como violência (RIBEIRO, 1986).

¹⁷ O conceito atribui aos Portadores de Altas Habilidades um conjunto constante de características que se mantém estáveis ao longo de suas vidas. Habilidade acima da média, alta criatividade e um grande envolvimento com as tarefas, ou seja uma alta motivação. Estes grupos se entrelaçam entre si e precisa haver uma interseção

Os “superdotados”, geralmente, possuem facilidade e rapidez para aprender, além de um elevado grau de criatividade, são curiosos, possuem grande capacidade para analisar e resolver problemas, além de possuírem um senso crítico elevado. A instituição ainda atende 32 alunos com Deficiência, inseridos nas turmas regulares; 15 alunos com Transtornos Globais de Desenvolvimento (TGD); 2 com Deficiência Auditiva (DA), sendo um portador de surdez severa, acompanhado diariamente, no próprio turno, por um intérprete de libras; 2 com Deficiência Visual (DV); 3 com Deficiência Intelectual (DI); 5 com Deficiência Física (DF); 4 com Deficiências Múltiplas (DM), e ainda 1 aluno com Autismo. Desses alunos, 12 possuem atendimento especializado na Sala de Recursos Multifuncionais, no contraturno.

O diagnóstico realizado pela unidade escolar, em 2013, para elaboração e posterior reestruturação do Projeto Político Pedagógico, aponta que os alunos são provenientes de famílias com nível socioeconômico de classe média baixa e da classe baixa¹⁸, procedentes dos bairros que rodeiam o estabelecimento de ensino, bem como de outros mais distantes, além de distritos (zona rural) e municípios circunvizinhos. Em sua grande maioria, são solteiros e residem em casa própria, como relatado anteriormente, tendo como lazer atividades referentes à religião, ao esporte, *internet* e cinema.

Este perfil socioeconômico é um elemento importante que influencia no trabalho da equipe gestora, levando-a a diagnosticar as necessidades e interesses da clientela, de modo a traçar ações que influenciarão nos resultados das avaliações internas e externas (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

A instituição conta com 81 funcionários, sendo 73 efetivos em regime estatutário e 8 regentes temporários (Contrato Temporário/Grupo de Lotação Provisória). Do total de funcionários, 48 são docentes estatutários, 25 profissionais estatutários que compõem o quadro do pessoal técnico, administrativo e pedagógico denominados de extraclasse, conforme comprovamos na Tabela 7.

destes três “anéis” para que se possa afirmar que alguém é portador de altas habilidades (NICOLOSO; FREITAS, 2002).

¹⁸ 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” (GAME/UFMG/Instituto Unibanco, 2012).

Tabela 7 - Relação do quantitativo de docentes por função e formação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014)

RELAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS POR FUNÇÃO E FORMAÇÃO	QUANTIDADE
Número total de servidores estatutários	73
Número de docentes estatutários	48
Número de docentes temporários (Contrato Temporário/GLP)	08
Número de Téc. Administrativo e Pedagógico (extraclases) estatutários	25
Servidores com graduação	05
Servidores com pós-graduação	73
Servidores com mestrado/doutorado	03
Corpo docente com formação continuada	23

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do Setor de Pessoal da unidade escolar, 2014.

Nos dados da Tabela 7, ainda é possível observar que o corpo técnico, administrativo e pedagógico, denominado de pessoal extraclasse¹⁹, apresenta como diferencial marcante possuir, em sua maioria, um corpo docente com formação em nível superior. A maioria dos funcionários, em número de 73, é pós-graduada em suas respectivas áreas de atuação, além de 3 regentes cursarem o mestrado.

No tocante ao quadro extraclasse, possui 25 funcionários, incluindo a direção. Deste quadro de funcionários, 5 são graduados e 20 possuem especialização. Dos 73 servidores Especialistas, 23 professores regentes possuem Formação Continuada²⁰, oferecida pela SEEDUC/RJ. A formação continuada faz parte das ações de reestruturação organizacional da Secretaria de Estadual de Educação.

Tabela 8 - Tempo de serviço no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014)

TEMPO DE SERVIÇO EM ANOS NA UNIDADE ESCOLAR	QUANTITATIVO DE PESSOAL		
	Corpo Docente	Equipe de Apoio (Secretaria, Aux. secretaria, Agente pessoal, Assistente operacional escolar, NAPES)	Equipe Gestora (Direção, Coordenador pedagógico, Orientador pedagógico, Agente de leitura, Articulador pedagógico)
0 a 5	19	01	04
5 a 10	09	-	-
10 a 15	04	05	01
15 a 20	05	03	03

¹⁹ Extraclasse, identificado como equipe técnica, administrativa e pedagógica, atuando nas unidades escolares.

²⁰ O Programa de Formação Continuada de Professores é uma das parcerias da SEEDUC/RJ com a Fundação Cecierj à qual busca preencher lacunas do conhecimento dos docentes e sua capacitação para a aplicação desse currículo, especialmente, com a elaboração de planos de trabalho que promovam cada vez mais a capacidade do professor de ser autor de seu próprio material. Este tem carga horária de 180 horas de aperfeiçoamento. Além dessas, são oferecidas disciplinas completando outras 200, para caracterizar um curso de Especialização, com duração de 11 meses. Prevê-se que, durante sua realização, o professor deve dedicar às atividades quatro horas semanais, além dos encontros presenciais de três horas cada.

20 a 25

10

04

02

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do Setor de Pessoal da unidade escolar, 2014.

O tempo de serviço da equipe que atua no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo varia entre 1 e 30 anos. No corpo docente, a distribuição, conforme o tempo de serviço é a seguinte: 19 professores regentes com 0 a 5 anos de experiência; 9 na faixa de 5 a 10 anos; 4 entre 10 e 15 anos; 5 entre 15 e 20 anos e 10 entre 25 e 30 anos. Na Equipe de Apoio há 1 servidor com tempo de serviço entre 0 e 5 anos; 5 entre 10 e 15 anos e 7 entre 15 e 25 anos. E na Equipe Gestora, há 4 servidores que possuem um tempo de serviço na unidade escolar que compreende entre 0 a 5 anos; 1 de 10 a 15 anos; 3 entre 15 e 20 anos; 2 de 20 a 25 anos e 2 de 25 a 30 anos (Tabela 8).

Pelos dados de tempo de serviço, é possível observar que no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, o maior número de profissionais atuantes, em especial regentes de classe, são novos na unidade escolar, a maior parte possui até 10 anos de trabalho na instituição. Porém, aqueles com maior tempo de serviço são os que compõem a equipe gestora, em um total de sete profissionais, cujo tempo na unidade escolar compreende entre 15 e 30 anos. Esta característica possibilita uma continuidade das ações gestoras, evitando assim incorrer em erros já superados.

No que se refere aos resultados do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo nas avaliações externas, esclarecemos que, segundo o CAEd (2012), a avaliação externa deve ser concebida como instrumento capaz de oferecer condições para o desenvolvimento dos alunos e só tem sentido quando é utilizada como uma ferramenta do professor para fazer com que os alunos avancem. Neste sentido, dados internos do Instituto Eber Teixeira de Figueiredo referentes a desempenho e aprovação, indicam avanços significativos da escola e uma tendência de que os mesmos tenham implicação nos bons números obtidos pela instituição nas avaliações externas do período de 2007 a 2013.

Na Tabela 9, é possível observar que as taxas de rendimento referentes aos seis últimos anos (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), tiveram crescimento, indo de 94%, em 2009, para 97,6%, em 2014, considerando todos os segmentos de ensino.

Tabela 9 - Taxa de Aprovação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2013)

ESCOLA	PERCENTUAL DE APROVAÇÃO							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	94,2%	91,3%	94%	96%	96,8%	97,7%	98,8%	97,6%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais, 2014.

O percentual de reprovação, em 2008, foi o maior dos índices observados. Pelo exposto na Tabela 10, a escola foi, ao longo dos anos, diminuindo a taxa de reprovação. De 2009 a 2013 houve uma trajetória de queda, de 4,3% para 1,2%. Observamos ainda que, de 2010 para 2011, ocorreu uma queda de 4 para 2,6%. Em 2014, a taxa foi para 2,4%. Esta redução do percentual anual de reprovações pode estar atrelada à utilização de estratégias de acompanhamento do processo ensino e aprendizagem, a exemplo da análise bimestral do rendimento dos alunos e da oferta de reforço escolar e recuperação paralela. Estas ações passaram a ser implementadas a partir de 2009.

Tabela 10 - Taxa de Reprovação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2013)

ESCOLA	PERCENTUAL DE REPROVAÇÃO							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	3,1%	5,5%	4,3%	4%	2,6%	2,2%	1,2%	2,4%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais, 2014.

Com relação à evasão, na Tabela 11, também é possível observar uma tendência de queda a partir de 2009. Em alguns anos, o percentual chegou a 0% (2011, 2013 e 2014), mas oscilou entre 0,6 e 0,1% (2011 e 2012). Tais resultados ocorreram devido à mobilização da equipe gestora junto aos alunos, corpo docente, pais e ou responsáveis, conscientizando-os da necessidade de frequência, além de uma força tarefa no sentido de colocar o grupo de visitantes em ação, como ainda, uma parceria com o Ministério Público local e com o Conselho Tutelar.

Tabela 11 - Taxa de Abandono do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 - 2014)

ESCOLA	PERCENTUAL DE EVASÃO							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo	2,7%	3,2%	1,7%	0%	0,6%	0,1%	0%	0%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do Livro de Ata de Resultados Finais, 2014.

Devido à extinção do CIEP Dona Carmita, em 2011, e a absorção dos alunos dessa unidade pelo Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, na Tabela 12, apresentamos os resultados do CIEP Dona Carmita²¹, no que se refere ao percentual de reprovação, abandono e aprovação em 2010, uma vez que esses dados apresentam um pouco da realidade da unidade que foi absorvida. Observamos que os índices de reprovação, especialmente no Ensino Fundamental – anos finais, eram de 16,3%. É necessário ressaltar que, no ano de 2011, embora as instituições funcionassem no mesmo prédio, estas possuíam gestões distintas e os desempenhos e resultados divergiam, inclusive apresentando clientela com nível socioeconômico e cultural um pouco diferenciado, ou seja, alunos de classe baixa, residentes em sua maioria em bairros de periferia e ainda apresentando problemas no que se refere a vínculo familiar, ainda mais evidenciado do que os que já se encontravam matriculados no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, isto é, de classe baixa média e classe baixa alta.

Tabela 12 - Percentual de Reprovação, Abandono e Aprovação - 2010 - CIEP Dona Carmita - Município de Bom Jesus do Itabapoana-RJ

CIEP DONA CARMITA	PERCENTUAL REPROVAÇÃO/ABANDONO/APROVAÇÃO		
	ETAPA ESCOLAR	REPROVAÇÃO	ABANDONO
Anos Iniciais	8,3% 9 reprovações	0,0% nenhum abandono	91,7% 90 aprovações
Anos Finais	16,3% 12 reprovações	0,0% nenhum abandono	83,7% 61 aprovações
Ensino Médio	-----	-----	-----

Fonte: INEP, 2014.

Conforme informações fornecidas pela direção geral do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, os resultados alcançados pelo CIEP Dona

²¹ O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo absorveu no ano de 2011 toda a clientela do CIEP Dona Carmita em virtude de sua extinção, no entanto o Ato de extinção só ocorreu através da Resolução SEEDUC/RJ, nº 4801, de 05 de Junho de 2012.

Carmita, referentes à aprovação, abandono e reprovação, em 2010, são diferentes dos apresentados pelo Instituto de Educação. Enquanto este tinha 4% (Tabela 10) de reprovação, o CIEP apresentava uma média 12,3% no Ensino Fundamental (Tabela 12). Quanto à evasão/abandono, ambos registravam índice zero (Tabelas 11 e 12), mas ocorria uma diferença para o índice de aprovação, 96% (Tabela 9) do I.E.Eber Teixeira de Figueiredo para 87,7% do CIEP Dona Carmita²² (Tabela 12).

Assim, no ano letivo de 2011, após absorção dos alunos do CIEP Dona Carmita, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo buscou, junto à equipe gestora, uma reorganização pedagógica na instituição. Para tal, a escola providenciou ações como: reforço escolar e exercícios com os alunos, baseado em habilidades e competências exigidas nas avaliações. Essa atitude buscava dar condições à nova clientela para acompanhar o processo de ensino e a aprendizagem oferecida.

Ao analisar os resultados do IDEB do Ensino Fundamental - anos finais verificou-se que a escola vem se destacando pelo seu desempenho nas avaliações externas desde o ano de 2009. Os mesmos resultados, no período de 2007 a 2013, demonstram que a escola teve um crescimento considerável em 2009 e 2011, chegando a ultrapassar a meta estipulada pelo MEC para o Brasil, que é alcançar 6.0 até 2021, conforme se pode observar nos dados dispostos na Tabela 13.

Tabela 13 - IDEB anos finais do Ensino Fundamental do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2007 – 2013)

Ano	Ideb Observado	Metas Projetadas	Percentual atingido em relação a meta
2007	5.0	5.8	86,20%
2009	6.6	5.9	111,86%
2011	6.1	6.1	100%
2013	5.4	6.4	84,4%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do INEP, 2014.

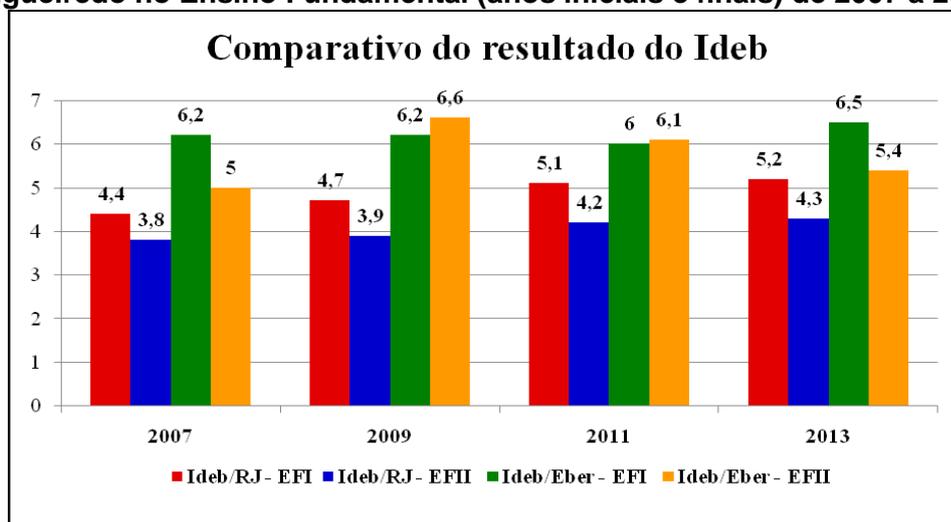
No ano de 2011, como citado anteriormente, a unidade vivenciou um momento peculiar. Às vésperas da avaliação do IDEB ocorreu a fusão do Instituto de Educação com o CIEP Dona Carmita. Tal fusão resultou no ingresso de cerca de 200 novos alunos na escola, que passariam pelas avaliações do SAERJ e da Prova

²² Não foi possível obter mais informações do CIEP Dona Carmita porque, após a extinção da unidade escolar, toda a documentação foi removida para o Arquivo Central da SEEDUC/RJ.

Brasil. Este foi um desafio, pois o Ministério da Educação não levou em conta tal situação e não ajustou ou revisou as metas estabelecidas para o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Entretanto, ao comparar os resultados do IDEB dos anos finais do Ensino Fundamental do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo com a rede estadual de ensino, observa-se que, em 2011, a escola superou os resultados estaduais, conforme Gráfico 1.

Comparando os resultados apresentados no Gráfico 1, observamos que, em 2007, o IDEB estadual no ensino fundamental anos iniciais foi de 4.4 e de 3.8 nos anos finais, e o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo apresentou um resultado de 6.2 no Ensino Fundamental - anos iniciais e de 5,0 no Ensino Fundamental - anos finais. Em 2009, houve crescimento no índice alcançado pelo Ensino Fundamental - anos finais, indo para 6.6, enquanto a meta estadual correspondia a 4.7 para Ensino Fundamental - anos iniciais e 3.9 para Ensino Fundamental - anos finais. Em 2011, houve um decréscimo nos índices registrados para o Ensino Fundamental e o Instituto obteve 6 e 6.1, respectivamente. O IDEB estadual neste ano foi de 5.1 e 4.2 no Ensino Fundamental - anos iniciais e finais.

Gráfico 1 - Comparativo do IDEB Estadual e do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo no Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) de 2007 a 2013



Fonte: QÉdu, 2014.

Entretanto, em 2013, o IDEB no Ensino Fundamental - anos iniciais aumentou em relação ao de 2011, ficando em 6.5, já o Ensino Fundamental - anos finais decresceu para 5,4. Contudo, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo não ficou fora da meta estadual, que era de 5.2 e 4.3 no Ensino

Fundamental - anos iniciais e finais, respectivamente. É importante ressaltar que o ano de 2013 foi o último ano letivo do Ensino Fundamental - anos iniciais a ser avaliado pela Prova Brasil, pois os alunos deste segmento foram absorvidos por outras instituições, devido ao processo de municipalização²³.

Tabela 14 - Desempenho do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo no IDERJ (2010 – 2013)

Modalidade	2010	2011	2012	2013
Ensino Fundamental I	6,2	5,5	5,2	6,0
Ensino Fundamental II	5,4	6,0	5,1	4,9
Ensino Médio	3,1	3,5	2,7	3,4

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de IDERJ/RJ, 2014.

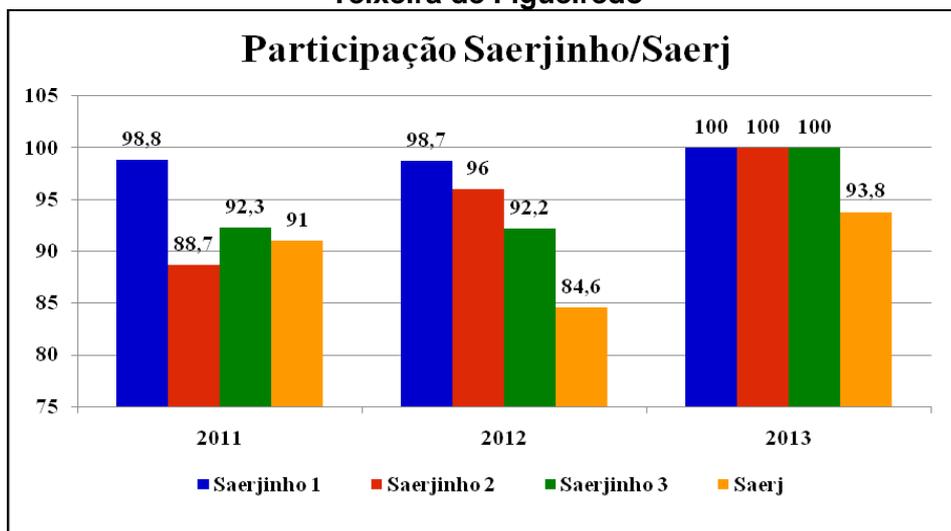
Na Tabela 14, observamos que nas avaliações do SAERJ, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo também se destacou. Os resultados do Ensino Fundamental - anos iniciais, nos anos de 2010 e 2013, foram melhores em relação aos de 2011 e 2012. No Ensino Fundamental – anos finais, o destaque foi em 2011, enquanto em 2012 e 2013 houve decréscimo. No Ensino Médio, a escola também apresentou índice superior no ano de 2011, havendo um decréscimo em 2012. No entanto, em 2013, a escola conseguiu superar o resultado anterior.

Houve uma evolução na participação da escola nos Saerjinhos²⁴. No primeiro, aplicado no 1º bimestre de 2011, a participação dos alunos foi de 98,4%; em 2012 foi de 98,7%; e em 2013, de 100%. No Saerjinho 2, aplicado no 2º bimestre de 2011, a adesão foi de 88,7%; em 2012, de 96%; e em 2013, de 100%. No Saerjinho 3, 3º bimestre, a participação dos alunos foi de 92,3% em 2011, já em 2012 foi de 92,2%, e em 2013, de 100%. No SAERJ houve uma participação menor no ano de 2012, e em 2013, 93,8% dos alunos participaram da avaliação externa, conforme é possível verificar no Gráfico 2.

²³ Segundo Fonseca, a tendência atual é transferir a incumbência do ensino fundamental para os municípios. Essa situação já é irreversível, pois a “municipalização do ensino faz parte das tendências atuais da educação brasileira” (FONSECA, 1990, p. 133).

²⁴ O Saerjinho prevê ao final dos 1º, 2º e 3º bimestres, a aplicação de provas de Língua Portuguesa, com foco em leitura e de Matemática com ênfase na solução de problemas; de Ciências da Natureza e Ciências Humanas aos alunos dos 5º e 9º anos do Ensino Fundamental Regular, das 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Regular, Integrado e Inovador. Prevê ainda, a aplicação de Provas de Língua Portuguesa e Matemática para as 1ª 2ª, 3ª e 4ª séries do Curso Normal, Fase II e III (1º Bimestre), Fase III (2º Bimestre) da Educação de Jovens e Adultos, Módulo I (1º Bimestre), Módulo I e II (2º Bimestre) da Nova Educação de Jovens e Adultos e Módulos I e III (1º e 2º bimestres), Módulos II e IV (3º Bimestre) do Programa de Correção de Fluxo - Autonomia-, das escolas estaduais.

Gráfico 2 - Participação Saerjinho/IDERJ 2011 a 2013 do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IDERJ/RJ, 2014.

A partir de 2011, as escolas da rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro passaram a ser avaliadas pelo SAERJ, através do qual se obtém o IDERJ. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo apresentou resultados satisfatórios quanto ao desempenho no SAERJ nos últimos três anos.

Tabela 15 - Resultado do IDERJ do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, nos anos de (2011 - 2012 - 2013)

Modalidades	Metas e Resultados IDERJ								
	2011			2012			2013		
	Meta	Result	%	Meta	Result	%	Meta	Result	%
EFI	4,8	5,3	110,4	5,2	5,0	96	6,1	5,9	97
EFII	3,3	5,8	175,7	3,0	4,9	163,3	4,8	2,6	54
EM	1,7	5,9	347	2,3	4,9	213	3,2	3,3	103

Result = Resultado.

Fonte: SEEDUC/RJ, 2011.

Pelos dados da Tabela 15, observamos que a escola, no Ensino Fundamental - anos iniciais, superou a meta estipulada pela SEEDUC/RJ no ano de 2011. Nos anos finais do Ensino Fundamental, a escola superou as metas nos anos de 2011 e 2012 e teve decréscimo em 2013. No Ensino Médio, a escola superou suas metas em todos os anos descritos, embora tenha diminuído o percentual atingido.

Considerando que o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo tem apresentado bons resultados em seus indicadores, contando com corpo docente com formação adequada, no próximo capítulo será apresentada uma análise dos

fatores extra e intraescolares relacionados à eficácia escolar da instituição, assim como o conjunto das ações realizadas. Todos os dados indicam que se trata de uma boa escola, mas que aspectos e/ou fatores estão associados ao sucesso escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo? A análise destes fatores será feita no capítulo 2 e contemplará diversas ações que contribuem para a construção de uma escola eficaz.

II. FATORES RELACIONADOS À EFICÁCIA ESCOLAR DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO

O primeiro capítulo descreveu o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo no contexto da Regional Noroeste Fluminense. Também foi apresentada a rede de ensino do Estado do Rio de Janeiro e o Planejamento Estratégico com foco em resultados, a Regional Noroeste Fluminense e as escolas estaduais pertencentes ao município de Bom Jesus do Itabapoana, com ênfase para os resultados de desempenho do IDEB e IDERJ do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

Neste segundo capítulo, serão analisados os aspectos extra e intraescolares que contribuem para a construção de uma escola eficaz. Para tal, utilizaremos como referencial teórico os estudos de Brooke e Soares (2008) que se referem à escola eficaz. Ainda serão úteis os estudos de Nóvoa (1992), que apresentam fatores intraescolares como: a área Organizacional, que se refere ao conjunto das decisões vinculadas à instituição escolar, e ao seu projeto educativo; a Pedagógica, no sentido da relação educativa professor-aluno, as interações didáticas e a gestão curricular; e, por fim, a profissional, na qual se faz referência às questões do desenvolvimento profissional, o que representa um espaço de autonomia ao professorado. Também utilizaremos os estudos de Franco et al. (2001) sobre os fatores intraescolares (recursos escolares, organização e gestão da escola, clima acadêmico, formação e o salário do docente e por fim, ênfase pedagógica). Faremos ainda a abordagem da liderança do gestor escolar no trato do seu trabalho diário, quer pedagógico ou administrativo, conforme preconiza as análises de Lück (2010).

Ainda que a mensuração da eficácia escolar seja um processo técnico-científico que determine um alto nível de elaboração conceitual e metodológica, as complexidades não podem impedir sua pesquisa, seu estudo e o seu entendimento, uma vez que a eficácia escolar reforça a ideia de que a escola pode fazer a diferença no rumo de seus alunos, fugindo a um trágico determinismo social (BROOKE et al., 2010).

Desta forma, a eficácia pode ser pensada conforme as análises realizadas por Brooke (2008) e por Soares (2002) e que vêm ao encontro da proposta apresentada, isto é, indicações de como as escolas podem se tornar

eficazes, e quais são os efeito-escola que afetam ou não a aprendizagem. Estes apontam para a necessidade de se considerar a complexidade do ambiente que circunda a escola, o papel de todos os atores que se encontram envolvidos no processo escolar, de forma que podem e devem contribuir não somente para o avanço no desempenho médio dos alunos, mas para uma melhor distribuição desses resultados. Portanto, o efeito-escola é entendido como “[...] o quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno” (BROOKE; SOARES, 2008, p. 10)

Conforme assevera Brooke et al. (2010), a escola é eficaz quando [...] faz seus alunos progredirem mais do que se esperaria, levando em consideração seu nível socioeconômico e ponto de partida em termos de desempenho.

Ao analisar a efetividade escolar, Falcão (1997, p. 321) considera que os fatores intraescolares de eficácia escolar distribuem-se em cinco categorias: os recursos escolares; a organização e gestão; o clima acadêmico; a formação e a ênfase pedagógica, apreendida como a capacidade que a escola apresenta em responder às exigências da sociedade.

Assim, a eficácia da escola pode ser conferida pelo aprendizado que os alunos obtêm, não obstante os fatores externos. A essa deferência, Franco e Bonamino (2005) explicam que, apesar deste conceito se definir de maneira coerente à eficácia de outras escolas, não se trata de constituir mais uma classificação geral de escolas por desempenho, mas sobretudo, identificar as características escolares que promovem a eficácia, incluindo a preocupação com a igualdade.

Sammons (2008) menciona alguns fatores que estão atrelados à eficácia escolar, os denominados “*Fatores-chave*”, que incluem a liderança profissional; objetivo e visão educacional compartilhada; fazer da escola um ambiente de aprendizado; garantir que o clima institucional se concentre no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos acadêmicos e foco centralizado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados; ensino e objetivos claros; manifestar/manter altas expectativas em relação à capacidade de realização de todos os agentes envolvidos, sobretudo dos alunos; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; e a escola como organização orientada à aprendizagem.

Conseqüentemente, a gestão institucional eficaz deve analisar várias dimensões importantes, e uma delas está focada nos aspectos pedagógicos, considerando que são os que promovem os resultados educacionais.

Neste aspecto, Lück expõe que, para a implementação de mudanças no âmbito escolar, a fim de galgar o aumento do índice de desempenho dos alunos, deve-se considerar que:

[...] a dimensão da gestão escolar envolve a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social (LÜCK, 2009, p. 26).

Daí a necessidade de uma dinâmica que esteja em acordo com as diretrizes e políticas educacionais e com o Projeto Político Pedagógico das unidades escolares, em que todos os atores escolares estejam envolvidos no processo.

No que diz respeito aos resultados educacionais, não é papel do monitoramento e da avaliação, em nenhuma pressuposição, ser empregado como maneira de constranger o docente e ou educando. A principal função é o acompanhamento de como as ações estão sendo executadas, isto é, se há “[...] boa articulação, entre as ações promovidas, do bom uso do tempo, dos recursos e da adequada mobilização e ritmo de emprego das competências humanas na promoção da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 47).

Ainda na visão de Lück (2009, p. 48), a eficácia “[...] corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações”. Nesse aspecto, é fundamental o apoio aos professores nas ações de planejamento, desenvolvimento da prática pedagógica em sala de aula e na avaliação.

De acordo com Soares (2007), a gestão da escola, guiada pelo diretor, inclui os afazeres concernentes à garantia do funcionamento da escola com referência à rotina de funcionamento, “[...] de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos”. O que envolve tarefas rotineiras, como:

[...] o acompanhar e efetivar a assiduidade de alunos e de professores, ainda, identificar os problemas de aprendizagem de modo a buscar recursos para saná-los, estabelecer contatos com as famílias dos alunos em prol de seu acompanhamento escolar, e dentre tantas outras, garantir o acesso de

alunos e professores aos materiais didáticos indispensáveis para um trabalho escolar, eficiente (SOARES, 2007, p.153).

Na próxima seção, apresentaremos os fatores extra e intraescolares que influenciam no desempenho dos alunos. No tocante aos fatores extraescolares, abordaremos a condição socioeconômica das famílias, o sexo dos alunos e a relação escola-família-comunidade. Quanto aos fatores intraescolares, destacam-se os recursos escolares; a organização e gestão da escola; o clima acadêmico, a formação docente e a ênfase pedagógica.

2.1 Os Fatores extra e intraescolares que influenciam no desempenho dos alunos

A eficácia escolar está relacionada à capacidade que a escola apresenta de adaptação às peculiaridades que os alunos possuem, não gerando efeitos negativos, mediante ações que abrangem uma cadeia de elementos, tanto administrativos quanto pedagógicos. A eficácia escolar é produto da redução dos impactos negativos para o desempenho escolar, a partir da incidência dos efeitos positivos, originados por fatores ao alcance da intervenção da escola.

Ao se medir a influência que a escola apresenta sobre o desempenho dos alunos, os indicadores de eficácia auxiliam a rebater uma interpretação derrotista da realidade escolar; aquela de que alunos procedentes de classes sociais menos favorecidas possuem um destino social traçado pela sua origem, impossibilitando a escola de fazer algo no que se refere às probabilidades escolares e profissionais de seus discentes.

Os fatores que determinam o desempenho cognitivo dizem respeito a duas categorias: os associados à estrutura escolar e os associados à família e ao próprio aluno. Pesquisas empreendidas nos anos de 1950 e 1960 nos Estados Unidos, Inglaterra e França, indicaram que os fatores extraescolares explicam melhor as desigualdades analisadas no desempenho dos alunos do que os fatores intraescolares. De maneira particular, apontaram que tanto o acesso à educação como os resultados escolares estão coligados às características socioeconômicas e culturais dos alunos (MACHADO, 2014).

Neste sentido, destaca-se que o trabalho denominado “Relatório Coleman” se constituiu em uma pesquisa realizada com milhares de alunos nos Estados Unidos que buscava compreender as relações entre as características das escolas e o resultado do desempenho dos diferentes grupos de alunos, ou seja, o papel desempenhado pela escola diante de uma sociedade mais igualitária, evidenciando que as diferenças socioeconômicas são as responsáveis pelas diferenças entre o desempenho dos alunos.

Na Inglaterra, o “Relatório Plowden” apontou que, dentre as variáveis analisadas, a que mais se correlacionava ao sucesso discente era a atitude dos pais, se mostrando efetivamente interessados no desempenho escolar, os quais compareciam periodicamente às reuniões escolares e que ajudavam no dever de casa. Concluiu-se que as condições dos domicílios dos educandos e as instalações das escolas possuíam efeitos consideráveis, embora em menor escala no desempenho escolar

Na França, o Instituto Nacional Francês para Estudos Demográficos (INED) promoveu um estudo longitudinal (1962-1972) para avaliação das desigualdades de acesso aos estudos, embasados na Sociologia da Educação à qual é influenciada pelas teorias da reprodução; o que levou à conclusão de que a escola teria pouco impacto no desempenho dos alunos, ou seja, as diferentes formas de organização escolar seriam igualmente eficientes (SOARES, 2004).

Pesquisas realizadas por Franco e Bonamino (2005) e Soares (2005) apontam que, no Brasil, como também em países da América Latina, ao contrário dos países desenvolvidos, a infraestrutura física da escola e os recursos escolares são aspectos essenciais para o desempenho escolar dos alunos. Consideram-se aspectos físicos da escola a infraestrutura do prédio, a presença, o estado de conservação e a uso de espaços didático e pedagógicos, como as bibliotecas, as salas de leitura, as salas de aula e as pequenas bibliotecas dentro das salas de aula (TEIXEIRA, 2009).

Conforme Soares (2004), os fatores que implicam no desempenho cognitivo do aluno são oriundos de três grupos: a família; o próprio aluno e a escola. A família influencia com sua própria estrutura, seu envolvimento no processo de aprendizagem e com a disponibilização de recursos econômicos e culturais. O fator aluno envolve as características pessoais e atitudes em relação à escola; e o fator escola, tem influência relacionada à equipe de profissionais competentes, à

metodologia de ensino, aos recursos físicos e pedagógicos, a metodologia da direção e gestão e às características das classes. Os fatores do último grupo são ainda influenciados pela sociedade, com demandas por competência, valores culturais, religiosos e também pelas políticas educacionais.

Ocorre que os fatores extra e intraescolares dependem de uma série de situações, que podem ter efeito no sentido de aumentar ou diminuir o desempenho dos estudantes. Nesse ponto é que o entendimento da eficácia escolar se torna tão importante, pois o efeito positivo dos fatores, ao ultrapassar o efeito negativo desempenhado por outros fatores, gera um quadro de eficácia escolar (BROOKE et al., 2010).

Por mais de três décadas de pesquisas, o enfoque ainda está na tentativa de compreensão da influência das ações escolares, entretanto, crê-se que se pode, com base nos dados obtidos, fundamentar a prática da qualidade de ensino, com a indicação de alguns fatores que caracterizam as escolas eficazes, como propõe Sammons (2008), que os resume em onze fatores:

[...] liderança profissional; objetivos e visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; 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 (SAMMONS, 2008, p. 351).

Assim sendo, as pesquisas de Sammons (2008), embora advinda do contexto norte-americano, indicam alguns dos fatores que envolvem a qualificação escolar, advertindo que é importante analisar as características de cada realidade e o sistema de ensino. Estes estudos podem oferecer indícios importantes para cada instituição interessada na promoção do melhoramento escolar e, igualmente, como direcionamento para a promoção de políticas públicas educacionais.

Pesquisas brasileiras também analisam os fatores extra e intraescolares de eficácia. Quanto aos fatores extraescolares, identificam-se a condição socioeconômica das famílias, a raça, o sexo e a relação escola-família-comunidade. (FRANCO; BONAMINO, 2005; SOARES, 2005; FRANCO et al., 2001).

Fatores como o nível socioeconômico do aluno e a infraestrutura da escola influenciam no rendimento escolar, porém não se observa diretamente esses fatores, mas somente itens que estão associados a eles nos questionários de

contextualização aplicados pelas avaliações externas²⁵. Assim, revela-se importante a construção de indicadores a partir de conjuntos de itens correlacionados, que propiciem diferenciação entre indivíduos e entre escolas, podendo-se mensurar, com maior precisão, a influência de cada um dos fatores.

No que se refere à condição socioeconômica, ela é formada por um conjunto de dados que influem na vida social e escolar do estudante. Ela é apontada pelo Índice Socioeconômico (ISE), que é levantado a partir da escolarização dos pais dos alunos e da detenção de bens materiais específicos. O ISE provê subsídios básicos para a apreensão do desempenho do aluno e igualmente da escola, sendo este medido no nível dos alunos e seus efeitos pesquisados no nível do aluno e da escola (SEEDUC/RJ, 2012).

A escolaridade dos pais também é um fator significativo na medida do desempenho escolar e relaciona-se com as atitudes que os pais tomam no desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos filhos. A escolaridade dos pais se junta ao consumo cultural que os filhos podem ampliar, ao hábito de leitura, à disciplina e ao comportamento dentro e fora de sala de aula, ao contato atualizado com as tecnologias e os recursos educacionais diferenciados, dentre outros fatores. Além disso, tal escolaridade está vinculada, ainda, ao comportamento dos pais perante a escolaridade dos filhos, especialmente a exigência de dedicação e o comprometimento com a escola, o incentivo à leitura, o acompanhamento dos deveres de casa, a ajuda com as dúvidas que o filho tem com as lições, entre outros elementos. Deste modo, em teoria, o avanço da escolaridade dos pais aspira à reflexão na melhoria do desempenho de seus filhos (BROOKE et al., 2010).

Outro elemento que compõe o ISE é a posse de determinados bens materiais. Esses são versados como indicativos de casos e condições sociais específicas que, por sua vez, tem como alvo o desempenho dos estudantes.

Os aparelhos de televisão, de geladeira, de automóvel, e a presença, em casa, de banheiro, indicativo de acesso a uma forma mínima de saneamento, compõem os bens que se associam e de maneira genérica se integram ao desempenho dos alunos. A presença desses bens, como se pode imaginar, não intervém diretamente no desempenho do aluno em sala de aula, contudo, a

²⁵ Questionário de contextualização é um conjunto de itens correlacionados que propiciará clara diferenciação entre indivíduos e entre escolas, podendo-se mensurar com maior precisão a influência de cada um dos fatores que vierem a ser estudados (MACHADO, 2014).

presença desses fatores é indicativa da condição social e econômica do aluno e de sua família (SEEDUC/RJ, 2012).

Por fim, é a condição social, indicada pela posse de tais bens que cria uma cadeia de situações, como a estabilidade familiar, o desenvolvimento de um ambiente em casa que favoreça a aprendizagem, a dedicação de tempo para estudo e para lazer, além de outros elementos que estão diretamente relacionados ao desempenho do aluno (BROOK et al., 2010).

Ainda como fatores extraescolares, merecem menção o fator sexo e a raça. A associação destes fatores entre aprendizado e desempenho é direta, mas o que expor das demais variáveis individuais? Quem é o aluno com boas perspectivas de desempenho? Segundo Andrade (2008), as características deste aluno, que não raça/cor, sexo e idade, são modeladas pelas redes sociais, pela família a que pertence, pela escola que frequenta e pelo contexto político e governamental em que está inserido. As redes sociais podem ser diferenciadas pelo ambiente. A composição da classe em termos de razão de sexo, por exemplo, pode ser avaliada como uma questão que altera o desempenho médio, porque tal composição implica na organização normativa do ambiente, nas trocas informacionais e no compartilhamento de características dos membros.

No tocante aos fatores intraescolares, podemos ressaltar os fatores nos quais a escola deve se concentrar, a fim de produzir efeitos que sejam capazes de fazer frente às influências provenientes da situação socioeconômica dos alunos.

O primeiro deles são os recursos escolares que compreendem a existência e conservação dos equipamentos e do prédio escolar, o qual realmente importa não é só a presença dos mesmos, mas, especialmente, a forma como são utilizados estes recursos (FRANCO et al., 2001).

A categoria organização e gestão da escola, o segundo fator intraescolar, refere-se, sobretudo, aos fatores de liderança da direção escolar e, igualmente, “[...] ao comprometimento e empenho dos docentes no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos” (ALVES; FRANCO, 2008, p. 495).

O terceiro fator, o clima acadêmico, associa-se ao fato de que as ações escolares, sempre devem estar vinculadas aos objetivos da aprendizagem e às situações como a cobrança de dever de casa, do respeito e da disciplina na relação professor-aluno, aos quais, “[...] associados a um clima positivo no espaço da sala

de aula, podem aumentar o desempenho acadêmico” (ALVES; FRANCO, 2008, p. 496).

Klauck (2011), ao referir-se aos estudos sobre a formação e o salário docente como sendo o quarto fator a ser considerado, com base em dados do SAEB, aponta que quanto menor o salário do professor, mais baixo é o desempenho acadêmico. Entretanto, Paul e Barbosa (2008, p. 122) afirmam que, ao analisar o desempenho acadêmico dos alunos, pode-se “[...] medir também a qualificação docente, o que, no entanto, pode apresentar discrepâncias dependendo da realidade a ser analisada”. Deste modo, é um aspecto que não pode ser tomado como regra, mas seguramente deve ser analisado, pois as ações pedagógicas são determinantes ao processo de ensino e aprendizagem.

O quinto fator a ser considerado é a ênfase pedagógica, atribuída à investigação de Alves e Franco (2008, p. 497), onde a utilização de “[...] raciocínios de alta ordem e em resolução de problemas genuínos e contextualizados [...]” no ensino da matemática, elevaram o desempenho acadêmico dos alunos, porém, os pesquisadores ressaltam a importância de estudos mais aprofundados sobre este fator, com o objetivo de caracterizar sua importância como requisito para a eficácia escolar.

Para analisar e destacar os fatores extra e intraescolares presentes no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, na subseção seguinte apresentaremos os aspectos metodológicos desta pesquisa.

2.2 Metodologia e instrumentos de pesquisa de campo

Considerando que este estudo de caso aborda o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo visando analisar os fatores extra e intraescolares que influenciam na construção da eficácia escolar, optou-se por fazer uma pesquisa de cunho quantiquantitativo, apoiada em um trabalho de campo para observação e coleta de dados.

A metodologia utilizada pautou-se na análise dos documentos referentes aos projetos da escola, de seu Planejamento Estratégico e do Plano Político Pedagógico (PPP). Também foram analisadas as atas de reuniões da Associação de Apoio à Escola (AAE) e demais colegiados. Ainda foram levantados dados, no período de julho de 2014 a julho de 2015, por meio de observação direta do

cotidiano da escola, envolvendo a equipe de gestão, os professores, alunos e pais, enfim, toda a comunidade escolar. As informações obtidas foram organizadas a partir das categorizações que definem os fatores extra e intraescolares que contribuem para a eficácia de uma escola.

As visitas realizadas ocorreram no primeiro e segundo turnos (manhã e tarde), em número de 6 (seis) com duração de 5 horas diárias, perfazendo uma carga horária total de 30 horas. Os registros foram feitos num caderno de pesquisa de campo, oportunidade em que aconteceu o acesso e a manipulação de diários de classe, registro de Procedimento Operacional Padrão (aulas Pop's), PPP, documentos da secretaria escolar (ata de matrícula, resultados finais) pauta de reuniões da equipe gestora, ficha de alunos representantes de turma, ata de Conselhos de Classe (COC) e registro das reuniões de Horário de Trabalho de Planejamento Coletivo (HTPC). Ainda foram manipulados os documentos que registram a Relação de Alunos Infrequentes (RAF), questionários de avaliação feita pelos alunos e pelos professores, bem como, acesso e análise da Matriz SWOT (FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Durante as visitas observei que a relação da direção e equipe gestora com os professores aparenta ser direta, prática e objetiva. Em relação aos alunos, percebi que a escola conta, em todo o período de funcionamento, com pelo menos uma das gestoras, a Geral ou a Adjunta, que conduzem o início dos turnos, estando presente nos momentos de intervalos e também na portaria, no final do turno.

Pela observação das pautas dos Horários de Planejamento Coletivo, constatei que são abordados assuntos bem pontuais, de cunho administrativo e pedagógico. Há apontamentos de problemas detectados (necessidade de chamar os pais de alguns alunos), propostas de trabalhos, alinhamentos administrativos, etc.

Como o trabalho foi realizado no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, tratou-se de um estudo de caso, como Yin (2010, p. 32) assegura: “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Deste modo, como método de pesquisa, “[...] o estudo de caso pode contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p. 24), sem perder o foco da apresentação rigorosa dos dados empíricos.

A pesquisa foi estruturada em dois momentos. No primeiro momento, realizado no período compreendido entre julho de 2014 a julho de 2015, levantamos dados sobre o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, como os fatores extraescolares: condição socioeconômica das famílias, o sexo dos alunos e a relação escola-família-comunidade, e os fatores intraescolares, como a gestão administrativa, observando a rotina de trabalho da equipe gestora, a gestão colegiada, o planejamento coletivo e o Conselho de Classe Participativo, além dos projetos desenvolvidos, os resultados nas avaliações externas, a taxa de aprovação, reprovação e evasão.

Em um segundo momento, ocorrido no período de setembro a outubro de 2015, de posse dos dados coletados e das informações obtidas, realizou-se a sistematização dos mesmos, com foco nos fatores extra e intraescolares da escola.

Com a finalidade de analisarmos melhor a unidade de ensino, na próxima subseção, apresentamos os fatores extraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo que pode influir no desempenho dos alunos da escola, tais como a família, a condição social, dentre outras.

2.3 Fatores extraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

Analisar os elementos externos que influenciam na efetividade de uma escola, pela perspectiva de Falcão (1997), é refletir sobre fatores, tais como o político, o social e o econômico que, embora estejam além dos muros da instituição de ensino, interferem nas atividades inerentes à escola. A efetividade se evidencia quando a escola consegue responder, na medida do possível, os fatores externos que interferem em suas práticas administrativas e pedagógicas por meio de estratégias adequadas. Alves e Franco (2008) consideram que a escolarização no Brasil se dá de maneira desigual, pois os resultados escolares são variados, já que os alunos possuem condições socioeconômicas diversas. Reiterando tal pensamento observamos que:

[...] qualquer análise sobre os efeitos das escolas e os fatores associados à eficácia escolar só faz sentido após o controle da influência externa do nível socioeconômico e cultural das famílias no desempenho dos alunos (ALVES; FRANCO, 2008, p. 491).

Pela perspectiva de Alves e Franco (2008), é necessário observar os fatores extraescolares, como as condições socioeconômicas e culturais das famílias, como elementos que interferem na eficácia da escola. O perfil socioeconômico é um elemento importante que influencia no trabalho da equipe gestora. Isto é, é necessário que a gestão das instituições de ensino diagnostique as necessidades e os interesses de sua clientela, de modo a traçar ações que influenciam no desempenho dos alunos.

A equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, buscando conhecer o perfil socioeconômico de seu alunado realiza um levantamento de dados no início do ano letivo, especificamente em fevereiro. Neste levantamento, são apurados dados como idade, sexo e quantitativo de pessoas que compõem a família. Ainda são levantados dados sobre a comunidade de residência, se rural ou urbana, e localização em bairros e regiões circunvizinhas em que residem, assim como sobre renda, ocupação e escolaridade dos pais. Neste momento, a instituição também busca informações sobre a participação do estudante nas principais entidades culturais e manifestações artísticas da cidade, quantitativo de livros lidos durante o ano e hábitos de leitura da família, além da renda mensal do grupo familiar.

Este levantamento é feito anualmente com as turmas de 6º ano do Ensino Fundamental, de 1º ano do Ensino Médio Regular e do 1º ano do Curso Normal. Desta forma, a escola busca conhecer o perfil do alunado ingressante. Entretanto, percebe-se que quando as turmas avançam para as séries seguintes, a escola não revê o perfil traçado, desconsiderando, assim, a possibilidade de mudança de perfil desses alunos. Vale ressaltar que pode ocorrer entrada de novos alunos e mudanças importantes na realidade detectada no levantamento inicial, o que compromete a percepção que a escola possui de suas turmas.

Isso indica que, apesar da escola ter alcançado bons índices nas avaliações externas, ela ainda carece de um trabalho mais eficiente no que se refere ao levantamento de dados sobre o público que atende. Este desconhecimento pode influenciar no planejamento de atividades didático-pedagógicas.

Para complementar os dados coletados pela unidade junto às turmas iniciantes, a fim de traçar o perfil socioeconômico de seus alunos, a escola utiliza indicadores contextuais da Prova Brasil, que fornece dados do 5º ano e do 9º ano do Ensino Fundamental.

Dessa forma, a escola tem disponível os dados dos alunos do 5º e 9º do Ensino Fundamental, através da Prova Brasil, e do 6º ano do Ensino Fundamental, 1º Ano do Ensino Médio e do 1º Ano do Curso Normal, através do levantamento de dados realizado pela unidade do início do ano letivo.

No entanto, embora a unidade tenha uma base de dados, estes não são padronizados, pois as perguntas contextuais da escola não são as mesmas da Prova Brasil. Neste sentido, o levantamento do perfil socioeconômico dos alunos não obedece padrões, além de apresentar lacunas, pois a Prova Brasil ocorre a cada dois anos e o levantamento feito pela escola se restringe aos anos de entrada de cada etapa.

Para analisar os fatores extraescolares da unidade estudada, apresentamos os dados coletados nas visitas realizadas, onde foi possível acesso a arquivos e documentos da escola.

2.3.1 Condição socioeconômica dos alunos

De modo geral, o Indicador de Nível Socioeconômico permite classificar o público atendido pela escola em um nível social. Esse indicador é medido por meio da escolaridade dos pais, da posse de bens e contratação de serviços pela família dos alunos. Para melhor caracterizar as escolas, foram criados sete grupos, de modo que, no Grupo 1, estão as escolas com nível socioeconômico mais baixo e no Grupo 7 aquelas com nível socioeconômico mais alto (INEP, 2015).

Com base nos dados do Censo Escolar 2013 e dos resultados do questionário contextual da Prova Brasil 2013, que foi respondido por 48 alunos do 5º Ano e 108 alunos do 9º Ano (94,12% e 96,43% dos alunos das referidas turmas respectivamente), observamos que a unidade escolar está classificada no Grupo 5 do Indicador de Nível Socioeconômico.

De acordo como INEP (2014), nas unidades classificadas no Grupo 5, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa um quantitativo maior de bens elementares; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas e computador (com ou sem internet); bens suplementares, como freezer, um telefone fixo, um carro, além de uma TV por assinatura e um aspirador de pó; não contratam empregada mensalista; a renda familiar mensal é maior, pois está entre 2 e 12 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis)

completaram o ensino fundamental, podem ter concluído ou não o ensino médio, mas não completaram a faculdade.

O diagnóstico realizado em 2014 pela instituição estudada e constante do PPP da escola, revelou que os alunos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, são provenientes de famílias com nível socioeconômico de classe média baixa e da classe baixa, procedentes dos bairros que circundam o estabelecimento de ensino e de outros mais distantes, além de distritos (zona rural) e de municípios circunvizinhos. Cabe ressaltar que a escola não define no PPP o critério utilizado para definir as classes sociais de seus alunos.

Nesse sentido, apresentamos os resultados da construção do perfil do alunado realizado pela unidade, no quesito localidade de residência, se rural ou urbana, própria, alugada ou cedida. No entanto, pela forma como estes foram dispostos nos gráficos fornecidos pela escola, referente aos alunos matriculados em 2014 no 6º Ano do Ensino Fundamental (115), no 1º ano do Ensino Médio Regular (97) e 1º ano do Curso Normal (53), não foi possível fazer uma leitura do quantitativo, em números absolutos de alunos residentes em zona rural e urbana e se em casa própria, alugada ou cedida (Tabela 16).

Tabela 16 - Localidade e tipo de residência (2014)

Ano/Série	Localização		Tipo de residência			
	Zona Rural	Zona Urbana	Própria	Alugada	Cedida	NR
6º Ano	9%	82%	70%	21%	5%	4%
1º Ano EM	48%	3%	40%	5%	1%	3%
1º Ano CN	28%	19%	45%	6%	2%	**

*Não responderam.

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, 2014.

Constatamos que ocorre na unidade escolar uma imprecisão dos dados sobre localidade e tipo de moradia, ocasionada pela tabulação dos dados apresentado pela escola, haja vista estes terem sido tabulados em um único gráfico, não revelando as porcentagens reais. A tabulação para cada pergunta necessita ser individualizada, caso contrário, provocará viés nas informações.

Embora a escola aplique um questionário detalhado, a apresentação dos resultados é falha ao condensar diferentes questões em um único gráfico, deixando margem à interpretações dúbias e confusas. Ainda assim, é possível identificar que se trata de um público de classe baixa em termos econômicos.

Outra inconsistência observada entre o PPP e os dados apurados se refere a moradia dos estudantes, pois, enquanto o primeiro informa que 100% das residências são próprias, no segundo esta porcentagem mostra-se significativamente inferior.

No tocante à renda familiar de seu alunado, especificamente do 6º ano do ensino fundamental, o diagnóstico analisado indicou que 44% estão entre 1 a 2 salários mínimos, 13% estão entre 2 a 5 salários mínimos e 13% entre 5 a 10 salários mínimos. No 1º ano do Ensino Médio Regular, o diagnóstico levantado apontou que 40% da renda mensal de seu grupo familiar está entre 1 a 2 salários mínimos, seguidos de 33% entre 2 a 5 salários, 12% de 5 a 10 salários, 6% respectivamente para acima de 10 salários mínimos e para menos que 1 salário mínimo. Não responderam 6% dos alunos deste segmento. Dos alunos do 1º ano do Curso Normal, 19% vivem com renda inferior a 1 salário mínimo, de 1 a 2 salários mínimos vivem 53% dos alunos e 28% vivem com renda de 2 a 5 salários. (Tabela 17). Portanto, a clientela do Instituto de Eber Teixeira de Figueiredo possui, em sua maioria, uma renda familiar de 1 a 2 salários mínimos.

Tabela 17: Renda familiar do alunado do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014)

Ano/Série	Renda Familiar					NR*
	Menor que 1 Salário Mínimo	De 1 a 2 Salário Mínimo	De 2 a 5 Salário Mínimo	5 a 10 Salário Mínimo	Acima de 10 Salário Mínimo	
6º Ano	10%	44%	13%	13%	2%	0
1º Ano EM	6%	40%	12%	12%	6%	3%
1º Ano CN	19%	53%	0%	0%	0%	0%

*Não responderam.

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, 2014.

Diante destes dados é possível observa que são famílias de baixo poder aquisitivo e, possivelmente, com acesso restrito a itens de lazer, cultura e educação, como livros.

Em estudos sobre a influência da família no desempenho escolar dos alunos, a renda familiar precisa ser considerada. Porém, não deve ser questionado o valor da renda da família, porque, na maioria das vezes, os alunos desconhecem este dado. Para a obtenção dessa informação, é conveniente perguntar sobre os bens disponíveis na residência dos alunos.

2.3.2 Incentivo do grupo familiar aos estudos

Através da pesquisa documental foi possível analisar que as características do grupo familiar, como número de pessoas que habitam a residência, a escolaridade do pai e da mãe e o incentivo dado pelo grupo familiar aos estudos do aluno têm grande influência no desempenho do estudante. Esse conjunto de fatores, procedente do acompanhamento, e a maneira como o grupo familiar considera a educação dos filhos, é que será cognominado de incentivo do grupo familiar aos estudos (MACHADO, 2014).

Almejando a construção de uma medida que possa conferir o grau de incentivo do grupo familiar aos estudos, tendo como base questionário construído pela própria instituição, busca-se implementar medidas que aproximem a família da escola e acompanhe a vida escolar do aluno.

Tabela 18 - Características do grupo familiar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – 2014

Variável	Ano/Série		
	6º ano (%)	1º ano EM (%)	1º ano CN (%)
Item 1: Nº de moradores na residência			
2 pessoas	3	11	6
3 pessoas	24	25	17
4 pessoas	47	43	38
5 pessoas	19	16	24
6 ou mais pessoas	7	5	6
Item 2: Composição familiar			
Pai, mãe e filhos	68	70	62
Mãe e filhos	13	17	19
Pai e filhos	3	2	0
Pai, filhos e madrasta	0	1	11
Mãe, filho e padrasto	12	6	8
Avós e netos	4	3	0
Outros	0	1	0
Item 3: Nível de escolaridade do pai			
Fundamental incompleto	15	13	37
Fundamental completo	13	15	11
Médio incompleto	9	9	4
Médio completo	43	27	21
Superior	10	15	17
Não estudou	3	1	0
Não soube responder	6	23	0
Item 4: Nível de escolaridade da mãe			
Fundamental incompleto	15	8	50
Fundamental completo	13	15	11
Médio incompleto	13	10	2
Médio completo	28	25	26
Superior	21	30	3
Não estudou	1	0	0
Não soube responder	6	12	8
Item 5: Hábitos de leitura na família			
Diariamente	27	41	-
Semanalmente	21	15	-
Ocasionalmente	33	30	-
Não tem hábito	18	13	-
Não soube responder	1	1	-

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).

Ao se analisar a Tabela 18, é possível perceber que as famílias dos estudantes das três turmas pesquisadas são, em sua maioria, constituídas pela figura paterna e materna, com 3 ou 4 moradores por residência. Em relação à escolaridade, é possível detectar que as mães são mais escolarizadas, havendo um número considerável que possui ensino superior, seguido do ensino médio. Tal

situação não se repete entre os pais. Poucos responderam não possuir hábitos de leitura, demonstrando que o contato com livros, mesmo que não ocorra de forma frequente entre todos, faz parte de suas vidas.

Comparando tais resultados aos observados no PPP da escola, é possível constatar que este mostra-se inconsistente, ao relatar uma situação familiar diferente daquela obtida nos questionários aplicados pela escola, tais como renda familiar e nível sociocultural.

Em relação às ações implementadas para reforçar os vínculos da família com a escola, considerando o perfil apresentado na Tabela 18, não se acredita ser necessário projetos mais elaborados que tenham como meta esclarecer a importância da participação da família na vida escolar do aluno, uma vez que, devido ao nível de escolaridade dos pais, entende-se que estes compreendam a importância desta participação para efetividade do processo educacional.

2.3.3 Perfil dos alunos

Soares e Collares (2006) asseguram que não adianta para o aluno ter ao seu alcance recursos os mais variados, especialmente ambiente familiar adequado, da mesma forma que escola de boa infraestrutura, com bons equipamentos e técnicas pedagógicas avançadas, com professores bem formados, entusiastas e dedicados, se o aluno, o maior interessado, não adotar um comportamento receptivo. Isto posto, para a construção de medidas que possam mensurar o comprometimento do aluno com o aprendizado, foram levantadas certas informações.

Dentre as características pesquisadas, analisamos o sexo e idade dos alunos, hábitos de leitura, hábitos culturais, lazer, tipo de escola, cursos extracurriculares e opção em estudar no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, sendo agrupadas para a construção do índice em questão, com explicação para a maior significância para os alunos de 1º ano do Ensino Médio Regular e 1º ano do Curso Normal (Tabelas 19 e 20).

Tabela 19 - Características do perfil dos alunos do 6º ano do Ensino Fundamental - 2014

Variável	Ano/Série 6º ano (%)
Item 1: Sexo	
Masculino	50
Feminino	50
Item 2: Idade	
10 anos	6
11 anos	74
12 anos	15
13 anos	3
14 anos	1
15 anos ou mais	1
Item 3: Tipo de escola que cursou o Ensino Fundamental 1	
Pública	76
Pública/Particular	10
Particular	12
NR	2
Item 4: Como se mantém informado	
Jornal	3
TV	40
Rádio	2
Revista	1
Internet	31
Dois meios ou mais	12
Item 5: Lê com que frequência	
Frequentemente	35
Às vezes	59
Nunca	3
NR	3
Item 6: Frequenta cursos extracurriculares com frequência	
Não	59
Sim, música	3
Sim, informática	7
Item 7: Lazer preferido	
TV	26
Cinema	9
Shows	0
Todos	3
Esporte	37
Clubes	2
Outros	23
Item 8: Por que escolheu estudar no IEETF	
Por ter vários amigos aqui	2
Por ser uma das melhores escolas do município	82
Meus pais escolheram	16

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).

O perfil dos alunos do 6º ano observado na Tabela 19 permite observar que no que se refere ao sexo, há um equilíbrio, assim como o número de estudantes fora da idade série é ínfimo. Uma porcentagem considerável de alunos é oriunda de escolas públicas, com número satisfatório de leitores.

Apesar da escola ser muito bem conceituada na comunidade, considera-se que o resultado das respostas ao Item 8 da Tabela 19 se deve a forma como a questão foi elaborada, sem dar margem ao aluno de expor suas motivações.

Em relação aos questionários aplicados nas turmas do 1º ano do ensino médio e Curso Normal, constatou-se que o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo possui um equilíbrio no que se refere ao sexo masculino e feminino de seu alunado do 1º ano do Ensino Médio, o mesmo não ocorrendo no 1º ano do Curso Normal, em que há predominância de alunos do sexo feminino.

Quanto à idade; 71% do alunado do 1º ano do Ensino Médio Regular e 65% do 1º ano do Curso Normal apresentam 15 anos ou menos; 22% e 24%, respectivamente, do Ensino Médio Regular e do Curso Normal, apresentam 16 anos de idade, 6% e 9% com 17 anos e, com mais de 18 anos estão 1% e 2%. Por conseguinte, há uma pequena distorção idade/série, que é corrigida mediante os projetos de reforço escolar, oferecidos pela instituição em parceria com o Instituto Ayrton Sena/SEEDUC/RJ. Há predominância no tipo de escola que estudaram até o presente, sendo esta, da rede pública.

Quanto ao acesso às informações, estas são obtidas por meio da TV e da Internet. O hábito de leitura não é frequente.

Os alunos nas séries analisadas não frequentam cursos extracurriculares, com frequência (entre 50% a 81%) e quando o fazem, estão voltados para a música e informática. Quanto aos hábitos culturais, seu lazer preferido está voltado para a TV, o esporte e os shows, como se pode observar na Tabela 20.

Tabela 20 - Características do perfil dos alunos do 1º ano do Ensino Médio e 1º ano do Curso Normal – 2014

Variável	Ano/Série	
	1º ano EM (%)	1º ano CN (%)
Item 1: Sexo		
Masculino	60	13
Feminino	40	87
Item 2: Idade		
15 anos ou menos	71	65
16 anos	22	24
17 anos	6	9
18 anos ou mais	1	2
Item 3: Tipo de escola que cursou o Ensino Fundamental		
Pública	62	77
Pública/Particular	17	19
Particular	20	4
NR	1	0
Item 4: Como se mantém informado		

Jornal	4	11
TV	37	46
Rádio	0	5
Revista	0	4
Internet	56	34
Dois meios ou mais	3	0
Item 5: Lê com que frequência		
Frequentemente	13	-
Às vezes	50	-
Nunca	30	-
NR	7	-
Item 6: Frequenta cursos extracurriculares com frequência		
Não	56	81
Sim, música	1	7
Sim, informática	8	2
Item 7: Lazer preferido		
TV	17	35
Cinema	7	12
Shows	7	19
Balada	6	6
Esporte	34	6
Clubes	29	5
Outros	0	17
Item 8: Por que escolheu estudar no IEETF		
Por ter vários amigos aqui	9	2
Por ser uma das melhores escolas do município	84	85
Meus pais escolheram	7	13

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).

Analisando o instrumento utilizado pela escola para traçar o perfil dos alunos, é possível observar que este é bem elaborado, com perguntas de fácil entendimento, porém com possibilidade de respostas não sólidas, ocasionadas pelo desconhecimento do aluno sobre a questão indagada.

Quanto à tabulação do instrumento, esta é feita de forma confusa, sem precisão dos dados coletados, ocasionado viés em seus resultados.

Na próxima seção abordaremos os fatores intraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, a fim de constatar como determinados fatores influenciam nos processos educativos e nos resultados dos alunos em seu processo de aprendizagem.

2.4 Fatores intraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

É comum atribuir o fracasso escolar ao fato de que parte dos alunos das escolas públicas são oriundos de famílias de baixa renda e, por esse motivo, teriam

menos condições de participar da rotina escolar; é nesse sentido que Neubauer e Silveira (2009, p. 103) asseveram que a construção de uma escola que aposte na autonomia de professores e alunos, que seja aberta à participação da comunidade e que mantenha o foco na melhoria da aprendizagem, “[...] exige a adoção de uma nova forma de pensar a organização escolar e a aprendizagem[...]”, e para vencer esse desafio, constatam as autoras, “[...] a liderança do diretor tem-se revelado fundamental”.

Também Falcão (1997, p. 314) enfatiza que “[...] algumas instituições buscam transplantar, das empresas industriais para a escola, métodos e técnicas desenvolvidas para busca da qualidade dos produtos [...]”. Deste modo, ainda que se considerem as características da escola em virtude de sua complexidade, Falcão (1997) assenta que o ponto de similaridade pode ser notado no caso de que há um envolvimento de pessoas na escola, no exercício da profissão em busca de resultados. Daí, para a execução das ações há necessidade de planejamento coletivo, intermediado por uma coordenação que se encarrega do desenvolvimento de medidas articuladas de integração. Como nas empresas, a escola também tem metas com recortes quantitativos e temporais.

Ferrão et al. (2001) apresentam 11 fatores-chave associados às escolas eficazes, como liderança profissional; visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; ambiente de aprendizagem; concentração no processo ensino e aprendizagem; ensino estruturado com propósitos claramente definidos; expectativas elevadas; reforço positivo das atitudes; monitoramento do progresso; direitos e deveres dos alunos; parceria família-escola; organização orientada à aprendizagem.

Neste sentido, iniciamos a análise das dimensões intraescolares da unidade foco do estudo buscando perceber como determinados fatores influenciam nos processos educativos e nos resultados dos alunos em seu processo de aprendizagem. Tais fatores, conforme os acima citados, podem influenciar na eficácia do ensino, uma vez que incidem diretamente nos processos de organização e gestão, nas práticas curriculares, nos processos de formação continuada dos professores, no papel e nas expectativas sociais dos alunos, no planejamento pedagógico, nos processos de participação, na dinâmica da avaliação e, conseqüentemente, no sucesso escolar dos alunos (DOURADO, 2009).

O fator intraescolar que se refere à organização e a gestão da escola deve ser considerado como determinante na eficácia de uma escola. Assim, Tardif (2002) orienta que o conjunto de normas de uma escola, isto é, seu aspecto organizacional, influencia diretamente nas práticas pedagógicas dos professores. Desta forma, pensando a escola como um sistema complexo, no qual suas partes não podem ser tratadas de modo independente, reunimos as principais áreas de interesse dos estudos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo em três grupos: organização e gestão; práticas pedagógicas e os professores; e clima escolar.

No âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, para compor a equipe gestora, cada unidade escolar possui uma classificação (A, B, C, D, E) e reclassificação (A, B, C, D, E), com base na resolução SEEDUC/RJ 4778/2012²⁶. Por exemplo, uma escola classificada como A deve ter um Diretor Geral e três Diretores Adjuntos; uma escola B, um Diretor Geral e dois Adjuntos e assim sucessivamente, até a escola E, que só tem o Diretor Geral. Essa classificação determina também a composição da equipe de secretaria, equipe pedagógica e demais funções dentro da estrutura básica da unidade escolar, sendo realizada com base no número de alunos da unidade, turnos, modalidades, dentre outras. A referida resolução estabelece também as atribuições de todos os componentes da equipe gestora e sua respectiva carga horária. (SEEDUC/RJ, 2014).

Também é importante citar a Resolução SEEDUC/RJ nº 4940²⁷, de 06 de setembro de 2013, que estabelece os critérios de classificação em categorias das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino. Esta resolução classifica as escolas de acordo com os seguintes critérios: número de alunos por turma e número de turnos. A quantidade de turmas, para efeito de cálculo, é definida pelo total de alunos enturmados no Sistema Conexão Educação, dividido por 35²⁸. A data base para efetivação do cálculo referido é a última quarta-feira do mês de maio, onde a cada conjunto de turmas correspondem 10 pontos, a cada turno de

²⁶ A Resolução SEEDUC/RJ 4778/2012, estabelece a estrutura básica das unidades escolares e dá outras providências, tais como quantitativo de Diretores, Diretores Adjuntos, Coordenadores Pedagógicos, Secretário Escolar, Agente de Pessoal, entre outros, de acordo com a classificação da escola (RIO DE JANEIRO, 2012, p. 17).

²⁷ Resolução SEEDUC nº 4940 de 06 de setembro de 2013 estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências (RIO DE JANEIRO, 2013).

²⁸ Resolução SEEDUC nº 4940, de 06 de setembro de 2013, que estabelece a quantidade média de alunos por turma em número de 35 (RIO DE JANEIRO, 2013).

funcionamento correspondem 05 pontos. A pontuação geral da escola corresponde ao somatório dos pontos atribuídos ao número total de turmas, com a quantidade de turnos em funcionamento. Também há uma pontuação geral para a unidade escolar que tiver alunos que compõem o público alvo da Educação Especial, incluídos em classes comuns, de acordo com os critérios do Censo Escolar.

O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo é classificado como uma escola C, pois atua em dois turnos, tem mais de 700 alunos e trabalha com alunos inclusos, contando, então, com uma equipe gestora composta por uma Diretora Geral, uma Diretora Adjunta e dois Coordenadores Pedagógicos.

Sobre a organização e gestão escolar, Neubauer e Silveira (2009) fundam sua discussão em quatro tópicos: autonomia escolar e melhoria da qualidade da educação; participação e melhoria da qualidade da educação; liderança do diretor; e avaliação e responsabilização. As autoras chamam a atenção, no que se refere à autonomia escolar, para o fato de que seja entendida como um processo que não pode dispensar a participação da equipe escolar e da comunidade, isto é, apenas existe autonomia se houver um ambiente de gestão compartilhada. Para tal, reconhecem que:

[...] a dificuldade de se construir uma escola participativa em países de tradição autoritária como o Brasil. Isso implicaria, sustentam as autoras, no estímulo ao maior envolvimento das famílias, do corpo docente e do entorno da escola. O incentivo à participação das comunidades de pais passa a ser, por isso mesmo, parte importante da agenda de muitos governos, inclusive no Brasil, que emprestará grande ênfase à formação dos conselhos escolares (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p.103).

Deste modo, compete ao gestor compreender como ocorre o funcionamento da rede educacional na qual está inserido, além da necessidade de se conhecer os aspectos conceituais sobre a educação e a gestão, condições essenciais para gerir os profissionais da escola na acepção de se ofertar um ensino que atenda às aspirações da comunidade escolar. Brooke e Soares asseguram que:

[...] enquanto a eficiência do sistema é medida pelo custo dos seus resultados e representa um cálculo econômico para estabelecer se os produtos correspondem aos investimentos realizados, a eficácia tem a ver com a qualidade das instituições escolares. Portanto, a eficácia não é uma relação entre o produto por unidade de investimento, mas sim a capacidade das escolas de produzirem efetivamente os resultados que a sociedade espera delas (BROOKE; SOARES, 2008, p. 20).

Desta forma, como pilar para a gestão escolar, Lück (2009, p. 23) considera necessário o “[...] planejamento, a liderança, a organização, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação”. Assim, toda ação da equipe gestora deve ser de forma articulada a esses fatores para uma efetividade de ações educacionais na promoção da aprendizagem.

Partindo da premissa de que a equipe gestora é um dos responsáveis pelos resultados alcançados pela escola, e ao buscar apreender a liderança exercida e suas competências profissionais exigidas, percebeu-se a existência de diversos tipos de competências e diferentes modos de classificá-las, o que depende do estudioso ou autor. Por esta razão, seguimos a classificação descrita por Lück (2009) que especificamente são: gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica e administrativa, gestão do clima e cultura escolar, gestão do cotidiano escolar.

Ressalva se faz no sentido de que a efetivação no trabalho do gestor é “[...] intimamente encadeada e conexas”, pois uma determinada ação exigirá “[...] a combinação de dimensões, tanto as de organização, como diversas das de implementação”, o que deve ser entendida como um “[...] processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 28).

O Instituto, desde a sua implantação, no ano de 1994, ou seja, desde o início de suas atividades enquanto escola de Formação de Professores, vem realizando um trabalho de gestão que analisa a instituição escolar sob vários aspectos, assim são definidos os rumos da instituição e formas de monitoramento. Para tanto, a escola utiliza pesquisas de opinião com alunos, professores e pais ou responsáveis; ainda utiliza a avaliação de desempenho (da direção, professores e funcionários) e autoavaliação para os alunos, de modo que é possível traçar planos de ação com metas de curto, médio e longo prazo. Essas práticas favorecem a padronização do trabalho.

Em um dos questionários apresentados pela equipe da direção aos professores no final do ano letivo de 2014, 45 professores docentes avaliaram a escola, considerando-a muito boa nos aspectos salas de aula, condições de higiene e limpeza em geral, biblioteca e livros, atendimento de maneira geral, normas disciplinares, atuação do diretor, oportunidades de discussão das decisões

administrativas e planejamento, atuação da equipe pedagógica e relações interpessoais (Tabela 21).

Tabela 21 - Avaliação dos professores sobre a ênfase pedagógica (2014)

B.	Durante o desenvolvimento dos seus planos de ensino ocorre:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	Relacionamento dos conhecimentos ministrados com o Currículo Mínimo	42	02	----	01
02	Relação entre o que está sendo ensinado e aplicabilidade no mundo atual	34	11	----	----
03	Preocupação com a formação da cidadania	39	06	----	----
04	Utilização de recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, ...)	16	20	08	01
05	Proposta de trabalho por projetos	12	25	08	----
06	Metodologia diferenciada e específica para recuperação paralela	20	23	02	----

Fonte: Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo (2014).

Os professores avaliaram, ainda, aspectos do desenvolvimento dos planos de ensino, em especial a relação dos conhecimentos ministrados com o Currículo Mínimo e entre o que está sendo ensinado e a aplicabilidade no mundo atual, a preocupação com a formação da cidadania, a utilização de recursos audiovisuais, a proposta de trabalho por projetos e a metodologia diferenciada e específica para a recuperação paralela, cujos resultados apresentaram um total de satisfação que chegou a um número de 20 a 42 professores sempre satisfeitos.

Dos 45 professores que responderam ao questionário, 42 afirmam que ocorre sempre satisfação com o relacionamento dos conhecimentos ministrados com o Currículo Mínimo, 34 avaliam que há relação entre o que está sendo ensinado e aplicabilidade no mundo atual, 39 demonstram preocupação com a formação da cidadania. Também desses professores 16 utilizam recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, 12 trabalham com projetos e 20 metodologia diferenciada e específica para recuperação paralela.

Ressalva também deve ser observada quanto ao número de professores que utilizam algumas vezes a proposta do trabalho por projetos (25), metodologia diferenciada e específica para recuperação paralela (23) e recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais).

Fator preponderante no reconhecimento de uma escola eficaz refere-se ao clima escolar, diretamente ligado às relações interpessoais e à promoção das capacidades de cada um dos envolvidos. O ambiente escolar precisa ser um lugar

onde os indivíduos sejam valorizados e respeitados. Neste sentido, é necessário que o gestor tenha essa preocupação. Compreendemos que tal fator deve ser considerado quando uma política pública é implementada, pois o clima influenciará de forma positiva ou negativa a sua efetivação.

Compreendemos que o clima escolar é um dos fatores que pode impactar o desempenho da escola, por isso também deve ser considerado. “São os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é” (BRUNET, 1992, p.125). Um dos desafios dos gestores escolares está relacionado à formação do clima organizacional escolar, que é incentivar as boas relações entre todos os membros da equipe, além de promover as capacidades de cada um dos envolvidos.

Clima escolar não define, mas influencia o desempenho da escola. Por isso, os gestores devem considerar o mesmo como fator importante e promover ações que facilitem as relações na escola.

O clima organizacional tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros de uma organização. É obvio que um clima que permite uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais susceptível de produzir uma visão positiva da instituição (BRUNET, 1992, p. 133).

Esse tema se coloca como mais um desafio da gestão, sendo importante que o gestor acredite no potencial de sua equipe e valorize cada integrante, permitindo que cada um desenvolva seu potencial.

A escola precisa valorizar os relacionamentos entre os seus membros, é necessário que os profissionais queiram desenvolver um bom trabalho e que os alunos queiram aprender. É importante que a escola seja um espaço agradável a todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, e para isso o gestor tem um papel muito importante que é o de mediar conflitos, buscando o diálogo com o grupo.

Neste aspecto, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo faz autoavaliação junto à equipe de professores, no sentido de acompanhar o desenvolvimento do trabalho e comparar com os resultados apresentados pelos alunos. Dos 45 professores que responderam ao questionário, o nível de satisfação pode ser considerado elevado (Tabela 22).

Tabela 22 - Questionário de avaliação realizada com os professores – 2014

C.	Em suas aulas, você:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	Aceita as críticas e sugestões feitas pelos alunos	35	09	01	----
02	Mantém um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo	43	02	----	----
03	Apresenta os critérios de avaliação para os alunos	42	03	----	----
04	Divulga o Currículo Mínimo. (Conteúdo a ser trabalhado)	35	08	02	----
05	Estimula a pesquisa	35	09	01	----
06	Ministra aulas atrativas	18	25	02	----
07	Aproveita conhecimentos e habilidades que os alunos já têm	42	03	----	----
08	Analisa as provas e comenta os resultados com seus alunos	30	14	01	----
D.	Com relação a sua atuação e participação, indique a frequência com que:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	Mantém a sua escrituração escolar em dia (diários, planos, papeletas...)	38	07	----	----
02	Atende com presteza às solicitações dos funcionários	45	----	----	----
03	Informa seus alunos sobre seus direitos(recursos, faltas, dispensa...)	36	09	----	----
04	Atende com agilidade às solicitações da Coord. Pedagógica, e da Direção	39	06	----	----
05	Mantém a Coordenação e Direção informadas de suas ações	43	02	----	----
06	Promove eventos e/ou participa de atividades extracurriculares	16	22	07	----
07	Cumpre horários programados para suas atividades	42	03	----	----
08	Participa das reuniões de pais e conselhos de classe	37	07	01	----
09	Participa dos HTPC	33	10	02	----
10	Cumpre seu plano de curso	45	----	----	----
11	Frequência (assiduidade)	44	01	----	----
12	Pontualidade (cumpre o horário)	43	02	----	----

Fonte: Arquivo de dados do IEETF (2014).

Também ocorre este monitoramento por meio das fichas de acompanhamento do Conselho de Classe, respondidas bimestralmente pelos alunos representantes de turma. (Anexos 9 e 10)

Isto posto, foi possível observar que a unidade busca conhecer o perfil de seus professores através do questionário aplicado, cruzando as informações dadas pelos professores com as obtidas pelo questionário dos alunos.

Outro aspecto observado é que as questões são bem técnicas e fechadas, não oportunizando ao docente opinar sobre a equipe diretiva. As questões não conduzem diretamente a um olhar dos professores sobre a gestão da escola.

Entre os fatores intraescolares que podem influenciar positivamente a aprendizagem dos alunos, está o trabalho da gestão. O impacto que exerce na melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos não ocorre de maneira direta, entretanto, envolve um verdadeiro trabalho de bastidores, para garantir que diferentes características apontadas como essenciais para a eficácia escolar (SAMMONS, 2008, p. 351) estejam presentes, sendo elas: objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, incentivos positivos, parceria casa-escola, organização orientada à aprendizagem e monitoramento do progresso. Entre as tarefas da gestão, enfoquei neste trabalho àquelas relacionadas ao monitoramento do progresso dos alunos por meio da aplicação e acompanhamento das avaliações externas que, atualmente, fazem parte do calendário escolar dos alunos que frequentam o Ensino Fundamental, Médio e Curso Normal.

A Revista Gestão em Rede, do Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, veículo de comunicação do Projeto Renageste²⁹, confirma essa importância.

[...] O diretor – cidadão, educador e político – é a pessoa de maior importância e de maior influência individual numa escola. Ele é responsável por todas as atividades na escola e pelas atividades que ocorrem ao seu redor e afetam diretamente o trabalho escolar. É sua liderança que dá o tom das atividades escolares, que cria um clima para a aprendizagem, o nível de profissionalismo e a atitude dos professores e dos alunos (CARVALHO, 2005, p. 163).

O diretor é, além disso, a principal ligação entre a escola e a comunidade, pois:

[...] a experiência demonstra que se a escola é vibrante, inovadora, centrada no aluno, se tem boa reputação na sociedade, se os alunos têm melhor desempenho que suas potencialidades permitem, se o pessoal trabalha com 'garra', é quase certo que a chave do sucesso está na liderança do seu diretor (CARVALHO, 2005, p. 163).

²⁹ Projeto Renageste é um projeto do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed), criado em agosto de 1996, destinado à formação de um grupo crítico em gestão educacional, tendo por base os princípios de rede, parceria e referência – benchmark. Orienta suas ações pela formação e atuação de uma rede nacional de profissionais envolvidos em gestão da educação, em sistemas públicos de ensino, nos níveis: escolar, regional e estadual. Fundamenta-se na necessidade de promover um salto qualitativo na educação pública brasileira, por meio de um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, e da efetiva mobilização das forças culturais presentes na escola, para a construção de um projeto educacional competente. (SEEDUC, 2014).

Outro aspecto característico na gestão do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo é o apresentado no Quadro 8, que resume o tempo de atuação dos membros da atual equipe gestora, bem como, sua formação (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

A atual Diretora Geral compõe a equipe gestora há 10 anos, já tendo atuado em várias funções anteriormente. Desde 2010 está à frente do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo como Diretora Geral e divide, com a equipe gestora, a condução de todas as ações da escola. A atual equipe gestora é a mesma desde o ano de 2010.

Quadro 1 - Tempo de atuação dos membros da atual Equipe Gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – 2014

Cargo	Quantitativo	Tempo na Unidade Escolar	Tempo de Atuação na Equipe Gestora	Formação
Diretor Geral	01	22 anos	10 anos	Ciências Biológicas/ Especialização em Ciências Biológicas e MBA – Gestão Empreendedora em Educação
Diretor Adjunto	01	14 anos	13 anos	Ciências Biológicas/ Especialização
Coordenador Pedagógico	02	18 anos	18 anos	Pedagogia/Especialização
Orientador Educacional	01	4 anos	4 anos	Pedagogia/Especialização
Articulador Pedagógico	02	10 anos	4 anos	Matemática/Especialização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do PPP, fornecidos pela Direção e Coordenação Pedagógica (2014).

A presença dos membros da equipe gestora à frente da instituição por muitos anos possibilitou a continuidade de práticas de gestão, como o encontro semanal para planejamento. Esse encontro acontece desde o início das atividades da unidade. Em todas as segundas-feiras, por um período de 1 hora e 30 minutos, a equipe gestora se reúne para avaliar a pauta da semana anterior e para planejar a semana iniciada. Neste encontro, são debatidos os aspectos referentes ao fazer pedagógico da Direção, Orientação, Professores e Alunos. Durante a reunião, é feita a discussão da pauta, proposição de soluções/ações e acompanhamento das ações.

A discussão é aberta, para que todos possam apresentar sugestões e/ou discutirem as ideias. A condução da reunião não está centralizada no diretor, cada

membro da equipe gestora manifesta sua opinião e o grupo decide as ações, encaminhamentos e as correções necessárias. Ao final da reunião, um membro da equipe gestora é escolhido para se responsabilizar pelos encaminhamentos, acompanhamentos e por levar as informações dos resultados alcançados ao grupo do projeto/ação. O membro escolhido fica com o encargo de organizar a reunião do planejamento coletivo dos professores, que ocorre toda quinta-feira, no período da noite, momento em que se discutem as questões financeiras e a preparação para a reunião de prestação de contas da Associação de Assistência ao Educando - AAE (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

Assim sendo, organização e a gestão exercem uma influência considerável no poder da escola de afetar o desempenho de seus estudantes. A dedicação que os profissionais da escola têm no efetivo cumprimento de suas funções é um fator preponderante para o bom desempenho educacional. Pesquisas realizadas apontam que a formação superior do gestor impacta positiva e significativamente no desempenho médio da escola (SEEDUC, 2013)

Neste sentido, podemos constatar a importância da continuidade dos profissionais com experiência em gestão administrativo-pedagógica na atuação como equipe gestora do Instituto de Educação, pois estes apresentam uma vivência prática e experiência.

Portanto, no que se refere à organização e gestão da escola, as pesquisas citam resultados satisfatórios para a liderança do diretor e para o comprometimento coletivo do corpo docente com o aprendizado dos alunos (SOARES 2002, 2003; ALBERNAZ et al., 2004).

Para Lück (2010), é a gestão que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela interação e abrangência, a visão de conjunto, que permite o desenvolvimento de ações articuladas e consistentes, em um trabalho participativo em equipe.

Nesta perspectiva o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo utiliza um questionário de autoavaliação para os alunos sobre a escola e os cursos oferecidos, para auxiliar no processo de decisão da equipe gestora. Este instrumento é elaborado e aplicado pela equipe pedagógica, que também realiza a tabulação dos dados.

Do total de 114 alunos da 1ª série e 95 da 2ª série do Ensino Médio, 104 e 82 respectivamente responderam ao questionário de autoavaliação sobre a escola

e o curso, classificando-a nos aspectos investigados como boa e muito boa. No entanto, observa-se um número significativo de alunos que a considera regular. Ressalta-se que a unidade não possuía turmas de 3ª série no ano de 2014 (Tabela 23).

Tabela 23 - Autoavaliação dos alunos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo – Ensino Médio sobre a escola e o curso (2014)

A - Conte sobre sua Escola		1º ANO				2º ANO				OBS
A.1	Avalie a sua escola quanto a:	MB	B	RE	RU	MB	B	RE	RU	
01	Salas de aula (estado das carteiras, iluminação, ventilação, quadros).	18	56	26	04	02	40	34	06	
02	Higiene e limpeza da escola em geral (banheiros, salas, pátios).	34	48	18	04	16	44	20	02	
03	Biblioteca (empréstimos, acesso, local, atendimento).	46	50	04	04	36	26	16	04	
04	Respeito aos direitos e deveres dos alunos	32	48	22	02	20	46	14	02	
05	Atendimento dos funcionários (presteza, atenção, cordialidade).	46	46	08	04	36	42	02	02	
06	Atendimento da secretaria (rapidez, cordialidade, atenção). Informações sobre promoção, retenção, matrícula, progressão parcial.	34	54	16	----	32	42	06	02	
07	Local apropriado para as aulas de Educação Física.	42	34	24	04	16	44	16	06	
08	Oferecimento e acesso à participação em atividades extracurriculares (OBA, OBMEP, OLP, Campeonato de Xadrez)	36	40	18	10	16	44	14	08	
09	Participação de representantes de alunos nos Conselhos de Classe	44	28	32	----	30	38	14	----	
10	Condições de segurança física dos alunos dentro da escola	36	50	12	06	20	44	12	06	
A.2	Avalie a sua atuação e interesse em relação a:	MB	B	RE	RU	MB	B	RE	RU	OBS
01	Participação, desempenho e cooperação em sala de aula.	14	64	20	06	14	56	08	04	
02	Projetos, trabalhos (responsabilidade e compromisso com a equipe)	18	56	26	04	20	46	14	02	
03	Trazer material necessário para as aulas	16	40	34	14	18	24	30	10	
04	Preservação do patrimônio	24	46	24	10	18	30	30	04	
05	Dedicação e estudo fora da sala de aula	08	26	46	24	06	24	30	22	
06	Respeito às normas	30	34	36	04	18	30	22	12	
B - Conte sobre seu Curso		1º ANO				2º ANO				OBS
B.1	Avalie seu curso quanto a:	MB	B	RE	RU	MB	B	RE	RU	
01	Adequação dos materiais didáticos em relação ao desenvolvimento dos conteúdos	40	52	12	----	06	42	16	18	
02	Conhecimentos adquiridos	36	60	08	----	08	50	22	02	

03	Conteúdo ensinado e sua relação com o mundo atual	28	62	10	04	24	46	12	----
04	Conhecimento que os professores têm das disciplinas que lecionam	58	38	06	02	28	44	08	02
05	Relação entre os componentes curriculares (quando os conteúdos se integram)	22	62	18	02	16	50	10	06
06	Projetos interdisciplinares (envolvendo vários professores e disciplinas)	20	54	26	04	16	38	22	06
07	Qualidade das aulas teóricas	36	48	18	02	12	56	10	04
08	Qualidade das aulas práticas	40	36	22	06	12	42	18	10

MB = muito bom; B = bom; RE = regular; RU = ruim.

Fonte: Arquivo de dados do IEEFT (2014)

De posse desses dados a equipe gestora realiza reunião de alinhamento para definir ações para reverter a insatisfação sinalizada, quando esta se refere ao fazer pedagógico, pois quando a insatisfação é proveniente de aspectos da infraestrutura, por exemplo, os encaminhamentos são repassados a equipe administrativa da Regional.

Segundo o princípio de autonomia e participação, as unidades escolares, ao praticarem a gestão educacional democrática e participativa, associada ao compartilhamento de tomada de decisão, podem elas próprias buscar soluções mais adequadas às suas necessidades. Para tanto, se faz necessário o autocontrole e a responsabilidade.

Nas próximas subseções apresentamos a estruturação do planejamento estratégico, como também os aspectos intraescolares determinantes para a eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

2.4.1 O Planejamento Estratégico do IEETF

O Instituto de Educação, conforme esclarecimento da Diretora Geral, desde a sua implantação, no ano de 1989, como Curso de Formação de Professores, vem realizando o planejamento estratégico, isto é, a equipe gestora, quinzenalmente, analisa a instituição sob vários ângulos, buscando definir os seus rumos. Para tanto, a escola realiza pesquisas de opinião com alunos, professores, pais ou responsáveis e autoavaliação para os alunos, de modo que possa traçar planos de ação. Essas práticas favorecem a padronização do trabalho. Consequentemente, a equipe gestora, ao analisar a instituição sob os vários

ângulos, busca definir seus rumos por meio de um direcionamento que possa monitorar as suas ações, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “Plano Estratégico”.

O gestor escolar, quando se coloca à disposição da equipe, integrando o todo da escola pode conseguir um bom resultado. Contudo, para que isso aconteça, é necessário monitoramento das ações e planejamento coletivo. Assim, segundo Lück (2013),

[...] Compete ver dinâmica e interativamente o todo e as partes que o constituem em caráter de reciprocidade, promovendo ajustamentos e cuidados no processo educacional, tanto em âmbito coletivo como individual. Esse, pois, em resumo, é o escopo do monitoramento e avaliação em educação. Ele estabelece, de forma sistemática e contínua, a adoção de práticas de observação, registro dos fenômenos observados, interpretação de significados, identificação de melhorias necessárias, planejamento de ações para esta melhoria e a sua implementação, seguida de novo ciclo desse processo (LÜCK, 2013. p. 25/26).

Partindo da proposição acima, acreditamos que as determinações das políticas públicas, como as que instituem avaliações externas para acompanhar o trabalho desenvolvido nas escolas, dependem, em sua maioria, da articulação do trabalho da gestão para chegar até ao professor e à sala de aula. Assim, constatamos que o conjunto das ações promovidas pela equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo a coloca em destaque no município de Bom Jesus do Itabapoana, e isso promove o reconhecimento, por parte da comunidade, do trabalho desenvolvido na instituição.

O Planejamento Estratégico do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo é um instrumento do Programa de Gestão da GIDE. Segundo este instrumento, a escola deve perceber os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) que podem impactar nos resultados dos alunos. Diante dessa análise das fraquezas e ameaças a equipe traça as estratégias que podem minimizar ou excluir possíveis dificuldades no atingimento das metas.

Em seu Planejamento Estratégico, as metas de longo prazo definidas pela escola referem-se a criar e gerir situações de aprendizagem para os alunos, considerando abordagens condizentes com as identidades dos mesmos; investigar problemas que se colocam no cotidiano escolar e construir soluções criativas mediante reflexão socialmente contextualizada e teoricamente fundamentada sobre a prática. Também são metas: avaliar a adequação das escolhas feitas no exercício da docência, à luz do processo constitutivo de identidade cidadã de todos os

integrantes da comunidade escolar, das diretrizes curriculares nacionais da educação básica e das regras da convivência democrática, bem como desenvolver atividades que possibilitam a integração com as famílias e a comunidade (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

Quanto às metas em médio prazo, destacam-se: promover atividades que possibilitem maior participação e comprometimento dos alunos do Curso Normal; a necessidade de tornar a Escola inclusiva e aberta à diversidade dos alunos com necessidades educacionais especiais e a melhorar a produção do conhecimento dos novos alunos do Curso Normal, provenientes de outras escolas e que ingressam na instituição com defasagem de conteúdos disciplinares, relacionados ao Ensino Fundamental, contribuindo para melhores resultados no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

Neste aspecto, a unidade atende 10 alunos que possuem altas habilidades, isto é, pessoas que possuem um grau de habilidade maior do que a maioria da população, os quais possuem facilidade e rapidez para a aprendizagem, um elevado grau de criatividade e capacidade para analisar e resolver problemas, são curiosos, além de possuírem um senso crítico elevado. A instituição também atende 32 alunos com Deficiência, inseridos nas turmas regulares dos quais, 15 alunos possuem Transtornos Globais de Desenvolvimento (TGD); 2 apresentam Deficiência Auditiva (DA), sendo um portador de surdez severa, acompanhado, diariamente, no próprio turno, por um intérprete de libras; 2 com Deficiência Visual (DV); 3 com Deficiência Intelectual (DI); 5 apresentam Deficiência Física (DF); 4 possuem Deficiências Múltiplas (DM) e, ainda, 1 aluno apresenta Autismo. Desses alunos, 12 recebem atendimento especializado na Sala de Recursos Multifuncionais, no contraturno.

Em curto prazo, a escola enfatiza a necessidade de analisar e refletir sobre os resultados do IDEB e ENEM, de modo a procurar compreender o tipo de ensino que é preciso promover para que os alunos adquiram as habilidades exigidas e, ainda, aumentar o índice de participação dos professores nas reuniões pedagógicas, buscando soluções para melhorar o atendimento das necessidades apresentadas pelo alunado (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

Portanto, as determinações das políticas públicas, como as que instituem

avaliações externas para acompanhar o trabalho desenvolvido nas escolas, dependem, em sua maioria, da articulação do trabalho da gestão para chegar até ao professor e à sala de aula.

Neste aspecto, o envolvimento dos vários setores gera um maior comprometimento dos diversos atores nas ações desempenhadas por eles. Desta forma,

[...] a participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LÜCK, 1998, p. 13).

Assim, as pesquisas de opinião realizadas pela escola, de acordo com as Coordenadoras Pedagógicas do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, como já comentado anteriormente, contam com questionários aplicados bimestralmente à comunidade escolar, investigando sobre a infraestrutura, limpeza, atendimento aos setores, condições de segurança, atuação nos projetos e interesse pelos mesmos, respeito às normas; avaliação e informações sobre o curso; atuação do aluno e do professor em relação ao curso, ao currículo das aulas, como também, quanto ao relacionamento.

Na Tabela 24, podemos analisar os resultados do questionário de opinião aplicado aos alunos do Curso Normal (1º e 2º ano) de 2014, dos quais participaram 52 alunos do 1º ano e 46 alunos do 2º ano constatando que os conceito Bom, prevaleceu sobre os demais, no entanto, é possível perceber que a escola pode melhorar, pois poucos assinalaram a opção muito bom e número de alunos que a considerou regular também foi expressivo.

Tabela 24 - Questionário de opinião dos alunos do Curso Normal – 2014

A - Conte sobre sua Escola		1º ANO				2º ANO				OBS
A.1	Avalie a sua escola quanto a:	MB	B	RE	RU	MB	B	RE	RU	
01	Salas de aula (estado das carteiras, iluminação, ventilação, quadros...).	04	22	26	----	05	39	02	----	
02	Higiene e limpeza da escola (banheiros, salas, pátios.).	10	22	18	02	05	26	12	03	
03	Biblioteca (empréstimos, acesso, local, atendimento...).	24	12	16	----	12	24	10	----	
04	Respeito aos direitos e deveres	22	18	12	----	13	24	08	01	

dos alunos									
05	Atendimento dos funcionários (presteza, atenção, cordialidade...).	22	18	08	----	16	13	07	----
06	Atendimento da secretaria (rapidez, cordialidade, atenção). Informações sobre promoção, retenção, matrícula, progressão parcial...	32	16	04	----	08	29	09	----
07	Local apropriado para as aulas de Educação Física	22	26	04	----	16	26	03	01
08	Oferecimento e acesso à participação em atividades extracurriculares (OBA, OBMEP, OLP, Campeonato de Xadrez, ...)	26	20	06	----	08	30	07	01
09	Participação de representantes de alunos nos Conselhos de Classe	32	08	12	----	16	27	02	01
10	Condições de segurança física dos alunos dentro da escola	14	30	06	02	18	25	02	01

MB = muito bom; B = bom; RE = regular; RU = ruim.

Fonte: Arquivo do IEETF (2014) .

Ressaltamos que a escola utiliza um único questionário, que apresenta indagações gerais sobre a unidade escolar e é distribuído nos setores, os quais são respondidos individualmente, tabulados e analisados pela Equipe Gestora, de modo a se ter uma visão mais ampla da escola e de como a mesma está sendo vista. Com os dados obtidos com estes questionários, são identificados os pontos fortes e fracos da instituição em seus diversos setores, os quais servem para traçar planos de ação para todo o ano letivo (Anexos 2, 3, 4, 5).

Como pontos fortes do Instituto de Educação, levantados por toda a comunidade escolar, em 2014, foi identificado que professores, direção e equipe pedagógica estão comprometidos e empenhados em oferecer ensino envolvente e significativo (Anexos 4 e 5). Além disso, a escola goza de credibilidade junto à comunidade, apresenta baixo índice de abandono e de reprovação, e consolidou a utilização do Horário de Trabalho e Planejamento Coletivo (HTPC). Isto vem ratificar o que Ribeiro e Kaloustian (2007) apresentam na dimensão ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação e gestão escolar democrática.

Já no tocante aos pontos fracos, observa-se que a dificuldade da escola está em convencer os alunos do 9º ano a permanecerem na instituição para fazer o Ensino Médio Regular. Muitos dos alunos almejam ingressar no Instituto Federal Fluminense e, assim, poder fazer um curso técnico integrado ao Ensino Médio. Existe uma questão cultural que envolve os alunos da escola: aqueles que não pretendem ser professores e ingressar no Curso Normal, buscam cursar o Ensino

Médio junto com algum curso técnico-profissionalizante no Instituto Federal Fluminense, oferecido na mesma cidade. Como o retorno da oferta do Ensino Médio Regular na escola é bastante recente, ainda não existem resultados das primeiras turmas regulares que ingressaram em 2013 para apresentar à comunidade, como forma de convencer os alunos concluintes do 9º ano a cursar o Ensino Médio Regular na escola.

Conforme informações da Diretora Adjunta, desde 2012, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, como todas as demais escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro, possui um dos indicadores utilizados para se analisar a escola, que é o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), implementado pela SEEDUC/RJ. Este indicador traduz as dimensões críticas da escola e associa a ela variáveis (causas ou meios) que influenciam os resultados esperados. São três as dimensões trabalhadas: Dimensão Resultados, Dimensão Condições Ambientais (Ambiente da qualidade na escola) e Dimensão Ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados) (GODOY; MURICI, 2009).

Na visão da Coordenadora Pedagógica do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, em conversa, a utilização desse indicador vem influenciando diretamente o trabalho pedagógico, pois com a sistematização dos resultados, por meio da elaboração de indicadores e de gráficos, tornou-se mais fácil a análise desses para detectar os problemas.

Porém, percebemos que a instituição possui dificuldade na elaboração de dados. Seja nas perguntas ou no levantamento apenas para algumas séries, o que compromete a noção real sobre a escola.

Entre as ações que fazem parte do Plano de Ação Pedagógico da escola, desenvolvido e acompanhado pela GIDE, estão a realização de adaptações em aulas, utilização de registros de aulas bem sucedidas, com modelos padronizados, estabelecidos pela SEEDUC/RJ, identificação e acompanhamento de alunos com dificuldade de aprendizagem, oferecimento de reforço escolar e envolvimento dos alunos em oficinas.

Esta dimensão enquadra-se no *fator-chave*, clima acadêmico, pois envolve uma série de fatores, atitudes, ações e comportamentos, por parte dos professores, gestores e dos próprios estudantes, que estão associados ao desempenho escolar: o comportamento do professor em sala de aula, sua forma de

conduzir a aula, de dar espaço à participação dos alunos, a maneira como exige disciplina, sua presença, a exigência com os deveres de casa e sua correção em sala de aula. (SEEDUC, 2013)

Nesta questão, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, identifica e acompanha os alunos com dificuldade de aprendizagem, oferecendo reforço escolar, envolvendo os alunos em oficinas. Ressalta-se que, no decorrer do bimestre, os discentes que apresentam dificuldades de aprendizagem ou rendimento insatisfatório são encaminhados à Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional, que convocam os responsáveis para uma abordagem mais criteriosa sobre o desenvolvimento daquele aluno. Nestes casos, sugere-se aos pais e responsáveis um comprometimento com o acompanhamento diário da vida escolar do estudante. Não sendo possível, é realizado o encaminhamento a profissionais qualificados para um diagnóstico e acompanhamento da situação.

Realiza-se também o encaminhamento de alunos para o atendimento na Sala de Recursos da escola, onde participam de oficinas e atividades direcionadas por um professor orientador. Alguns professores da escola, no contraturno, ministram monitorias em forma de “aulão” a esse determinado grupo de alunos. Os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem participam também do Reforço Escolar (programa da SEEDUC/RJ) no contraturno, como ouvintes, alunos não enturmados, isto é, que excedem ao mínimo de vagas oferecidas.

Outra ação desenvolvida pelo Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, e que se encontra no campo da gestão pedagógica, é a adaptação das aulas. Através do *feedback* dos alunos ao final das aulas, da Ficha de Avaliação do Conselho de Classe (COC), preenchida pelo Professor Conselheiro e das informações passadas pelo Aluno Representante de Turma, é possível à escola identificar se a abordagem utilizada no ensino ou a metodologia utilizada por determinado professor não foi satisfatória. Nestes casos, o professor é orientado a dialogar com a turma, rever em que pontos a sua prática pedagógica pode melhorar, sugerir o uso de metodologias diferentes para ministrar as aulas, sempre buscando um acordo entre professores e alunos com todas as resoluções registradas na Ata de Registro do Conselho de Classe.

Quando acontece da abordagem utilizada pelo professor não ter sido satisfatória, o mesmo conta com a ajuda de outros profissionais da mesma área, que apresentam outras metodologias e sugestões. Para que a adaptação ocorra com

sucesso, a escola reúne um banco de boas práticas, com registros de aulas bem sucedidas. Essas aulas são denominadas de Procedimento Operacional Padrão (POPs)³⁰, e são solicitadas a cada professor (uma para cada semestre) para compor o Banco de dados da unidade (Anexo 6).

No ano de 2013, o banco de dados possuía 39 aulas POPs; em 2014 foram acrescentadas mais 37. Nos momentos dedicados ao HTPC o professor que tenha desenvolvido uma aula POP, apresenta para os demais e quando esta for utilizada por outro professor, este também apresenta seu depoimento aos demais. As POPs de jogos e de critérios avaliativos são as mais utilizadas.

Outro fator que exerce influência sobre a eficácia escolar é a ênfase pedagógica. O tipo de metodologia empregada pelo professor, sua abordagem em sala de aula, a forma como lida com o aluno, a modo de administrar o processo de ensino e aprendizagem, as concepções de ensino que ele defende e aplica, entre outros, são conglomerados fatores que estão atrelados à variante no desempenho dos alunos. (SEEDUC, 2013)

No tocante à metodologia utilizada pelos professores em suas aulas, o acompanhamento é feito pela direção da unidade escolar e coordenação pedagógica que, por meio do ponto de vista dos alunos, obtido antes de cada COC, bimestralmente, quando cada turma responde a uma Ficha Avaliativa e nela relatam as aulas atrativas; quanto ao POP é o professor que depois de desenvolver nas turmas que conclui se aquele procedimento é adequado para disponibilizá-lo aos demais (Anexos 2 a 5). Então, identificadas as aulas mais atrativas, estas são reunidas em um banco de informações disponível no computador da Sala dos Professores, em arquivos/pastas, como também disponibilizadas eletronicamente, pelo *Google Drive*, e em material impresso, disponível na sala da Coordenação Pedagógica. Essas aulas são apresentadas nas reuniões do Horário Trabalho de Planejamento Coletivo, que ocorrem semanalmente e possuem duração de 3 a 4 horas, em um dia específico na escola. Todo professor que trabalha na instituição reserva uma noite para essa atividade, que envolve os professores, a direção e o setor pedagógico da escola.

³⁰ Procedimento Operacional Padrão (POP) criado para as situações críticas relacionadas aos processos pedagógicos, consiste na descrição de atividades, passo a passo de uma tarefa ou procedimento, definindo a ação, listando os materiais e as condições necessárias para a execução de uma tarefa, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade.

Desde 2012 foi incorporado à rotina escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, com os devidos registros, o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), com a participação de todos os professores e em cumprimento à carga horária de planejamento prevista em Portaria da SEEDUC/SUGEN nº 419, Artigo 48, Parágrafo Único. As reuniões são planejadas a partir de pauta previamente divulgada aos professores em dia e horário fixos, todas as quintas-feiras, a partir das 18 horas, com duração de aproximadamente 3 a 4 horas. Nesses encontros semanais, os professores desenvolvem o trabalho com a orientação do coordenador pedagógico e com a participação da direção com os articuladores pedagógicos e agentes de leitura. O objetivo é estimular a interdisciplinaridade, a troca de experiências e formação profissional. É um momento de planejamento e avaliação em que se procura debater assuntos sobre a metodologia usada em sala de aula, melhoria dos recursos e atividades visando a recuperação dos alunos com dificuldades de aprendizagem (Anexo 7).

As avaliações de acompanhamento dos professores e alunos é outra atividade que compõe o Plano de Ação Pedagógico da unidade escolar (Anexo 8). Essas são realizadas por meio de análise de resultados bimestrais, em que a equipe pedagógica e os professores observam os resultados das avaliações bimestrais e das avaliações diagnósticas do Saerjinho e, embasados nestes resultados, planejam as atividades que serão trabalhadas subsequentemente. Também é realizada pelos alunos a avaliação dos professores, utilizando-se de formulário próprio, que é tabulado e analisado pela Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional, bimestralmente, através da Ficha Avaliativa do COC (Anexos 3 e 4).

Por esta avaliação, a escola pode analisar, sob a perspectiva dos alunos, a satisfação destes com as aulas aplicadas e a metodologia utilizada, o relacionamento interpessoal nas salas de aula entre professores e alunos e, com isso, Direção, Coordenação Pedagógica e Orientador Educacional apresentam para os professores, na reunião de planejamento semanal que acontece após o conselho, os pontos positivos e negativos, o que possibilita a reestruturação e definição de novas metodologias de ensino para aqueles professores com apontamentos negativos pelas turmas.

No Plano de Ação Pedagógico, dois projetos merecem destaque, pois estão relacionados à ação pedagógica efetiva, são eles: o reforço escolar e a

recuperação do aluno. Esta ação, traçada pela unidade escolar, ocorre de forma diferenciada da proposta da SEEDUC/RJ.

No Reforço Escolar, a ação é planejada e oferecida sob a orientação e acompanhamento da SEEDUC/RJ, com definição de disciplinas, séries e modalidades. No projeto Recuperação do Aluno, oferecido pela escola, o reforço estende-se a todos os alunos que apresentem dificuldades de aprendizagem, independentemente da disciplina e da modalidade de ensino.

Vários estudos indicam relações entre o foco em ensino e aprendizagem e a eficácia da escola e do professor. Em certos casos, esse foco tem sido determinado por meio da quantificação do uso do tempo do aluno e do professor e, em outros tem sido em termos de medidas alternativas da concentração da escola no processo de aprendizagem e no desempenho. É fundamental para as escolas e professores focalizar tanto na qualidade quanto na quantidade de ensino e de aprendizagem que ocorre na escola (BROOKE; SOARES, 2008).

Outra dimensão apresentada por Ribeiro e Kaloustian (2007) refere-se ao acesso e permanência dos alunos na escola. Neste ponto, os indicadores de qualidade apontam uma atenção especial aos alunos que faltam, havendo preocupação com o abandono e evasão e atenção especial aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem.

No Instituto de Educação, também há uma ação que auxilia no fluxo escolar, que é o controle de evasão. Com a realização desta ação, a evasão foi reduzida ao percentual (0%) zero nos anos de 2013 e 2014.

Esta ação é apresentada pela Diretora Geral como a mais importante da instituição, pois consideram que a ausência desse procedimento pode afetar os resultados alcançados pela escola nas avaliações externas, então, o objetivo é garantir a permanência do aluno na escola e reduzir o índice de infrequência e de abandono.

Os principais passos para desenvolvimento desta ação são: ir às salas de aula com regularidade, pelos menos duas vezes por semana, para ratificar a chamada e detectar alunos infrequentes; entrar em contato com os professores, para obter informações sobre os alunos faltosos; convocar o responsável a comparecer na escola para conversar a respeito do problema.

Caso o responsável não entre em contato com a escola, até na semana subsequente às faltas, é acionado o grupo de visitantes, composto por

funcionários, professores e diretores, e ainda por representante de pais escolhido pela unidade escolar em um trabalho voluntário. Por fim, alunos e responsáveis são orientados quanto aos prejuízos relacionados à infrequência.

Para garantir essa ação, é preciso estar presente, durante o 1º bimestre, nas salas de aula, duas vezes por semana, para fazer o controle da frequência; fornecer informações e incentivar a presença do aluno na escola; explicar a importância de sua presença, orientando-os como proceder, caso adoeçam ou precisem faltar por algum motivo.

Ainda é evidenciada a necessidade de a escola encaminhar ao Conselho Tutelar os nomes de alunos infrequentes sem justificativa, o que é feito com base na legislação em vigor da Ficha de Comunicação de Aluno Infrequente (FICAI)³¹. Igualmente, é esclarecido aos pais e ou responsáveis e alunos, a relação entre a frequência escolar e os Programas Bolsa Família³² e Renda Melhor Jovem³³.

Após as informações e esclarecimento da Equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, observamos que a unidade escolar enfrenta dificuldades em sua gestão, mesmo centrada na investigação de ações que efetivem um trabalho de gestão que visa sucesso no desempenho dos alunos. Nesse sentido, podem ser mencionadas dificuldades para conciliar as tradições pedagógicas da unidade escolar, com as exigências das novas legislações implementadas pela SEEDUC/RJ. Uma destas dificuldades está relacionada ao Conselho de Classe Participativo, mais especificamente ao tempo dedicado para a realização do mesmo, que tem que ser realizado em dia letivo, observando a duração da carga horária diária dos alunos, distribuída em 50% para se ministrar aulas e 50% para a

³¹ No Estado do Rio de Janeiro existe uma função intitulada Responsável por Acompanhamento da frequência (RAF), que faz o controle diário da frequência. No Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, o RAF recolhe, diariamente, o Diário de Classe do professor após sua aula e verifica se há alunos com faltas consecutivas; caso sejam detectados alunos faltosos através do Diário de Classe ou por observação do professor o funcionário toma as seguintes providências: contato com o responsável por telefone para saber a causa das faltas, visita à casa do aluno e preenche a Ficha de Visita a Aluno Infrequente e a Ficha de Comunicação ao Aluno Infrequente (FICAI) para o Conselho Tutelar, que só é preenchida após diversas tentativas de convencimento do aluno e da família da importância do retorno à escola.

³² Ao referirmos aos Programas Bolsa Família e Renda Melhor Jovem, foi observado que no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, após a terminalidade da Escola de Aplicação, que era de certa forma seletiva, sem entretanto, haver processo seletivo, houve um aumento de matrícula no Ensino Fundamental (anos finais) e o retorno à oferta de Ensino Médio regular, o que fez com que a unidade escolar passasse a absorver alunos de diversas unidades escolares e também de nível socioeconômico mais diversificado. O que justifica o aumento dos beneficiados nestes programas, passando de 34%, em 2013, para 39,4%, em 2014 e 45,5%, em 2015.

³³ O Renda Melhor Jovem é um programa para os alunos do Ensino Médio Regular matriculados na da Rede Estadual/RJ. É uma poupança prêmio para os alunos aprovados cujas famílias recebem o Bolsa Família, mais os Programas Renda Melhor ou Cartão Família Carioca. Para receber os benefícios, estes jovens precisam ser aprovados e concluir o Ensino Médio. Os benefícios recebidos pelo jovem serão automaticamente devolvidos ao Governo do Estado do Rio de Janeiro caso ele seja excluído do Programa (SEEDUC/RJ, 2014).

realização do Conselho de Classe e, por este motivo, ocorre uma perda da qualidade no debate para o levantamento de problemas e apresentação de alternativas. Pois, anterior à implantação da GIDE, o mesmo acontecia no contraturno, possibilitando a participação de todos os professores e maior tempo para desenvolvimento da pauta proposta.

É possível afirmar que no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo a sistematização do planejamento e a interação entre os professores ocorrem satisfatoriamente, porém poderiam ser mais efetivos se não houvesse entraves burocráticos e sociais, como a falta de tempo e as dificuldades de relacionamento entre determinados professores. Ainda dentre as dificuldades enfrentadas pela instituição, está a terminalidade da Escola de Aplicação, ocorrida no período entre 2009 e 2013, o que deixa de apresentar, na prática, o que é debatido em sala de aula do Curso de Formação de Professores em Nível Médio.

Outra dificuldade refere-se à perda do prédio, em 2011. Nesse sentido, a transferência para um prédio de CIEP, onde todas as dependências são estruturas em pavimentos amplos, fez com que a escola perdesse, de certa forma, um pouco o contato. No prédio interditado, e agora demolido, existia apenas um pavimento, com a Biblioteca ao centro e todas as salas de aula e salas administrativas em torno da mesma, que era utilizada como sala de vídeo, local de estudo e encontro durante os intervalos de recreio ou aulas vagas, sendo foco da tradição do Instituto de Educação desde sua implantação, com seus projetos de leitura.

Relatos da Equipe de Direção ainda ressaltam como dificuldades a falta de professores, devido à apresentação dos atestados médicos. Estes existem e é um direito de qualquer profissional, embora prejudique o cumprimento do currículo mínimo e da carga horária exigida por lei. Porém, observamos em documento gerado mediante acompanhamento da GIDE (Anexos 13), intitulado de relatórios do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), que o que ocorre como real dificuldade em relação à falta de professores é a carência destes no início do ano de letivo, enquanto não há autorização da SEEDUC/RJ, para que os professores efetivos realizem Extensão de Carga Horária e também enquanto não acontece a Contratação Temporária realizada pela SEEDUC/RJ. Esta dificuldade ocorre sempre no mês de fevereiro e acarreta uma queda no fazer pedagógico da unidade escolar.

Por fim, outra dificuldade apontada refere-se ao professor com duas matrículas, que atua em unidades escolares diferentes. Isto representa no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo um total de 13 professores, o que dificulta a participação destes nas atividades desenvolvidas, tais como Reforço Escolar e Projetos Pedagógicos.

Apesar dos desafios peculiares a qualquer unidade escolar, desde 2007, o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo apresenta bons índices de aprovação. As práticas desenvolvidas na unidade renderam a ela, desde o ano de 2009, resultados satisfatórios, pois a escola tem apresentado os melhores resultados da região Noroeste Fluminense no IDEB e no IDERJ, o que vem chamando a atenção, dentre outros aspectos, para os processos de gestão nela desenvolvidos. A importância das avaliações externas como instrumento para o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos e da escola é ponto forte da unidade escolar, que propõe a criação de ações corretivas na busca de educação de qualidade.

Portanto, para referenciar o diferencial observado nas ações exitosas do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, como os bons resultados nas avaliações externas, a diminuição dos índices de evasão/reprovações, que consideram escolas como bem sucedidas, está no estabelecimento de um planejamento estratégico que possibilite à sua gestão prever cenários, que ocorrem no nível da escola e os que se dão no nível da sala de aula, assim é possível se preparar para o advento de casualidades. Assim, Franco e Bonamino:

[...] os aspectos diferenciais identificados no nível da escola pelos autores referem-se ao que eles nomeiam de “Gestão Institucional” e se caracteriza por uma gestão centrada nos aspectos pedagógicos, o que compreende o total apoio aos professores no desenvolvimento de suas atividades em sala de aula, a participação no planejamento e avaliação em todos os níveis da organização escolar, a liderança institucional e técnica, ou seja, com clareza de objetivos e capacidade de estabelecimento de diretrizes gerais orientadoras da ação coletiva, a abertura de espaços para o desenvolvimento profissional dentro da escola e o bom aproveitamento do potencial humano e dos recursos materiais disponíveis (FRANCO; BONAMINO, 2005. p. 22).

Dada essa colocação, na subseção a seguir, abordaremos, de modo geral, os projetos desenvolvidos pela escola, com seus objetivos, periodicidade, a clientela envolvida e os responsáveis.

2.4.2 Os projetos desenvolvidos pela escola

A intenção de se trabalhar com projetos é a de proporcionar um ambiente favorável ao processo de ensino e aprendizagem, além de oportunizar a interdisciplinaridade. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, desde sua implantação, vem utilizando o trabalho com projetos e, ao elaborá-los, procura legitimar a participação da coletividade, uma vez que estão inseridos nas propostas de construção do espaço escolar. Ressaltamos que todos os projetos desenvolvidos pelo Instituto de Educação são interligados de maneira interdisciplinar.

Assevera Freire (1997) que o ato de ensinar exige a certeza de que mudar é possível e que a educação é um modo de intervenção no mundo e na realidade do educando. Desse modo, um dos projetos da escola é o “Projeto de Leitura: Leitores em ação”. A escola iniciou este projeto no ano de 2005, com o objetivo de reunir a comunidade interna e externa, para oportunizar o encontro dos alunos, professores, pais e responsáveis com escritores locais. Estes contavam suas experiências e as pessoas presentes organizavam-se em pequenos grupos de leitura para discutirem sobre as obras literárias. Todas as séries participam do Projeto de Leitura, cuja organização fica à cargo dos professores de Língua Portuguesa, Espanhol, Inglês, Disciplinas Pedagógicas e Produção Textual.

Reforçando o projeto de leitura da própria escola, a unidade escolar aderiu ao Projeto de Leitura Escolar (PLE), implementado, a partir do ano de 2013, pela SEEDUC/RJ, em parceria com o Instituto Ayrton Sena, que objetiva a ampliação do universo cultural dos alunos e o aumento do fluxo de livros emprestados nas Salas de Leitura. O PLE da escola contemplou o tema Pluralidade Cultural: “O ser humano como agente social e produtor de cultura”. Este projeto conseguiu atingir todas as turmas da escola e culminou com apresentações no VII Salão do Livro do Estado do Rio de Janeiro, no ano de 2013, representando a Regional de Educação Noroeste Fluminense, por ter sido o melhor projeto de leitura desenvolvido entre as escolas da Regional.

Em 2014, em continuidade ao projeto de leitura da escola, os Agentes de Leitura desenvolveram as atividades previstas no Guia do Leitor Antenado³⁴ junto aos “Times de Alunos”, nome dado aos grupos de discentes das turmas, cujos

³⁴ Projeto desenvolvido nas Unidades Escolares pelos Agentes de Leitura, nas Salas de Leituras, acompanhados e orientados pelo Instituto Ayrton Senna, através das Regionais Pedagógicas.

resultados foram publicados no *blog* sala de leitura Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Esta ação tem como finalidade despertar nos alunos leitores uma ação protagonista em relação aos demais, desenvolvendo atividades que motivem o interesse de outros pela leitura. O diferencial deste projeto é a participação de professores das demais disciplinas, visto que se têm ações desenvolvidas por professores de Língua Portuguesa, Espanhol, Inglês, Produção Textual, bem como, no Curso Normal em nível Médio, as Disciplinas Pedagógicas, mais especificamente, as áreas de conhecimento como Linguagem de Inclusão, Fundamentos da Educação, Formação Complementar, Conhecimentos Didáticos Metodológicos e Práticas.

O segundo projeto desenvolvido foi o Reforço Escolar, que faz um acompanhamento para reduzir a repetência. No ano de 2008, o Instituto de Educação, utilizando as verbas recebidas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), desenvolveu um projeto de reforço escolar. Este projeto atendia apenas aos alunos do 4º ano nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática, de modo a sanar as dificuldades apresentadas ao longo do curso. Em 2010, este projeto foi desenvolvido sob a forma de “Aulões”, em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Biológicas, com foco no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Nos anos de 2011 e 2012 o reforço escolar foi ampliado para as disciplinas de História, Química e Física. O Reforço é oferecido para todos os alunos das turmas concludentes, porém a frequência é optativa.

A partir de 2013, o Reforço Escolar passou a ser desenvolvido na unidade escolar com outra filosofia, proposta pela SEEDUC/RJ. O objetivo passou a ser o de conduzir os alunos da rede estadual ao desenvolvimento de habilidades apontadas como críticas nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática. A intenção foi a de alcançar a melhoria da aprendizagem e do desempenho nas avaliações de larga escala.

A SEEDUC/RJ, em suas ações, também tem oferecido oportunidades para que as escolas melhorem seu desempenho, por meio de aulas de reforço de Língua Portuguesa e de Matemática. O alvo desta ação são os alunos com desempenho insuficiente, matriculados no 9º Ano do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Os professores destas aulas de reforço são os da própria escola, conforme interesse e perfil do docente para cada ano de escolaridade. Estas atividades ocorrem sempre no contraturno. O Instituto de Educação Eber Teixeira de

Figueiredo, quando inclui os alunos nesta ação, convoca as famílias e as orienta quanto à importância da adesão e participação dos alunos, sendo necessário que assinem um termo de compromisso com relação à frequência nas aulas.

Como estímulo à participação, foi criado o vale ponto-bônus, para que o aluno que frequenta o reforço escolar possa utilizar na disciplina que estiver com baixo desempenho. O monitoramento é feito por meio da “Matriz de Análise de Turma” (gerado pelo Sistema Conexão³⁵ projetos, a partir do lançamento de notas bimestrais pelo professor) e resultados do Saerjinho. A partir dessa análise, são elaboradas planilhas com os resultados dos alunos, destacando as habilidades abaixo de 50% de aproveitamento, por turma e por disciplina. São realizados encontros com as turmas e professores para apresentação dos resultados.

O terceiro projeto da instituição é o da “Recuperação do Aluno”. Todos os alunos que apresentaram dificuldades de aprendizagem e demonstram, mediante os resultados bimestrais, não ter alcançado as competências e habilidades previstas no Currículo Mínimo estabelecido pela SEEDUC/RJ, terão apoio pedagógico diferenciado através de “aulões”, reforço escolar e atividades de recuperação paralela.

Ainda como quarto projeto, há o simulado semestral, com questões do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), para os alunos da 3ª série. Este projeto é um tipo de suporte dado aos alunos, desde a inscrição até a realização do exame, com palestras de conscientização sobre a importância dos programas que envolvem o ENEM. Há ainda o incentivo para que os alunos da 3ª série do Curso Normal, em Nível Médio (Formação de Professores), e Ensino Médio, para que participem do curso de Pré-Vestibular Social (PVS/CEDERJ) e dos cursos de nível superior da região.

O Projeto de “Prevenção de gravidez na adolescência” foi o quinto implementado no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e tem por finalidade reforçar o papel da escola na educação sexual, visando reduzir a vulnerabilidade de adolescentes e jovens às Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST) e à gravidez não planejada. Este tema é trabalhado pela Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional e os docentes da área de Ciências da

³⁵ Conexão Educação é o sistema eletrônico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, no qual são registrados todos os dados referentes à escola, como: situação de servidores, quadro de horários, matrícula cadastro dos alunos. O gestor escolar é o principal responsável pela alimentação do sistema, mas os professores também registram dados, como: notas dos discentes e cumprimento do Currículo Mínimo.

Natureza e suas Tecnologias; por meio do desenvolvimento articulado de ações no âmbito da escola, com a participação de todo Ensino Fundamental.

Já o Projeto de Prevenção à violência e Aceitação das diferenças: “Conhecer para Respeitar” e “Tá Combinado”, envolvem membros da escola (professores/alunos/funcionários) e fazem parte de um projeto maior intitulado: Pacto de Convivência. Este projeto visa trabalhar a questão da aceitação das diferenças em um espaço coletivo e de respeito aos aspectos de gênero, religião, raça, situação socioeconômica, cultural, entre outras. Participam deste projeto todo o Ensino Fundamental, Ensino Médio e Formação de Professores, sob a orientação da Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional e dinamização dos docentes da área de Códigos e Linguagens e suas Tecnologias. Este projeto é desenvolvido entre os meses de abril e julho.

O sétimo Projeto da escola é “Conhecendo e Preservando o Patrimônio Público Brasileiro”, trabalhado sob o foco da “Monitoria 5S” e que visa conscientizar os alunos da necessidade de conservação. O “5S” surgiu nas empresas do Japão, durante a reconstrução do país após a Segunda Guerra Mundial. Após o conflito, os japoneses receberam orientação de especialistas americanos para o controle da qualidade. O que os americanos faziam bem foi aperfeiçoado no Japão, formando-se o que ficou conhecido como Qualidade no Estilo Japonês, ou *Total Quality Control* (TQC - Controle da Qualidade Total). Trata-se do controle dos processos para assegurar o resultado final, entregando os produtos conforme a expectativa do cliente. O papel do 5S é cuidar da base, facilitando o aprendizado e a prática de conceitos e ferramentas para a qualidade. Isso inclui cuidar dos ambientes, equipamentos, materiais, métodos, medidas e, especialmente, pessoas. Assim, todos os alunos do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Formação de Professores do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, sob a coordenação da equipe pedagógica, participam deste projeto, que busca desenvolver os conceitos e/ou o senso de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina, no que se refere à questão de Preservação do Patrimônio Público. O papel principal do 5S, hoje, é orientar como observar, avaliar e tomar decisões adequadas para o crescimento e formação como pessoa, cidadão e profissional, de maneira que ocorra uma mobilização no tocante ao respeito e conservação do patrimônio público. Este é desenvolvido no período de julho a outubro.

Com estes projetos, a preocupação da escola parece ser a de estar em sintonia com as dimensões apontadas por Ribeiro e Kaloustian (2007) sobre a prática pedagógica e o ensino e aprendizagem da leitura e da escrita, o qual tem como indicadores de qualidade: um projeto político-pedagógico definido e conhecido por todos; planejamento; contextualização; prática pedagógica inclusiva; formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos; monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos; bem como, ampliação das capacidades de leitura e escrita ao longo do ensino fundamental; acesso e bom aproveitamento da biblioteca ou sala de leitura, dos equipamentos de informática e da *internet* e existência de ações integradas entre a escola e toda a rede de ensino com o objetivo de favorecer a aprendizagem da leitura e da escrita.

Segundo o Projeto Político Pedagógico do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, no fator relacionamento família/escola, o Instituto enfatiza ações de gestão envolvendo os pais/responsáveis no aprendizado das crianças, jovens e adolescentes. Do mesmo modo, busca dar os direitos devidos aos alunos, exigindo-lhes responsabilidades. Dessa forma, acolhimento e valorização das informações, bem como, diálogo e participação dos pais na escola são alguns dos objetivos da instituição, pois há criação de oportunidades de convivência através de eventos ou de projetos, reuniões e palestras. O estabelecimento de vínculos da comunidade e famílias com a escola favorece tanto a comunidade quanto auxilia na relevância do trabalho da escola no seu contexto (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2013).

Nesse sentido, se estabelece com a comunidade parcerias que envolvem palestras e oficinas (*workshop*) sobre temas como: cidadania, respeito ao próximo, solidariedade, cumprimento de direitos e deveres. Também contribuem com a escola parceiros que lidam diretamente com a cultura, em especial, o Centro Cultural Dr. Luciano Bastos e o Instituto de Letras e Artes de Bom Jesus do Itabapoana (ILA), o qual oferece atividades culturais diversas (exposição de fotos, pintura, concurso de poesias, documentários em vídeo, cinema, entre outros).

A relação com a comunidade é um dos aspectos que influenciam na construção de uma escola eficaz. No caso do Instituto Eber Teixeira de Figueiredo, esta relação é facilitada pela participação de membros da equipe gestora na vida cultural do município, servindo de canal para vinda destas instituições para o espaço escolar, assim como a entrada da escola nesses espaços.

Nas seções que seguem, refletiremos como a existência de um conselho de classe participativo, como a prática de uma gestão com papéis claros e bem definidos trazem benefícios para o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Iniciamos as reflexões analisando a rotina de trabalho da equipe gestora.

2.4.3 Rotina de trabalho da equipe gestora

Como na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro a proposta é que as escolas funcionem de forma descentralizada, os atores envolvidos na gestão precisam fazer a gestão pedagógica, financeira e de pessoal dentro da unidade. Dessa forma, organizar o fazer pedagógico da unidade, como planejamento educacional, acompanhamento de resultados, planejamento de projetos e o envolvimento da família dos alunos constitui ação diária, e que é reorganizada todas as semanas.

Faz parte da gestão das escolas públicas subordinadas à SEEDUC/RJ, o Diretor Geral, auxiliado por um Diretor Adjunto, um Secretário Escolar e dois Coordenadores Pedagógicos, no caso do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, a escola é classificada como C. Todos os que ocupam as funções atendem ao Decreto nº 42.793/11, que trata do processo seletivo para os cargos estratégicos no âmbito da referida secretaria; recebendo uma gratificação financeira e devendo dedicar 40 horas semanais à função, independente da carga horária do concurso de ingresso, que, no caso do Estado do Rio de Janeiro, pode ser de 16, 25, 30 e 40 horas.

Além dessas funções, a equipe gestora conta com o apoio de Auxiliar de Secretaria, um Agente de Pessoal, que cuida da vida funcional dos servidores que estão lotados na unidade, uma Orientadora Educacional e servidores estatutários chamados de Extraclasse, que não recebem gratificações, mas, participam da dinâmica gerencial da unidade em seus diversos aspectos, tais como: Coordenação de turno, Gestão Financeira, dentre outras.

O Diretor divide com essa equipe a condução de todas as ações da escola, delegando e monitorando a execução das tarefas. Contudo, tanto ele quanto o Diretor Adjunto transitam por todas elas.

Diante desse universo de funções e desafios, cabe também ao Diretor Geral, a condução da Associação de Apoio a Escola (AAE), composta pelo

presidente (obrigatoriamente o Diretor da unidade escolar), vice-presidente, 1º secretário, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro e 3 membros do conselho fiscal, sendo esses cargos eleitos dentro da comunidade escolar. A AAE tem a função de fazer a gestão financeira e a prestação de contas dos recursos recebidos pela unidade; recursos esses oriundos do Governo Estadual (Manutenção e Merenda) e do Governo Federal (Merenda pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Acessibilidade³⁶, e a Gestão de Pessoas, que acompanha e organiza o quadro de horários e de funcionamento da unidade.

Existe no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo um planejamento, uma organização, tanto para as atividades administrativas e burocráticas como para as atividades pedagógicas. A instituição realiza reuniões semanais com a equipe gestora para tratar de todos esses assuntos, pois, as reuniões periódicas entre a direção e a equipe gestora é a maneira mais profissional de consolidar essa relação.

Nas reuniões são traçadas ações para a organização do calendário escolar, com ressalva para o período de provas internas e as avaliações diagnósticas do Saerjinho/RJ, que possuem cronograma pré-definido pela SEEDUC/RJ, as avaliações do IDERJ ao final do 3º bimestre, as reuniões de pais, a entrega das notas e as finalizações dos projetos didáticos, em conformidade com o calendário fixado pela Secretaria de Educação. Além do atendimento contínuo à AAGE, que acompanha todo este fluxo organizacional. Vale lembrar que o planejamento dos professores para cada turma depende dessas definições, o qual ocorre semanalmente.

Outra ação relatada pela instituição diz respeito à revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP), que traz os objetivos da instituição e os meios para alcançá-los. Duas vezes por ano, o PPP é revisto, especificamente no mês de fevereiro, durante a Semana de Planejamento e, no mês de agosto, no retorno do recesso escolar de julho. O assunto entra na pauta dos gestores para que eles identifiquem os passos para alcançar as metas. Assembleias são planejadas para

³⁶ Programa Federal que visa promover condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos e pedagógicos e à comunicação e informação nas escolas públicas de ensino regular. Este disponibiliza recursos, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), às escolas contempladas pelo Programa Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais. No âmbito deste programa são financiáveis as seguintes ações: Adequação arquitetônica como: rampas, sanitários, vias de acesso, instalação de corrimão e de sinalização visual, tátil e sonora; Aquisição de cadeiras de rodas, recursos de tecnologia assistiva, bebedouros e mobiliários acessíveis (MEC, 2015).

debater as mudanças e para definir como será a participação da equipe, como tornar o debate mais produtivo e o número de encontros. Estas assembleias acontecem na Semana de Planejamento, geralmente na primeira semana de fevereiro. Depois ocorre o processo de deliberação sobre quem vai formalizar e supervisionar as alterações no documento.

A Coordenação Pedagógica, também tem como papel no Plano de Ação da Gestão, realizar, logo após o Conselho de Classe, a análise de resultados dos alunos e sistematizar em tabelas os resultados de avaliações internas e externas, o aproveitamento dos discentes nas atividades em sala e o progresso das turmas. Como ainda, apresentar à Direção da escola uma análise, de maneira que sejam traçadas as ações para as dificuldades identificadas.

A elaboração e apresentação de projetos institucionais ocorre em momentos pré-definidos que envolvem a direção, a coordenação pedagógica e os professores. As fichas preenchidas são entregues à CP, especificamente nos meses de novembro e dezembro. No início do ano seguinte, durante a semana pedagógica, essas fichas são apresentadas em *power point* para todos os professores. Estas são organizadas cronologicamente para que toda a escola tenha conhecimento dos projetos que serão trabalhados durante aquele ano letivo.

Os projetos são definidos no final do ano letivo, em reuniões onde os professores se reúnem por área e os programam para o próximo ano. Na Semana de Planejamento de início de ano, que ocorre em fevereiro, os projetos são revistos, analisados pelos regentes e colocados em prática durante o ano.

A Direção e Coordenação Pedagógica orientam quanto à elaboração dos projetos, e a necessidade de inserir temas definidos por lei, como: a prevenção da gravidez na adolescência, o uso indevido de entorpecentes e drogas, a violência, aceitação das diferenças e preservação do patrimônio público. As ideias vindas da equipe gestora e/ou dos professores que colaboram para que os objetivos da escola sejam atingidos, são integradas ao cronograma construído pela Coordenação Pedagógica e ao planejamento da direção, o qual prevê os materiais necessários para a concretização das propostas.

Quanto aos resultados das avaliações externas, os mesmos são analisados por toda a Equipe Gestora e são traçadas estratégias para sanar as dificuldades apresentadas para a turma em questão, sendo estas incluídas no planejamento inicial, o qual acontece em fevereiro e ainda ao final do ano. Dentre as

mudanças introduzidas para o trabalho dos gestores a partir da aplicação das avaliações externas, destacamos: reorganizar o calendário e a rotina da escola, alterando horários e salas para a aplicação de provas, esclarecimento de dúvidas e instrução dos professores sobre os instrumentos, prazos e demandas de cada avaliação, monitoramento, publicação e comparação dos resultados dos alunos. Proposição de estratégias de recuperação para os alunos com dificuldades e de revisão para as questões com grande índice de erro. Há, então, um impacto expressivo no trabalho desenvolvido pela gestão da escola e as queixas apresentadas no ambiente investigado se referem ao excesso de avaliações para os alunos. Nada obstante, os gestores ajuntam as novas atribuições em sua rotina, procurando desempenhá-las conforme o que lhes é determinado e com o compromisso em manter os bons resultados que a escola atingiu. Estas são algumas características de uma gestão comprometida com a eficácia escolar: a capacidade de adaptação às mudanças e a proatividade frente aos desafios (SEEDUC, 2014).

Em relação aos resultados bimestrais, depois da análise, os professores, a Coordenação Pedagógica e Direção, em HTPC, traçam uma estratégia para melhorar os resultados.

A necessidade de acompanhar e monitorar os professores em serviço também figura na maioria dos encontros da equipe gestora. Como responsável pelo acompanhamento e formação dos professores, o Coordenador Pedagógico e o Articulador Pedagógico detectam as necessidades da equipe docente, o que pode ser apreendido com a análise dos resultados dos alunos no Conselho de Classe e em observações apresentadas pelos alunos conselheiros de turma³⁷, e também do professor conselheiro. Os registros dos professores e dos próprios coordenadores, feito durante as observações das aulas, dão uma base concreta à tomada de decisão das ações a serem traçadas, apresentadas em reuniões do HTPC ou em cursos de aperfeiçoamento e ou formação em serviço. Nesta rotina, decide-se, por meio de conversas e análises como atender às necessidades de trabalho do Coordenador Pedagógico e de sua equipe, providenciando um espaço específico, e

³⁷ Compete ao aluno representante da turma: apresentar a autoavaliação da turma em relação ao processo ensino e aprendizagem; apresentar, com criticidade, as dificuldades e as reivindicações relativas aos diversos aspectos da unidade escolar em foco, conforme levantamento feito junto aos colegas de turma com o auxílio do professor representante/conselheiro; ouvir e registrar por escrito a avaliação realizada pelos professores da turma.

disponibilizando material necessário e, até mesmo, buscando apoio junto à equipe técnica e pedagógica da SEEDUC/RJ. A equipe gestora do Instituto de Educação, juntamente com os representantes legais da Regional Noroeste Fluminense da SEEDUC/RJ, procura manter um diálogo constante com o órgão central; de modo que as necessidades dos professores possam ser atendidas.

Ressaltamos que no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, há grande preocupação no incentivo à formação profissional e continuada dos seus professores. Neste aspecto foi possível constatação mediante análise apresentada no capítulo 1. Esta conta com 81 funcionários, sendo 73 efetivos em regime estatutário e 08 regentes temporários (Contrato Temporário/Grupo de Lotação Provisória). Do total de funcionários, têm-se docentes estatutários, profissionais estatutários que compõem o quadro do pessoal técnico, administrativo e pedagógico designados de extraclasse.

Observamos que o corpo técnico, administrativo, pedagógico, denominado de pessoal extraclasse, possui, em sua maioria, formação em nível superior, sendo este um ponto positivo. A maioria dos funcionários, em número de 73, é pós-graduada em suas respectivas áreas de atuação, havendo 3 regentes mestrando. Além dos 73 servidores Especialistas, 23 servidores que compõem o corpo docente possuem Formação Continuada, oferecida pela SEEDUC/RJ. Sendo esta formação, parte das ações de reestruturação organizacional da Secretaria de Estadual de Educação.

A preparação do Conselho de Classe está também na rotina de trabalho da equipe gestora. Para essa reunião, que tem pauta prevista pela equipe gestora quatro vezes por ano, é realizada a reunião de preparação, que ocorre com uma semana de antecedência ao Conselho de Classe. Na pauta da reunião de preparação está incluída a retomada dos registros dos diagnósticos e a observação de outros dados além das notas. Esta reunião é um momento formativo, para partilhar informações, observar as dificuldades institucionais e prever estratégias.

A articulação com as famílias demanda uma atenção especial de toda a equipe gestora, pois é preciso decidir os assuntos a discutir e como abordá-los. Das reuniões de pais às festas na escola e culminância dos projetos, tudo passa pelo crivo da direção e da equipe gestora, que está atenta para saber se os eventos cumprem a finalidade de envolver a família na aprendizagem dos filhos e de atender as propostas do PPP. Neste aspecto, os projetos propostos pelo Instituto de

Educação estão embasados no Currículo Mínimo, considerando que todas as reuniões, projetos, palestras, e ações propostas, tem a participação de toda a equipe. Ao analisar os resultados a equipe traça junto com os professores as estratégias que serão utilizadas, ou seja, o docente não trabalha sozinho.

Nesta rotina de trabalho é importante que haja uma mobilização dos segmentos escolares, considerando que o diretor é o responsável por criar um fluxo de comunicação com cada segmento. A equipe gestora, em especial, e o Coordenador Pedagógico, por acompanhar a prática docente, possuem papel relevante no contexto escolar. A pauta dos encontros com os funcionários é preparada pelo diretor e pela equipe gestora, o que ganha um viés formativo e que se articula entre o administrativo e o pedagógico. Os encontros com os funcionários ocorrem em 2 momentos do ano. No início do ano letivo e no início do segundo semestre, de maneira a reorganizar os setores da unidade escolar.

Por conseguinte, depois da implementação da GIDE, a realização de reuniões de ponto de controle e alinhamento³⁸ tem feito parte da rotina das escolas do estado do Rio de Janeiro, de modo geral. Porém, no Instituto de Educação Eber Teixeira, a ferramenta de gestão GIDE só veio institucionalizar o que já era rotina, desde sua criação, em 1994.

A partir de sua implementação como Instituto de Educação, a continuidade tem sido a marca da gestão desta escola; uma vez que a Diretora da unidade, desde que assumiu a direção, em 2010, está presente com a equipe gestora. Esta característica possibilita a manutenção de boa parte dos processos de gestão da instituição ao longo do tempo.

Do apresentado nesta subseção observamos que a concepção que a escola possui corrobora com o pensar de Brooke e de Soares (2008) de que escolas de sucesso têm maior probabilidade de serem lugares mais calmos, ao invés de caóticos. Muitos estudos enfatizaram a importância de manter, na escola, um clima de ordem orientado para as tarefas.

Nas subseções seguintes, descrevemos, de modo mais detalhado, algumas ações realizadas pela escola, que são um diferencial em relação às outras escolas da rede e do município, como: a Gestão Colegiada no Instituto de Educação

³⁸ Reuniões realizadas na unidade escolar com o objetivo de levantar dados que produzam melhorias no ordenamento interno escolar para atingir os resultados e metas, uma vez que favoreceram um olhar mais atencioso para a realidade escolar, as necessidades específicas dos alunos, as diretrizes de organização do trabalho e as condições de analisar o desempenho dos gestores e dos alunos.

Eber Teixeira de Figueiredo, o Planejamento Coletivo e o Conselho de Classe Participativo. Estas ações fazem parte do Plano de ação e da rotina da escola, mesmo antes de 2011, quando a SEEDUC/RJ, implantou a ferramenta GIDE.

2.4.4 Gestão Colegiada no Instituto Educação Eber Teixeira de Figueiredo

Até o ano de 2014, o Colegiado, então denominado Associação de Assistência ao Educando (AAE) era composto por 11 membros, a saber: Diretor Geral, Presidente da AAE; Diretor Adjunto, Vice-presidente da AAE; Responsável/pai de aluno; Secretária; Professor, 1º tesoureiro; Responsável/pai de aluno, 2º tesoureiro; Servidor, Membro do Conselho; 03 professores, Membro do Conselho, e de 03 Responsáveis/pais de alunos, Membro do Conselho. Esta associação tem por finalidade acompanhar, orientar, fiscalizar e aprovar a utilização dos recursos financeiros recebidos pela escola.

Como determinação da SEEDUC/RJ, e em cumprimento à legislação federal, em 2015, o Conselho Escolar (CE) foi implantado. Foi realizada uma assembleia para a composição da Comissão Organizadora composta por pais ou responsáveis, funcionário da escola, professor e aluno. A escolha dos membros foi realizada em uma assembleia marcada pela Comissão Organizadora entre os dias 08 e 26 de junho de 2015, conforme determinação legal, amparada pelo Decreto N° 44.773 de 06 de maio de 2014. Este prazo foi estipulado pela Regional Pedagógica Noroeste Fluminense e a posse dos membros ocorreu em 03 de julho, data determinada por legislação própria. A direção comunicou a toda comunidade, colocando cartazes informativos na escola e telefonando para responsáveis; os interessados disponibilizaram seus nomes e foi realizada uma escolha entre os membros que se candidataram em uma assembleia com a presença da comunidade escolar.

Neste aspecto, podemos ressaltar que tanto a AAE quanto o Conselho Escolar existem de forma atuante, cada um cumprindo suas finalidades, entretanto se complementando, pois, enquanto um atua como órgão fiscalizador, o outro atua mais voltado às funções consultiva, propositiva, mobilizadora e fiscalizadora, cujos objetivos precípuos são a garantia da participação da comunidade escolar nas ações pedagógica e administrativa; a análise das questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; e a mobilização da comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação.

O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo também possui o Grêmio Estudantil, órgão representativo do corpo discente com finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. O Grêmio da escola foi criado em 1999.

A primeira diretoria do Grêmio Estudantil do IEETF foi composta por presidente, vice-presidente, 1º e 2º secretários, diretor geral, diretor cultural, diretor de eventos, diretor financeiro, diretor de esportes, diretor de comunicação e orador. O Grêmio estudantil tem o objetivo de favorecer o desenvolvimento da consciência crítica, da prática democrática e da livre iniciativa através da integração e cooperação entre administradores, professores, funcionários, alunos e comunidade.

Ao longo desses anos, o Grêmio Estudantil colaborou na realização de eventos e projetos escolares desenvolvendo várias atividades, tais como: Gincana Beneficente, Desfile “Garota Instituto”, Festa Cafona, Concurso de Murais, Jogos Estudantis, Feira Interdisciplinar, Semana do Normalista, Festituto (festival de música), Leitores em Ação, Jornal do Grêmio, Concurso de Poesia, Criação da Rádio Comunitária, Eleição para o Novo Grêmio, entre outras.

A próxima subseção apresentará o Planejamento Coletivo do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo que é realizado de maneira diferenciada das demais escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana.

2.4.5 Planejamento Coletivo

Todo professor vinculado à SEEDUC/RJ tem, por obrigação, que cumprir 4 horas semanais de planejamento na unidade escolar, conforme Portaria SUGEN/SUBGP 07/2013, Art. 6º, incisos V; VI. Embora seja uma exigência legal, antes do acompanhamento realizado pelos AAGEs, poucas escolas cobravam ou desenvolviam atividades para cumprir esta determinação. Mesmo depois da implementação da GIDE, muitas unidades optaram por deixar o professor cumprir a carga horária de planejamento de forma individualizada ou a aproveitam para realizar reuniões de pais e de planejamento.

O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo apresenta um diferencial com relação às demais escolas do município, pois exige o cumprimento do tempo disponibilizado para planejamento no espaço da instituição. A partir da exigência do cumprimento semanal do horário de planejamento, todo professor que

tem sua matrícula lotada na instituição deve apresentar a sua disponibilidade para alocação das aulas no quadro de horários. Por determinação da direção, o docente deve reservar o dia que a unidade escolhe, no turno da noite, para o cumprimento do planejamento semanal, uma vez que este horário não possui atividades que envolvem os alunos. Esse encontro é determinado para ser realizado às quintas-feiras, no horário das 17 às 20 horas, e envolve a Direção, as Coordenadoras Pedagógicas, a Orientadora Educacional e todos os professores. Os setores envolvidos passam orientações sobre novas legislações, merenda, horário e outras demandas. Posteriormente, cada área de conhecimento organiza-se por grupos para executar o planejamento.

Neste processo coletivo todos participam do horário de planejamento, que acontece através de reuniões planejadas a partir de pauta antecipadamente anunciada aos professores em dia e horário fixos, todas as quintas-feiras, a partir das 18 horas, com duração de aproximadamente 3 horas. Nesses encontros semanais, todo o trabalho é desenvolvido sob a orientação do Coordenador Pedagógico e com a participação da Direção, juntamente com os Articuladores Pedagógicos e com os Agentes de Leitura. O objetivo é estimular a interdisciplinaridade, a troca de experiências e a formação profissional. É um momento de planejamento e avaliação em que se procura debater assuntos sobre a metodologia usada em sala de aula, melhoria dos recursos e atividades que visam a recuperação dos alunos com dificuldades de aprendizagem. Estas reuniões são um momento para os docentes exporem os problemas enfrentados e para buscar soluções. Este momento também pode ser utilizado para o atendimento aos responsáveis dos alunos ou para a formação coletiva, que é o que vem ocorrendo com os professores de Ensino Médio, participantes do Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio.

Corroborando com a visão de Franco e Bonamino (2005) na questão de um trabalho coletivo, mais especificamente quanto às questões pedagógicas que envolvem o professor e seu trabalho, hoje se pode colocar como mais um desafio da gestão, pois o estilo pedagógico docente demonstra eficácia positiva sobre o desempenho dos alunos. Nesse aspecto, é importante que o gestor acredite no potencial de sua equipe e valorize cada um, permitindo que desenvolva seu potencial.

A subseção seguinte abordará o Conselho de Classe Participativo como diferencial dos demais conselhos de classe realizados nas escolas da rede estadual de Bom Jesus do Itabapoana.

2.4.6 Conselho de Classe Participativo

Desde a criação do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, os fundadores almejavam oferecer aos alunos do curso de Formação de Professores uma escola democrática e com prática dialógica. Neste sentido, construíram um PPP nestas bases. Para cumprir a missão almejada, a escola optou por oferecer aos estudantes um Conselho de Classe Participativo, o qual acontece bimestralmente, sendo dinamizado pela equipe pedagógica e conta com a participação da direção, coordenação pedagógica, orientação educacional, pessoal da secretaria escolar, professores, alunos e pais e ou responsáveis de alunos de todos os segmentos de ensino.

Somente depois da implementação da GIDE é que o Conselho de Classe das demais instituições de ensino de Bom Jesus do Itabapoana passou a contar com a presença do aluno representante. Nessas instituições o tempo de realização do conselho dura, em média, trinta minutos por turma, sendo assim realizado: o aluno representante faz a leitura de um formulário, preenchido anteriormente na turma, que aborda questões pedagógicas e de infraestrutura, ouve e anota as orientações apresentadas para repassar a turma e retira-se. Os docentes e a Coordenação Pedagógica dão sequência à reunião tratando os dados obtidos.

No Instituto de Educação, baseado nas informações fornecidas pelas Coordenadoras Pedagógicas, pela Orientadora Educacional, e ainda, pela observação de atas dos referidos conselhos, foi possível identificar que o Conselho de Classe Participativo conta com três etapas: O Pré-Conselho, o Conselho de Classe e o Pós-Conselho.

Antes do encontro com os pais é realizado um pré-conselho, que consiste em uma reunião da equipe pedagógica com os professores das turmas, para preenchimento da Ficha do Conselho de Classe. Nesta ficha são feitos os apontamentos que serão tratados no Conselho de Classe.

O Conselho de Classe conta com a presença de todos os alunos da turma durante a reunião. Na ocasião, o representante da turma expõe as observações

feitas por eles durante o bimestre. Essa avaliação fica registrada em uma Ficha Avaliativa, que é preparada pela Equipe Pedagógica e distribuída para cada turma, para preenchimento, sob a orientação do professor conselheiro de turma e do aluno representante. Esta ficha é apresentada no Conselho de Classe Participativo para conhecimento e análise de todos os participantes (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

A Equipe Pedagógica, a Direção e os Professores escutam as reivindicações, sugestões, críticas e fazem as explicações e apontamentos necessários, na tentativa de resolver as situações apresentadas (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

As Coordenadoras Pedagógicas da instituição informaram que, nas reuniões do Conselho de Classe do Ensino Fundamental - anos finais, e do Ensino Médio Regular, todos os pais são convidados a participar, juntamente com os professores, alunos e funcionários que são acolhidos pela equipe gestora. No início da reunião é lida uma mensagem. Logo após, fala-se sobre a importância da participação de todos os representantes dos segmentos da comunidade escolar, pois é um momento de reflexão, avaliação pedagógica e institucional. A seguir, a Direção estimula a participação dos pais e alunos no sentido de apontar pontos positivos e negativos da Instituição como um todo, ou seja, o que existe de bom na escola e os aspectos que precisam ser melhorados. Todas as observações feitas pela Comunidade Escolar são registradas em ata, para posterior análise e possível implementação (INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO, 2014).

Após as colocações dos pais e alunos representantes é feita a leitura da Ficha Avaliativa, sob a orientação do professor conselheiro, que foi escolhido anteriormente, dentre os professores da turma por eleição realizada pelos alunos. Os demais professores da turma ficam à disposição dos responsáveis, fornecendo informações e ressaltando os aspectos em que o aluno precisa melhorar no que se refere à aprendizagem e disciplina. A fim de que não haja constrangimento, os assuntos sobre alunos que apresentam algum tipo de problema mais sério, em nível de aprendizagem, relacionamento, hábitos e atitudes, são atendidos no final. Assim, oportuniza-se um diálogo individualizado com pais e alunos.

De acordo com informações da Equipe de Coordenação Pedagógica, depois da realização do Conselho Participativo, a equipe organiza-se e busca

soluções para os problemas apresentados pelos alunos. Na reunião seguinte, o Conselho de Classe avalia, junto com os alunos que participaram do Conselho anterior, se as medidas tomadas sanaram as problemáticas levantadas, como, por exemplo: se a falta de professor foi resolvida, se alguma questão de infraestrutura foi atendida, se as dificuldades de aprendizagem em relação à defasagem de conteúdo foi observada e, ainda, oferecida alguma estratégia para amenizar e ou sanar o problema.

2.5 Considerações para o Plano de Intervenção

As análises do capítulo 2 foram feitas à luz dos cinco aspectos presentes nas escolas eficazes citados anteriormente (recursos escolares, organização e gestão da escola, o clima acadêmico, formação e ênfase pedagógica), de modo a discutir as relações entre a cultura organizacional e a eficácia escolar. Mediante a definição de escola eficaz, levantamos o questionamento sobre que aspectos e/ou fatores estão associados ao sucesso escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

No próximo capítulo serão apresentadas propostas de uma ação corretiva para a unidade estudada, além de outra voltada às demais escolas da Regional, com o intuito de multiplicar as boas práticas de eficácia do Instituto de Educação.

Em um primeiro momento, pretende-se propor à escola uma revisão na forma de aplicação de seus questionários contextuais, dos instrumentos e a tabulação dos mesmos, bem como uma ação de revisão, assim como a atualização do seu PPP.

Pretende-se também instituir entre os gestores do âmbito da Regional Noroeste Fluminense uma discussão sobre as ações implementadas na escola estudada e, a partir deste caso, tornar possível a compreensão dos fatores ligados à eficácia escolar. Tenciona-se contribuir para que os gestores das demais instituições de ensino reflitam sobre as práticas bem sucedidas do Instituto e, na medida do possível, implementem-nas em suas escolas. Decorre daí a proposta de criação de uma **Rede Colaborativa** de Formação para Gestores da Rede Estadual da Regional Noroeste Fluminense - Rio de Janeiro.

III. PLANO DE INTERVENÇÃO: REELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO CONTEXTUAL, ATUALIZAÇÃO DO PPP E CRIAÇÃO DE REDE COLABORATIVA DE GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIONAL NOROESTE FLUMINENSE

No primeiro capítulo foi feita a contextualização da unidade estudada, apresentando também a estrutura da Secretaria de Estado de Educação e da Regional Noroeste Fluminense, comparando as unidades escolares estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana com destaque para os resultados de IDERJ e IDEB nos anos de 2009, 2011 e 2013, demonstrando que o desempenho dos alunos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo está acima da média estadual.

Para analisar especificamente o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, utilizamos dados coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em documentos oficiais da SEEDUC/RJ e da própria unidade escolar, tais como resultados nas avaliações externas do IDEB E SAERJ, percentual de aprovação, reprovação e evasão do Instituto no período de 2007 a 2014 e o Projeto Político Pedagógico da escola alvo da pesquisa.

A pesquisa realizada no período compreendido entre julho de 2014 e julho de 2015 confirmou que a unidade estudada apresenta fatores extra e intraescolares necessários para a construção de uma escola eficaz. Assim, a instituição foco do estudo, por sobressair-se sobre as demais escolas do município de Bom Jesus do Itabapoana, não só em termos de resultado de desempenho nas avaliações externas, mas também em suas ações de gestão, pode ser apontada como possuidora de práticas exitosas, que podem servir de parâmetro para outras unidades escolares da Regional Noroeste Fluminense.

Com base nas constatações registradas no capítulo 2, formulamos uma proposta que tem por finalidade o fortalecimento da gestão escolar da própria instituição, com o intuito de manter e otimizar as boas práticas ali implantadas, bem como contribuir para que as demais escolas coordenadas pela Regional Noroeste Fluminense se inspirem em suas ações e construam a sua própria eficácia.

Passamos à apresentação do Plano de Intervenção, com vistas à proposição de ações de gestão. Cabe ressaltar, que nenhuma instituição é perfeita.

Uma escola eficaz não significa que seja efetiva em todas as suas dimensões. O Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, embora seja uma escola eficaz, apresenta falhas na coleta de dados para traçar o perfil de seus alunos, só apurando dados do 6º e do 1º ano do Ensino Médio, turmas iniciantes na unidade, e a tabulação de alguns dados não produz informações precisas.

Isto posto, a primeira ação é direcionada ao Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, onde se propõe que a unidade reveja sua forma de coleta de dados, os instrumentos utilizados, assim como a maneira como tabula os mesmos, além de uma revisão do seu PPP. A segunda ação refere-se à criação de uma Rede Colaborativa, que visa à construção da eficácia escolar nas demais unidades estaduais no âmbito da Regional, com base nas boas práticas do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

Para tal, utilizaremos o método 5W2H, que é uma ferramenta empregada no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. Para Lisbôa e Godoy (2012), esta metodologia possui a vantagem de apresentar o conhecimento estrutural das ações propostas:

[...] A técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas: a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas; b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema; c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos (LISBÔA; GODOY, 2012, p. 38).

Nesta discussão, os autores ainda pontuam que esta é uma ferramenta:

[...] prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto. [...] Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. E [...] que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades (LISBÔA; GODOY, 2012, p. 37).

Portanto, o Plano de Intervenção apresenta uma ação voltada para o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, uma vez que ficou comprovado

pelo estudo que a apropriação de dados contextuais dos seus alunos possui problemas. A outra ação propõe a criação de uma Rede Colaborativa, a qual se volta para a troca de informações entre os gestores escolares gerenciados pela Regional Noroeste Fluminense, inspirados nas boas práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

No Plano de Intervenção são apresentadas a proposta de dinâmica de implementação das ações. A ação voltada para a equipe gestora da escola do estudo de caso, propiciando conhecer a real clientela, o que possibilitará implementar melhor o seu Projeto Político Pedagógico. E para os gestores das unidades escolares, para que possam ter a oportunidade de conhecer as ações desenvolvidas no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, o que servirá de ponto de partida para a formação de uma Rede Colaborativa para os gestores coordenados pela Regional Noroeste Fluminense/RJ.

3.1 1ª Ação - Reconfiguração do Questionário Contextual e atualização do PPP

Após os resultados do estudo realizado no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo sobre eficácia escolar, constatou-se que, embora seja uma escola eficaz, necessário se faz apresentar uma ação como proposta de melhoria para a unidade escolar, considerando que alguns dados se mostraram defasados, o que pode ser explicado pelo questionário contextual utilizado pela unidade escolar apresentar inconsistências que impossibilitam traçar o real perfil de seu alunado, assim como o PPP haver se mostrado defasado ao representar a clientela atendida na unidade.

Para Aguilar (1997, p. 7), o PPP deve consolidar dados que permitam estabelecer uma relação entre a escola e a sociedade, o que se torna possível somente se a instituição “conhecer os determinantes que condicionam sua organização no âmbito econômico e político. Esses determinantes devem ser contemplados se queremos responder a seguinte pergunta: que indivíduos estamos formando para viver nessa sociedade?”

Observamos que, apesar de realinhar suas ações semestralmente, inserindo-as no seu PPP, como relatado anteriormente, a escola não atualiza os dados que envolvem o perfil global da escola, aqui incluídos os dados socioeconômicos e culturais da clientela que atende, tornando inconsistentes as

informações que apresenta, situação que pode se refletir na tomada de decisões para as ações ali desenvolvidas.

Em relação ao questionário, tal fato é resultante da maneira como esses dados são coletados, como dito anteriormente, considerando apenas as turmas de ingresso na unidade (6º ano do Ensino Fundamental, 1º ano do Ensino Médio e 1º ano do Curso Normal). Também pela forma como esses dados são tabulados, onde várias perguntas são dispostas em um mesmo gráfico, não gerando números absolutos. E principalmente, por não considerar as respostas dos pais.

As estratégias da ação de apropriação de dados contextuais dos alunos do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo objetiva reconfigurar seu questionário contextual anual e estendê-lo a todos os pais e alunos.

Devem ser revistas as perguntas, evitando a possibilidade de viés nas respostas. Como exemplo, a questão da renda familiar, que geralmente o aluno desconhece ou não tem certeza.

Também deve ser ampliado o público questionado, abarcando todas as séries e também os pais de alunos. Essa atitude reduz a possibilidade de falsa interpretação da escola com relação à turma, uma vez que a informação não ficará restrita ao levantamento feito quando do ingresso na escola, passando a ser ano a ano. Os pais trarão informações que servirão para confrontar ou ratificar as informações dadas pelo alunado.

Quanto à tabulação de dados, essa precisa ser objetiva e precisa, pois de posse dessas informações, a escola conhece o perfil de seus alunos e deve traçar suas ações.

Acreditamos que, ao se apropriar de formas mais eficazes de apresentação dos dados pesquisados com a aplicação dos questionários, a escola obterá informações essenciais para a atualização do seu PPP.

Para tal, apresentamos uma proposta de intervenção que esperamos possa contribuir para que a unidade em foco continue seu processo de construção da eficácia escolar (Quadro 2).

Quadro 2 - Ações do Plano de Intervenção

O QUÊ?	Revisão do instrumento de coleta de dados e PPP
COMO?	Revisão dos questionários utilizados pela escola e sua forma de tabulação. Aplicação deste instrumento a todas as séries e aos pais. Revisão do perfil da escola apresentado no PPP.
POR QUÊ?	Questões claras, objetivas e consistentes garantem um levantamento de dados sem viés. Dados bem tabulados trazem informações precisas. Quanto maior o número de participantes, melhor será a análise. O PPP é um instrumento que permite uma visão global da instituição, sendo essencial para a tomada de decisões quanto às ações a serem implementadas.
QUANDO?	Revisão: Na segunda quinzena de janeiro de 2016, durante planejamento do ano letivo. Aplicação: Primeira quinzena de fevereiro de 2016.
QUEM?	Equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.
ONDE?	Na própria unidade escolar.
QUANTO?	Papel ofício A4 e toner.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

3.2 2ª Ação - Criação de Rede Colaborativa de gestores: justificativa e objetivos

Todo programa almeja melhorar os serviços prestados por meio da capacitação técnica dos elementos envolvidos. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que uma escola eficaz é aquela que funciona com efetividade ao lidar tanto com os fatores extra quanto com os intraescolares.

Sabe-se que o diálogo sobre formas de atuação comuns e a troca de experiências bem sucedidas 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 e eficaz.

Neste aspecto, esclarece Machado e Miranda (2013, p. 11) que “[...] quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho, mais participativo será o modelo de gestão utilizado pela organização”.

Dada à complexidade e crescente ampliação da educação, é necessário estabelecer uma maior (re)organização da gestão escolar, que não pode mais ser agenciada apenas pelo enfoque administrativo a partir de ações separadas, porém deve, prioritariamente, ressaltar a realização de um planejamento “[...] que pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto” (LÜCK, 2010, p. 27).

Neste sentido, propomos a criação da Rede Colaborativa de Gestão Escolar, composta por um conjunto de ações estratégicas voltadas para os pontos levantados no capítulo 2, a saber, implementação nas escolas da Pesquisa de opinião pública, da definição da rotina de trabalho da equipe gestora, da criação do Horário de Planejamento Coletivo e do Conselho de Classe Participativo. A intenção é instrumentalizar as demais escolas da Regional Noroeste Fluminense com mecanismos que possam auxiliar a superar possíveis fragilidades em seus processos de gestão que impossibilitam a construção da eficácia em suas instituições de ensino.

O compartilhamento das decisões por parte da gestão e a abertura para novas ideias avigoram o sentimento de pertencimento do grupo, instituindo um ciclo alinhado em que todos os envolvidos, além de agentes, transformam-se em corresponsáveis pelo sucesso das ações. Em síntese, a meta da Rede Colaborativa é promover a elevação dos patamares de qualidade técnica dos serviços prestados pela escola.

Entende-se que a proposta da rede colaborativa considera importantes ações voltadas à gestão escolar nas dimensões extra e intraescolares e que, orientadas pelas boas práticas observadas no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, pode ajudar as demais instituições a obter um melhor desempenho em relação aos resultados apresentados pelas escolas.

Os pilares do programa centram-se na ideia de que uma escola eficaz é aquela em que os fatores extraescolares, como o nível socioeconômico e a relação escola-família-comunidade, são avaliados da mesma maneira que os intraescolares, sendo considerados para a tomada de decisão sobre as formas que a gestão escolar pode realizar o trabalho necessário para alcançar o bom desempenho dos alunos no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, a escola, para ser eficaz, tem que envolver toda a comunidade escolar, inclusive buscando parcerias que vão além dos muros da instituição.

Acredita-se que a instituição, ao ter uma gestão descentralizada e participativa, configura-se como um caminho para uma escola eficaz, logo a discussão desse conceito, bem como sua multiplicação, proporcionam aos gestores qualificações para desenvolver suas funções com mais efetividade.

3.2.1 A Estrutura da Rede Colaborativa

A escola, apesar de ser um espaço de múltiplas relações e diversidades, é a responsável pela formalização da educação sistemática e o ato educativo não se pode resumir à ação desta instituição. Outras instituições podem e devem participar deste processo, pois, conforme assevera Lück (2009, p. 69), uma importante competência estabelecida é a capacidade que o gestor tem de promover a “[...] articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo”.

Nesse aspecto, a criação da Rede Colaborativa oportunizará aos agentes envolvidos, Diretoria Regional, Gestão da Unidade Escolar pesquisada e demais gestores escolares, uma dinâmica de trabalho capaz de promover debates e troca de experiências. Assim, outros gestores escolares envolvidos nessa rede, através de exemplos mais consistentes, podem trazer para suas práticas elementos presentes nas escolas eficazes.

Após a comprovação de que a unidade escolar foco do estudo é um caso de escola eficaz, busca-se, com a proposta, promover troca de experiências, por meio de uma Rede Colaborativa focada no desenvolvimento de boas práticas de gestão nas demais instituições da Regional Noroeste Fluminense.

A ação será implementada na referida Regional, tendo em vista que a pesquisa esteve voltada para o resultado de boas práticas pedagógicas com base nos fatores extra e intraescolares do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e partindo do pressuposto de que gestores qualificados tendem a desenvolver suas funções com mais qualidade, o que possibilitará uma atuação com mais eficácia. No Quadro 3 apresentamos as ações desse Plano de Intervenção.

Quadro 3 – Ações do Plano de Intervenção

O QUÊ?	Promover troca de experiências através de uma Rede Colaborativa focada no desenvolvimento de boas práticas de gestão.
COMO?	Encontro de gestores escolares mediados pela Diretoria Administrativa da Regional Noroeste.
POR QUÊ?	Gestores qualificados tendem a desenvolver suas funções com mais qualidade o que possibilitará uma atuação, com mais eficácia, como também troca de experiências e de boas práticas de gestão.
QUANDO?	Ao longo de 9 meses, com início em fevereiro de 2016 e término em novembro de 2016.
QUEM?	Diretoria Regional Noroeste Fluminense e Gestores Escolares (Diretor Geral).

ONDE?	Auditório da Regional Noroeste Fluminense.
QUANTO?	Orçamento a ser definido 30 dias antes do início das oficinas, ressaltando que os custos se referem a papel ofício A4, toner e alimentação (lanche), utilizando-se também recursos tecnológicos já existentes tais como <i>data show</i> , <i>notebook</i> , microfone no auditório da Regional.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

O responsável pela ação será o Diretor Regional Administrativo, juntamente com os gestores escolares, comporá o grupo na Rede Colaborativa, que acontecerá ao longo de 9 meses, com início em fevereiro de 2016 e término em novembro de 2016, no auditório da Regional Noroeste Fluminense, com gastos a serem orçados 30 dias antes do início das oficinas.

3.2.2 Estratégias para disseminação e desenvolvimento da experiência

Esta fase consiste na elaboração da proposta, que será feita em reuniões entre equipe da Diretoria Regional Administrativa da Noroeste Fluminense e equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo Fluminense, mediado pelo autor da pesquisa, com base no diagnóstico realizado.

A proposta de implementação das melhorias considerará a análise e priorização do que precisa ser feito e alterado e ainda no controle executado pela Diretoria Administrativa, de modo que sejam obtidos os fins da rede colaborativa e as demandas levantadas pelos coordenadores. O prazo estimado para elaboração da proposta é de nove meses (270 dias), envolvendo custos apenas para a Diretoria Regional Administrativa.

No que se refere à divulgação, condução e acompanhamento do projeto, estes serão executados pela equipe da Diretoria Administrativa da Regional Noroeste Fluminense, que usará a Rede Colaborativa entre Gestores como estratégia para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos e a eficácia das escolas sob a sua competência. O principal canal de divulgação dos encontros será o blog da Regional Noroeste Fluminense, em endereço eletrônico³⁹ já existente, como fonte de informação e troca de experiências entre os gestores, como também o grupo de gestores formado no aplicativo *WhatsApp*.

Cada encontro será antecipadamente divulgado, com registro posterior das fotos e síntese dos principais assuntos abordados, sob a forma de *portfólio*. A

³⁹ Blog da Regional Noroeste Fluminense: <http://regionalnoroestefluminense.blogue.me/>.

Diretoria Regional Administrativa ainda utilizará como recursos, o *e-mail* institucional e mensagem de comunicação e convocação dos gestores para os encontros, por meio do aplicativo de rede social.

3.2.3 Dinâmica de implementação da proposta

A Rede pretende fomentar a busca pela construção coletiva da difusão de boas práticas. Trata-se de um momento preparado para o gestor apresentar sua opinião sobre diferentes assuntos, como expressar o que entende por eficácia escolar, com ênfase nas dimensões e indicadores de qualidade, embasados em uma escola eficaz, apresentando, ainda, os desafios e os avanços que a apropriação e o uso de uma metodologia de gestão podem proporcionar à sua prática.

Portanto, a implementação acontecerá em um espaço dialógico entre o Diretor Regional Administrativo, seus auxiliares e os gestores das escolas. De acordo com as necessidades assinaladas pela Rede Colaborativa, os *inputs* teóricos serão inseridos gradualmente, intercalando a teoria e a prática gestora dos participantes aos estudos das temáticas abordadas na pesquisa, com ênfase nas práticas exitosas do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.

Ao final, espera-se que os gestores tenham uma ampla visão de todo o processo e atuem de maneira mais decisiva a favor da aprendizagem do aluno.

A Rede Colaborativa propõe, especificamente no período de fevereiro a abril de 2016, a realização de encontros quinzenais no auditório da Regional Noroeste, com duração de cinco horas, cujo objetivo é indicar ações de gestão que visam à construção da eficácia escolar, com base na experiência do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Após estes encontros iniciais, ocorrerão mais encontros mensais, bimestrais e um final, que será trimestral, com o objetivo de avaliação, sempre ancorada em uma prática dialógica e problematizadora capaz de provocar novas temáticas para cada encontro, favorecendo a apreensão lógica da atuação gestora (Quadro 4).

Quadro 4 – Cronograma das ações da Rede Colaborativa

DATA	TEMA	DINÂMICA
1ª Quinzena de fevereiro	Planejamento dos encontros	Reunião de alinhamento entre o Diretor Regional Administrativo e a equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.
2ª Quinzena de fevereiro	Planejamento dos encontros	Reunião de alinhamento entre o Diretor Regional Administrativo e a equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo.
1ª Quinzena de março	Gestão colegiada e rotina de trabalho da equipe gestora	Apresentação da prática pela equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
2ª Quinzena de março	Encontro para <i>feedback</i>	Troca de experiência mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
1ª Quinzena de abril	Pesquisa de opinião e Conselho de Classe Participativo	Apresentação da prática pela equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
1ª Quinzena de maio	Encontro para <i>feedback</i>	Troca de experiência mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
1ª Quinzena de junho	Horário de Planejamento Coletivo	Apresentação da prática pela equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
1ª Quinzena de agosto	Encontro para <i>feedback</i>	Troca de experiência mediada pelo Diretor Regional Administrativo.
1ª Quinzena de setembro	Encontro para <i>feedback</i>	Troca de experiências mediada pelo Diretor Regional Administrativo referentes às práticas apresentadas.
1ª Quinzena de outubro	Reunião de alinhamento	Encontro mediado pelo Diretor Regional Administrativo para elaboração de um portfólio e registros das práticas implementadas.
2ª Quinzena de novembro	Apresentação de boas práticas	Momento de apresentação das boas práticas observadas nas unidades que implementaram ações desenvolvidas na escola foco do estudo.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

A Rede Colaborativa propõe 11 encontros ao longo do ano letivo, sendo inicialmente 2 dedicados ao planejamento e alinhamento, participando somente a Diretoria Regional Administrativa e a equipe gestora do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo; 6 de debates e *feedback* envolvendo os demais diretores escolares e, por fim, 3 encontros para produção de portfólio.

Os encontros de trabalho serão norteados por aspectos característicos de escola eficaz identificados no Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, tais como gestão colegiada e rotina de trabalho da equipe gestora; pesquisa de opinião pública e o Conselho de Classe Participativo; Horário de Planejamento Coletivo.

Os recursos financeiros necessários para a efetivação da proposta estarão orçados com previsão de gastos a ser apresentada com antecedência mínima de 30 dias ao setor financeiro da Regional para análise e validação, incluindo itens como papel ofício A4, *toner* e alimentação (lanche).

O espaço a ser utilizado será o auditório da própria regional, que possui infraestrutura própria para a realização dos encontros, dispondo inclusive de recursos tecnológicos como *data show*, *notebook*, microfone, não sendo necessários custos adicionais. Tendo em vista que os gestores sempre participam de reuniões na Regional, os custos para locomoção já estarão orçados.

A partir dos encontros bimestrais realizados entre a Diretoria Regional Administrativa e os gestores escolares, todos os componentes da Rede Colaborativa, farão análises dos resultados dos encontros, onde serão traçadas ações específicas de atendimento por parte da Regional. A avaliação ocorrerá mediante troca de experiências.

A equipe da Diretoria Regional Administrativa do Noroeste Fluminense, na figura de seu diretor, direcionará todo o processo de execução, acompanhamento, *feedback* e avaliação, de modo a realimentar todo o processo que envolve a Rede Colaborativa entre gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas discussões e debates acerca do avanço na qualidade da aprendizagem, principalmente na esfera pública, têm sido constantes, não só para várias Secretarias de Educação como para unidades jurisdicionadas a esses órgãos.

Também vale ressaltar que, apesar da resistência de alguns segmentos ou profissionais da educação às novas propostas de gestão, há escolas cujo trabalho se destaca por apresentar resultados efetivos utilizando tais propostas.

Identificar os aspectos que indicam a eficácia escolar e como estes, diretamente, podem ou não afetar o desempenho dos alunos foram os objetivos deste estudo.

O caso do Instituto de Educação Eber Teixeira da Figueiredo surgiu em função dos resultados alcançados por esta instituição dentre as demais escolas estaduais da Região Noroeste Fluminense. Pois, seu bom desempenho sucessivo nas avaliações externas (SAERJ e Prova Brasil), além de indicadores internos como baixo índice de reprovação e abandono suscitou o desejo da pesquisa.

Para tanto, foram analisados os aspectos extraescolares, como a condição socioeconômica das famílias, o sexo dos alunos e a relação escola-família-comunidade, assim como os aspectos intraescolares, entre eles, os recursos, a organização e gestão da escola, o clima acadêmico, formação do docente e por fim a ênfase pedagógica.

Constatou-se que se trata de uma escola eficaz, pois apresenta uma organização administrativa e pedagógica participativa, que envolve toda comunidade escolar em um bom clima organizacional, além de boas expectativas com relação à instituição por parte dos estudantes e da comunidade, o que é um fator significativo para amenizar os impactos negativos.

As observações e análises realizadas durante a pesquisa confirmam a ideia de que as características das escolas eficazes apresentadas por vários estudiosos, a partir, sobretudo, da década de 1980, compõem elementos essenciais para a garantia das transformações do espaço escolar. A atenção a tais fatores são valiosas para a melhoria do rendimento dos alunos, o que contribui para a construção de um espaço saudável de relações no interior da escola e de um ambiente de aprendizado regulado no respeito mútuo.

Na análise dos fatores extraescolares foram contemplados os aspectos da escola de maneira global, fazendo uma análise do externo para o interno, isto é, da condição socioeconômica e cultural do aluno, do incentivo da família aos seus estudos e do perfil destes estudantes.

Quanto aos aspectos intraescolares, o foco foi na organização escolar e na gestão, com destaque para o planejamento estratégico, os projetos desenvolvidos pela escola e a rotina de trabalho da equipe gestora, no clima acadêmico, na formação do docente e dos demais profissionais da educação e na ênfase pedagógica nas ações da escola. A análise abordou processos internos, como Gestão Colegiada, Planejamento Coletivo e Conselho de Classe Participativo, tendo sido possível constatar que a instituição tem mantido, ao longo dos anos, as ações que considera essenciais para a manutenção da qualidade do ensino que oferece, incorporando as determinações do órgão central, tornando-as parte da proposta da escola.

Mesmo considerando a efetividade da unidade em estudo, a pesquisa revelou pontos de fragilidade na coleta e tabulação de dados, gerando equívocos ou má interpretação, assim como detectou a necessidade de uma revisão do PPP, por este apresentar dados que não mais refletem o perfil da comunidade que atende.

Espera-se que, ao propor uma ação de revisão de seu instrumento de coleta de dados, ampliação do público questionado (pais, e todos os alunos) e reestruturação da tabulação dos mesmos, oportunizará à escola a revisão do PPP, possibilitando que as ações desenvolvidas sejam mais efetivas, mantendo e/ou majorando seus resultados.

Por fim, ao confirmar a tese da eficácia do instituto Eber Teixeira de Figueiredo, surge a implementação de uma Rede Colaborativa entre os gestores da Regional Noroeste Fluminense com a finalidade de divulgar e, dentro do possível, aplicar nas demais unidades escolares, essas práticas, colaborando, assim, para melhoria de resultados e troca de experiências nos encontros de feedback.

Logo, acredita-se que, apesar da grande abrangência da Regional Noroeste Fluminense, que possui suas 58 escolas distribuídas em pontos bastante distantes da sede, os gestores contarão com alternativas que possibilitarão a participação de todos nesta Rede Colaborativa.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, L.E. A gestão da educação: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais. In: III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação. **Anais...** São Paulo, Unicamp, 21-25 de julho de 1997.
- ALBERNAZ, A.; FRANCO, C.; ORTIGÃO, M. I. **Características escolares que melhoram o desempenho dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental: evidências a partir dos dados do SAEB-2001.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2004.
- ALVES, M.T.G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- ALVES, T.A.L.; PARISOTTO, A.L.V. Efeito-Escola: um estudo de caso sobre a competência escritora de alunos de 6^o/7^o anos do ensino fundamental. In: XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didáticas e Práticas de Ensino, 2012, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 2012.
- ANDRADE, R.J. **Qualidade e Equidade na Educação Básica Brasileira: as Evidências do SAEB 1995-2003.** 2008. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.** Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/>. Acesso em: 10 set. 2015.
- BROOKE, D.A.L.; REZENDE, W.S.; CANDIAN, J.F. Ensino Fundamental e Ensino Médio - Língua Portuguesa e Matemática. SAERJ – 2010. **Revista do Sistema de Avaliação**, Juiz de Fora, v. 4, jan/dez. 2010. Disponível em: <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/wp-content/uploads/2012/05/saerj_BOLETIM_CONTEXTUAL_VOL4_2010.pdf>. Acesso em: 26 set. 2015
- BROOKE, N. Eficácia escolar. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.C.; VIEIRA, L.F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente.** Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM.
- _____; SOARES, J.F. **Pesquisa em eficácia escolar: Origem e trajetórias.** Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- _____. Responsabilização educacional no Brasil. **Sísifo, Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 1, n. 1, p. 94-109, 2008.
- BROOKOVER, W.B. et al. **Schools, social systems and student achievement: Schools can make a difference.** New York: Praeger, 1979.
- BRUNET, L. Clima de Trabalho e Eficácia na Escola. In: NÓVOA, A. (Ed.). **As Organizações Escolares em Análise.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Portal da Avaliação**. 2014. Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/portal>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

CARVALHO, E.J.G. **Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização - Duas faces de uma mesma moeda**. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – UNIMEP, Piracicaba, 2005.

COLEMAN, J.S. et al. **Equality of educational opportunity**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1966.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Caderno CEDES**, Campinas, v.29, n.78, p.201-215, 2009.

FALCÃO, J.L.M. **A qualidade na Escola**. In: XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Associação Nacional de política e Administração da Educação (ANPAE), 24 a 28 de novembro 1997, Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/>. Acesso em: 02 mai. 2015.

FERRÃO, M.E.F. et al. O SAEB – Sistema Nacional de Avaliação a Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.18, n.1/2, jan./dez. 2001.

FONSECA, J.P. Municipalizar, verbo transitivo. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v. 16, n. 1/2, jan./dez. 1990.

FRANCO, C. et.al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, p. 277-98, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n55/a07v1555.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____; BONAMINO, A. A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Educação On-Line: **Revista do Programa de Pós-graduação em Educação**, n. 1, PUC-Rio, 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/>>. Acesso em: 27 set. 2015.

GODOY, M.H.P.C.; MURICI, I.L. **Gestão Integrada da Escola: Balizado pelo Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_rio_de_janeiro.pdf>. Acesso em: 05 out. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. 2014. Disponível em:

<<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=3191074>>. Acesso em: 04 out. 2014.

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO. **Projeto Político Pedagógico – PPP**. Bom Jesus do Itabapoana: IEETF, 2014.

KLAUCK, G.A.C. Qualidade da escola e do ensino: apontamentos das pesquisas em eficácia escolar. **Revista Educação e Cidadania**, Campinas, v. 10, n. 1, 2011.

LISBÔA, M.G.P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 32- 47, 2012.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MACHADO, D.C.O. **Análise de fatores associados ao desempenho escolar de alunos do quinto ano do ensino fundamental com base na construção de indicadores**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MACHADO, M.C.S.; MIRANDA, J.B. Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, 2012.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G.T. Gestão dos Sistemas Escolares –Quais caminhos perseguir? In: SCHWARTZMAN, S.; COX, C. (Ed.). **Políticas Educacionais e Coesão Social. Uma Agenda Latino-americana**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

NICOLOSO, C.M.F.; FREITAS, S.N. **A escola atual e o atendimento aos portadores de Altas Habilidades**. 2002. Disponível em:<<http://www.coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2002/01/a2.htm>>. Acesso em: 02 maio 2015.

NÓVOA, A. Os professores e sua formação. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1992.

OLIVEIRA, S.M.B. **PDE/FUNDESCOLA, PDE-ESCOLA e PDE-INTERATIVO: continuidade de um modelo de gestão**. ANPED, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAUL, J.J.; BARBOSA, M.L.O. Qualidade docente e eficácia escolar. **Tempo social - revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, 2008. p.119-33. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v20n1/a06v20n1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

POLON, T.L.P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**. 2009. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

QEdU. **Evolução do aprendizado na escola**. Disponível em <http://www.qedu.org.br>. Acesso em 21 mai. 2015.

RIBEIRO, D. **O livro dos CIEPs**. Rio de Janeiro, Bloch, 1986.

RIBEIRO, L.C.Q.; KOSLINSKI, M.C. A Cidade contra a escola? O caso do município do Rio de Janeiro. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 4, n. 8, p. 221-233, ago./dez. 2009.

RIBEIRO, V.M.; KALOUSTIAN, S. **Indicadores da Qualidade da Educação**. 3. ed. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.unicef.org/brazil/pt/IQE2007.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 5597**, de 18 de dezembro de 2009. Institui o Plano Estadual de Educação PEE/RJ, e dá outras providências. DOERJ, 18 dez. 2009.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Conexão Educação**. 2009. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc>. Acesso em 26 jul. 2015.

_____. **Resolução SEEDUC Nº 4.437**. Institui o Sistema De Avaliação da Educação do Estado do Rio De Janeiro – SAERJ e dá outras providências. DOERJ, 29 mar. 2010.

_____. **Decreto Estadual nº 42838**, de 04 de fevereiro de 2011. Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - Seeduc 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências. DOERJ, 11 fev. 2011.

_____. **Decreto nº 42.793, de 07 de janeiro de 2011**. Estabelece Programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos de Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC. 2011a. Disponível em: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE33204.pdf/RESOLUCAO_SEEDUCN4646DE22DENOVEMBRODE2010.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2014.

_____. **Resolução n. 4778/2012, de 20 de março de 2012**. Regulamenta a Estrutura Básica das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino e dá outras Providências. DOERJ, ano XXXVIII. n. 054. Rio de Janeiro, 21 de Março de 2012.

_____. **Portaria da SEEDUC/SUGEN nº 419 de 27 de setembro de 2013.** DOERJ, Rio de Janeiro, ano XXXIX, n. 182. Rio de Janeiro, 30 de setembro de 2013.

_____. **Resolução n. 4940/2013.** Secretaria de Estado de Educação. **DOERJ**, Rio de Janeiro, ano XXXIX, n. 158. Rio de Janeiro, 06 de Setembro de 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJ/Saerjinho**. 2013. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc>. Acesso em 26 jul. 2015.

_____. **Resolução SEEDUC nº 4940**, de 06 de setembro de 2013. Estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. DOERJ, 09 set. 2013.

SAERJ. **Avaliação: O Ensino-Aprendizagem como desafio.** Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro. Revista Pedagógica. Língua Portuguesa. 3ª série do Ensino Médio. Seção 1. Rio de Janeiro: 2012.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J.F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória.** Belo Horizonte: UFMG, 2008, p. 333-382.

SEEDUC/RJ. Secretaria de Estado de Educação Do Rio De Janeiro. **Site Oficial da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.** 2014. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/>. Acesso em: 11 out. 2014.

SOARES, J.F. (Coord.). **Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas públicas de ensino do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte: GAME/FaE/UFMG, 2002.

_____. Avaliação de Escolas de Ensino Básico. In: FREITAS, Luiz Carlos de. (Org.). **Avaliação de Escolas e Universidades.** Campinas: Komedi, 2003, v. 1, p. 59-92.

_____. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Lisboa, v. 2, n. 2, p.83-104, 2004. Disponível em: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Soares.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007.

_____; COLLARES, A.C.M. Recursos Familiares e o Desempenho Cognitivo dos Alunos do Ensino Básico Brasileiro. **Dados**, Revista de Ciências Sociais, v. 49, n. 3, p.615-50, 2006.

SOARES, T.M. et al. A Gestão Escolar e o Ideb da Escola. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 37-56, 2011. Disponível em: <http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/3>. Acesso em: 11 jun. 2015.

_____. **Utilização da teoria da resposta ao item na produção de indicadores sócioeconômicos.** Pesquisa Operacional, v. 25, n.1, p.83-112, jan./abr. 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pope/v25n1/24252>>. Acesso em: 18 maio 2015.

SOUZA, E.R. “**Accountability**” de professores: um estudo sobre o efeito da Prova Brasil em escolas de Brasília. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2009.

TEIXEIRA, R.A. Espaços, recursos escolares e habilidades de leitura de estudantes da rede pública municipal do Rio de Janeiro: estudo exploratório. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, ago. 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - **Estudos Socioeconômicos dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro 2014 – Bom Jesus do Itabapoana /RJ.** Disponível em: <<http://www.tce.rj.gov.br>>. Acesso em: 14 mai. 2015.

VERGANI, F.M. Avaliação externa de rendimento escolar: Um instrumento da gestão pedagógica. CINFE – Congresso Internacional de Filosofia e Educação, 5, 2010. Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

ANEXO 1 - ANÁLISE ESTRATÉGICA



Análise Estratégica
I E Eber Teixeira de Figueiredo

FORÇAS	FRAQUEZAS
Professores, funcionários, direção e equipe pedagógica comprometidos e empenhados em oferecer ensino envolvente e significativo.	Resultados insatisfatórios no ENEM e resistência por parte de alguns alunos a participarem de ENEM.
Consolidação do Horário de Trabalho e Planejamento Coletivo (HTPC).	Baixo rendimento em Língua Portuguesa e matemática de um razoável número de alunos no SAERJINHO/SAERJ.
Credibilidade da escola junto à comunidade interna e externa.	Desvio de 1,7% em relação à meta de 6,5 no IDEB do Ensino Fundamental II.
Baixo índice de abandono e reprovação.	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Oferta de Formação Continuada para os docentes.	Migração dos alunos do 9º ano para o Instituto Federal Fluminense.
Possibilidade de parcerias com Universidades de Ensino Superior(CECIERJ), Instituto Federal Fluminense (IFF) e Instituto Ayrton Senna.	Desgaste de muitos alunos do Curso Normal por residirem em localidades distantes da instituição e devido a extensa carga horária.
Avaliação de desempenho dos alunos oferecidas pela SEEDUC.	Redução da procura por matrícula no Curso Normal.
Parceria com profissionais da área de saúde.	Gravidez na Adolescência.

ESTRATÉGIAS
1. Realizar simulados e/ou aulas extras relacionados a Prova Brasil/SAERJ/ENEM para as turmas de 5º ano e 5º ano do EM e CIV.
2. Motivar e dar suporte aos alunos desde a inscrição do ENEM até a realização do exame.
3. Oferecer durante os HTPC's sugestões de atividades diferenciadas para aplicação de simulados para SAERJINHO/SAERJ/ENEM.
4. Realizar palestras/encontros/debates em parceria com profissionais da saúde sobre o tema gravidez na adolescência.
5. Divulgar o Curso Normal nas localidades circunvizinhas.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CURSO EM e CN

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO **Questionário de Avaliação do Curso EM e CN**

Ensino Médio () Curso Normal () Turma: _____

Caros Alunos,

Vocês fazem parte da história do IE. Eber Teixeira de Figueiredo. Sua contribuição é essencial para que melhorias significativas possam ocorrer. Responda com carinho e seriedade esta avaliação.

A - Conte sobre sua Escola					
A.1	Avalie a sua escola quanto a:	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
01	Salas de aula (estado das carteiras, iluminação, ventilação, quadros...).				
02	Higiene e limpeza da escola em geral (banheiros, salas, pátios...).				
03	Biblioteca (empréstimos, acesso, local, atendimento...).				
04	Respeito aos direitos e deveres dos alunos				
05	Atendimento dos funcionários (presteza, atenção, cordialidade...).				
06	Atendimento da secretaria (rapidez, cordialidade, atenção...). Informações sobre promoção, retenção, matrícula, progressão parcial...				
07	Local apropriado para as aulas de Educação Física				
08	Oferecimento e acesso à participação em atividades extracurriculares (OBA, OBMEP, OLP, Campeonato de Xadrez, ...)				
09	Participação de representantes de alunos nos Conselhos de Classe				
10	Condições de segurança física dos alunos dentro da escola				
A.2	Avalie a sua atuação e interesse em relação a:	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
01	Participação, desempenho e cooperação em sala de aula.				
02	Projetos, trabalhos (responsabilidade e compromisso com a equipe)				
03	Trazer material necessário para as aulas				
04	Preservação do patrimônio				
05	Dedicação e estudo fora da sala de aula				
06	Respeito às normas				

B - Conte sobre seu Curso					
B.1	Avalie seu curso quanto a:	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
01	Adequação dos materiais didáticos em relação ao desenvolvimento dos conteúdos				
02	Conhecimentos adquiridos				
03	Conteúdo ensinado e sua relação com o mundo atual				
04	Conhecimento que os professores têm das disciplinas que lecionam				
05	Relação entre os componentes curriculares (quando os conteúdos se integram)				
06	Projetos interdisciplinares (envolvendo vários professores e disciplinas)				
07	Qualidade das aulas teóricas				
08	Qualidade das aulas práticas				
B.2	Durante o curso estão sendo oferecidas informações ou atividades relacionadas com:	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
01	Consciência ambiental (preservação do ambiente, uso racional da água, luz, papéis, reciclagem geral...).				
02	Ética profissional, responsabilidade e cidadania.				
03	Desenvolvimento da comunicação oral e escrita				
04	Gestão (organização, liderança, administração...).				
05	Desenvolvimento, análise, discussão e ações de intervenção no meio ambiente.				
B.3	Avaliação Geral do Curso	Sim		Não	
01	O Curso está atendendo o esperado				
02	Está satisfeito com o curso				

ANEXO 3 - AVALIAÇÃO DO PROFESSOR – ANO LETIVO 2014

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO **Avaliação do Professor - Ano Letivo 2014**

Ensino Médio () Curso Normal () Ensino Fundamental () Professor: _____

Caro professor,

Você faz parte da história do I.E. Eber Teixeira de Figueiredo. Sua contribuição é essencial para que melhorias significativas possam ocorrer. Responda com carinho e seriedade esta avaliação

A.	Avalie a sua escola quanto a: (Indique seu grau de satisfação)	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
01	salas de aula (conservação, carteiras, iluminação, ventilação...)				
02	condições de higiene e limpeza da escola em geral: banheiros, pátios...				
03	biblioteca e livros da biblioteca (atendimento, qualidade do acervo...)				
04	disponibilidade de uso de micro para fins didáticos dos prof.				
05	Atendimento dos funcionários: presteza, atenção, cordialidade...				
06	atendimento dos funcionários da Secretaria				
07	atendimento dos Coordenadores de turno				
08	normas disciplinares (relacionadas com os alunos)				
09	atuação da Direção				
10	oportunidades de discutir as decisões administrativas Planejamento				
11	atuação da equipe Pedagógica				
12	relações interpessoais (professores, alunos, funcionários, direção...)				
B.	Durante o desenvolvimento dos seus planos de ensino ocorre:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	
01	relacionamento dos conhecimentos ministrados com o Currículo Mínimo				
02	relação entre o que está sendo ensinado e aplicabilidade no mundo atual				
03	preocupação com a formação da cidadania				
04	utilização de recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, ...)				
05	proposta de trabalho por projetos				
06	metodologia diferenciada e específica para recuperação paralela				
C.	Em suas aulas, você:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	
01	aceita as críticas e sugestões feitas pelos alunos				
02	mantém um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo				
03	apresenta os critérios de avaliação para os alunos				
04	divulga o Currículo Mínimo. (Conteúdo a ser trabalhado)				
05	estimula a pesquisa				
06	ministra aulas atrativas				
07	aproveita conhecimentos e habilidades que os alunos já têm				
08	analisa as provas e comenta os resultados com seus alunos				
D.	Com relação a sua atuação e participação, indique a frequência com que:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	
01	mantém a sua escrituração escolar em dia (diários, planos, papeletas...)				
02	atende com presteza às solicitações dos funcionários				
03	informa seus alunos sobre seus direitos(recursos, faltas, dispensa...)				
04	atende com agilidade às solicitações da Coord. Pedagógica, e da Direção				
05	mantém a Coordenação e Direção informadas de suas ações				
06	promove eventos e/ou participa de atividades extracurriculares				
07	cumprir horários programados para suas atividades				
08	participa das reuniões de pais e conselhos de classe				
09	participa dos HTPC				
10	cumprir seu plano de curso				
11	Frequência (assiduidade)				
12	Pontualidade (cumprir o horário)				

ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FEITA PELO PROFESSOR – 2014

IE EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO Avaliação do Professor - Ano Letivo 2014

Número de professores que responderam ao questionário 45

A.	Avalie a sua escola quanto a: (Indique seu grau de satisfação)	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Branco
01	salas de aula (conservação, carteiras, iluminação, ventilação...)	22	20	03	----	----
02	condições de higiene e limpeza da escola em geral: banheiros, pátios...	31	13	01	----	----
03	biblioteca e livros da biblioteca (atendimento, qualidade do acervo...)	35	10	----	----	----
04	disponibilidade de uso de micro para fins didáticos dos prof.	16	11	15	03	----
05	Atendimento dos funcionários: presteza, atenção, cordialidade...	36	09	----	----	----
06	atendimento dos funcionários da Secretaria	41	04	----	----	----
07	atendimento dos Coordenadores de turno	34	10	01	----	----
08	normas disciplinares (relacionadas com os alunos)	13	20	11	01	----
09	atuação da Direção	37	08	----	----	----
10	oportunidades de discutir as decisões administrativas Planejamento	33	10	02	----	----
11	atuação da equipe Pedagógica	36	09	----	----	----
12	relações interpessoais (professores, alunos, funcionários, direção...)	28	16	01	----	----

B.	Durante o desenvolvimento dos seus planos de ensino ocorre:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	relacionamento dos conhecimentos ministrados com o Currículo Mínimo	42	02	----	01
02	relação entre o que está sendo ensinado e aplicabilidade no mundo atual	34	11	----	----
03	preocupação com a formação da cidadania	39	06	----	----
04	utilização de recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, ...)	16	20	08	01
05	proposta de trabalho por projetos	12	25	08	----
06	metodologia diferenciada e específica para recuperação paralela	20	23	02	----

C.	Em suas aulas, você:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	aceita as críticas e sugestões feitas pelos alunos	35	09	01	----
02	mantém um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo	43	02	----	----
03	apresenta os critérios de avaliação para os alunos	42	03	----	----
04	divulga o Currículo Mínimo. (Conteúdo a ser trabalhado)	35	08	02	----
05	estimula a pesquisa	35	09	01	----
06	ministra aulas atrativas	18	25	02	----
07	aproveita conhecimentos e habilidades que os alunos já têm	42	03	----	----
08	analisa as provas e comenta os resultados com seus alunos	30	14	01	----

D.	Com relação a sua atuação e participação, indique a frequência com que:	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Branco
01	mantém a sua escrituração escolar em dia (diários, planos, papeletas...)	38	07	----	----
02	atende com presteza às solicitações dos funcionários	45	----	----	----
03	informa seus alunos sobre seus direitos(recursos, faltas, dispensa...)	36	09	----	----
04	atende com agilidade às solicitações da Coord. Pedagógica, e da Direção	39	06	----	----
05	mantém a Coordenação e Direção informadas de suas ações	43	02	----	----
06	promove eventos e/ou participa de atividades extracurriculares	16	22	07	----
07	cumprir horários programados para suas atividades	42	03	----	----
08	participa das reuniões de pais e conselhos de classe	37	07	01	----
09	participa dos HTPC	33	10	02	----
10	cumprir seu plano de curso	45	----	----	----
11	Frequência (assiduidade)	44	01	----	----
12	Pontualidade (cumprir o horário)	43	02	----	----

		<i>1º ANO</i>				<i>2º ANO</i>				<i>OBS</i>
B.2	Durante o curso estão sendo oferecidas informações ou atividades relacionadas com:	MB	B	REG	R	MB	B	REG	R	
01	Consciência ambiental (preservação do ambiente, uso racional da água, luz, papéis, reciclagem geral...)	16	12	18	06	10	27	07	01	
02	Ética profissional, responsabilidade e cidadania.	24	22	06	----	17	24	05	----	
03	Desenvolvimento da comunicação oral e escrita	30	14	06	02	13	30	03	----	
04	Gestão (organização, liderança, administração...).	22	12	16	02	10	30	06	----	
05	Desenvolvimento, análise, discussão e ações de intervenção no meio ambiente.	18	14	12	08	09	32	04	01	
B.3 Avaliação Geral do Curso		Sim		Não		Sim		Não		OBS
01	O Curso está atendendo o esperado	50		02		44		01		
02	Está satisfeito com o curso	50		02		41		04		

C - Conte sobre o que acontece nas aulas		<i>1º ANO</i>				<i>2º ANO</i>				<i>OBS</i>
C.1	Durante as aulas, de modo geral, vc percebe que os professor	S	MV	P V	N	S	MV	P V	N	
01	Trata a todos de forma imparcial	18	18	14	02	09	22	13	02	
02	Procuram aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm	22	24	06	----	12	22	11	01	
03	Promovem atividades que incentivam o desenvolvimento de hábitos de leitura.	26	20	06	----	06	23	17	----	
04	Incentivam a prática do programa 5s.	14	10	16	12	10	15	18	03	
05	Realizam simulados em preparação para o SAERJINHO e o ENEM.	34	10	06	02	23	16	05	02	
06	Utilizam recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, transparências, Tv, softwares, apostilas).	38	14	----	----	17	22	06	01	
07	Incentivam a participação em atividades externas (Feiras, Exposições, Viagens cultural, visita...)	20	06	22	04	13	21	08	02	
08	Tratam os assuntos da aula com objetividade e clareza	28	16	08	----	13	29	03	01	
09	Estabelecem conexão com outras disciplinas	08	30	12	02	15	24	05	02	
10	Procuram estimular o raciocínio dos alunos.	32	14	06	----	20	20	05	01	
11	Demonstram ter preparado suas aulas.	34	16	02	----	19	23	03	01	
12	Estimulam o debate em sala de aula	18	24	10	----	17	25	03	01	
13	Estimulam o trabalho em grupo e espírito de cooperação	36	12	04	----	19	26	----	01	
14	Apresentam os critérios de avaliação previamente	20	14	18	----	15	29	01	01	
15	Analisam as provas e comentam os resultados com os alunos.	26	08	16	02	14	26	05	01	
16	Oferecem atividades de recuperação paralela	30	16	06	----	22	21	02	01	
17	Mantém um clima de ordem e disciplina	06	30	12	04	14	26	05	01	

ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FEITA PELO ALUNO DO ENSINO MÉDIO – TURMAS - 2001/2002/2003

IE EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO - Questionário de Avaliação ALUNO EM 2001 + 2002 + 2003 – 104 alunos

2001 + 2002 + 2003 – 82 alunos

A - Conte sobre sua Escola		1º ANO				2º ANO				OBS
		MB	B	REG	RUIM	MB	B	REG	RUIM	
A.1	Avalie a sua escola quanto a:									
01	Salas de aula (estado das carteiras, iluminação, ventilação, quadros...)	18	56	26	04	02	40	34	06	
02	Higiene e limpeza da escola em geral (banheiros, salas, pátios...)	34	48	18	04	16	44	20	02	
03	Biblioteca (empréstimos, acesso, local, atendimento...)	46	50	04	04	36	26	16	04	
04	Respeito aos direitos e deveres dos alunos	32	48	22	02	20	46	14	02	
05	Atendimento dos funcionários (presteza, atenção, cordialidade...)	46	46	08	04	36	42	02	02	
06	Atendimento da secretaria (rapidez, cordialidade, atenção...). Informações sobre promoção, retenção, rematricula, progressão parcial...	34	54	16	----	32	42	06	02	
07	Local apropriado para as aulas de Educação Física	42	34	24	04	16	44	16	06	
08	Ofercimento e acesso à participação em atividades extracurriculares (OBA, OBMEP, OLP, Campeonato de Xadrez, ...)	36	40	18	10	16	44	14	08	
09	Participação de representantes de alunos nos Conselhos de Classe	44	28	32	----	30	38	14	----	
10	Condições de segurança física dos alunos dentro da escola	36	50	12	06	20	44	12	06	
A.2	Avalie a sua atuação e interesse em relação a:									
01	Participação, desempenho e cooperação em sala de aula.	14	64	20	06	14	56	08	04	
02	Projetos, trabalhos (responsabilidade e compromisso com a equipe)	18	56	26	04	20	46	14	02	
03	Trazer material necessário para as aulas	16	40	34	14	18	24	30	10	
04	Preservação do patrimônio	24	46	24	10	18	30	30	04	
05	Dedicação e estudo fora da sala de aula	08	26	46	24	06	24	30	22	
06	Respeito às normas	30	34	36	04	18	30	22	12	

B - Conte sobre seu Curso		1º ANO				2º ANO				OBS
		MB	B	REG	RUIM	MB	B	REG	RUIM	
B.1	Avalie seu curso quanto a:									
01	Adequação dos materiais didáticos em relação ao desenvolvimento dos conteúdos	40	52	12	----	06	42	16	18	
02	Conhecimentos adquiridos	36	60	08	----	08	50	22	02	
03	Conteúdo ensinado e sua relação com o mundo atual	28	62	10	04	24	46	12	----	
04	Conhecimento que os professores têm das disciplinas que lecionam	58	38	06	02	28	44	08	02	
05	Relação entre os componentes curriculares (quando os conteúdos se integram)	22	62	18	02	16	50	10	06	
06	Projetos interdisciplinares (envolvendo vários professores e disciplinas)	20	54	26	04	16	38	22	06	
07	Qualidade das aulas teóricas	36	48	18	02	12	56	10	04	
08	Qualidade das aulas práticas	40	36	22	06	12	42	18	10	

B.2		1º ANO				2º ANO				OBS
		MB	B	REG	R	MB	B	REG	R	
01	Consciência ambiental (preservação do ambiente, uso racional da água, luz, papéis, reciclagem geral...)	24	54	18	08	16	26	16	24	
02	Ética profissional, responsabilidade e cidadania.	26	62	14	02	22	46	10	04	
03	Desenvolvimento da comunicação oral e escrita	24	64	16	----	12	50	16	04	
04	Gestão (organização, liderança, administração...)	18	66	16	04	20	36	20	06	
05	Desenvolvimento, análise, discussão e ações de intervenção no meio ambiente.	24	46	20	14	08	34	28	12	
B.3	Avaliação Geral do Curso									
01	O Curso está atendendo o esperado	Sim		Não		Sim		Não		OBS
02	Está satisfeito com o curso	98		06		58		24		
		98		06		62		20		

C - Conte sobre o que acontece nas aulas		1º ANO				2º ANO				OBS
		S	MV	PV	N	S	MV	PV	N	
C.1	Durante as aulas, de modo geral, vc percebe que os prof									
01	Trata a todos de forma imparcial	18	38	40	----	26	40	08	08	
02	Procuram aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm	32	44	22	06	24	28	24	06	
03	Promovem atividades que incentivam o desenvolvimento de hábitos de leitura.	30	22	40	12	12	26	38	06	
04	Incentivam a prática do programa 5s.	22	22	36	24	16	18	28	20	
05	Realizam simulados em preparação para o SAERJINHO e o ENEM.	72	30	02	----	48	20	12	02	
06	Utilizam recursos audiovisuais (vídeo, música, jornais, transparências, Tv, softwares, apostilas).	28	42	34	----	22	42	16	02	
07	Incentivam a participação em atividades externas (Feiras, Exposições, Viagens cultural, visita...)	24	26	40	14	22	26	28	06	
08	Tratam os assuntos da aula com objetividade e clareza	30	58	16	----	16	50	14	02	
09	Estabelecem conexão com outras disciplinas	08	44	52	----	18	32	30	02	
10	Procuram estimular o raciocínio dos alunos.	30	50	18	06	22	30	26	04	
11	Demonstram ter preparado suas aulas.	44	48	12		40	24	12	06	
12	Estimulam o debate em sala de aula	22	34	44	04	14	26	26	16	
13	Estimulam o trabalho em grupo e espírito de cooperação	32	52	20	----	28	36	14	04	
14	Apresentam os critérios de avaliação previamente	32	46	26	----	22	46	10	04	
15	Analizam as provas e comentam os resultados com os alunos.	50	44	10	----	34	30	16	02	
16	Oferecem atividades de recuperação paralela	58	36	08	02	52	24	04	02	
17	Mantêm um clima de ordem e disciplina	18	48	28	10	10	38	28	06	

ANEXO 6 - REGISTRO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS BEM-SUCEDIDAS EM SALA DE AULA



GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
REGIONAL NOROESTE FLUMINENSE
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEREDO
BOM JESUS DO ITABAPOANA – RJ



REGISTRO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS BEM-SUCEDIDAS EM SALA DE AULA

Professor(a):			
Turma:			
Área de conhecimento:		Bimestre:	
Data:	__/__/__		
Conteúdo:			
Objetivo:			
Campo de aplicação:			
Referências:			
Itens de controle:			
Principais passos:			

Recursos necessários:

Cuidados especiais:

Anexo:

ANEXO 7 - ATA DE REGISTRO DO HORÁRIO DE TRABALHO DE PLANEJAMENTO COLETIVO



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO
Curso Normal
Ensino Fundamental II e Ensino Médio Regular

HTPC - 26-03-15

PAUTA:

- Análise dos resultados do SAERJ 2014.
- Entrega da Matriz de Referência e Escala de Proficiência do SAERJ, Língua Portuguesa e Matemática do 9º ano para serem analisadas.
- SAERJINHO 14 e 15 de abril. Esclarecimento dos professores de Matemática quanto a necessidade do envolvimento de todos. Relação dos professores envolvidos na aplicação de atividades preparatórias para o SAERJINHO. Entrega da nova Matriz de matemática – Curso Normal.
- Reunião com professores de Língua Portuguesa e Produção Textual. Elaboração de atividades preparatórias.
- Planejamento por área.

	Professor(a)	Assinatura		Professor(a)	Assinatura
1.	Adriane Louvem		28.	Luciene Santos	
2.	Ana Claudia Marques		29.	Mª Ap. Tibério	
3.	Ana Claudia Miranda		30.	Mª Aparecida Martins	
4.	André Lamão		31.	Mª Clara Mag.	
5.	Bruno B Curcio		32.	Mª Sávia Costa	
6.	Bruno Leonardo Silva		33.	Marciano Leal	
7.	Círia Alves		34.	Marcio Costa	
8.	Cremilda Santiago		35.	Marcio Silva	
9.	Daiane de O. Freitas		36.	Marília de Souza	
10.	Dayane Magalhães		37.	Meiry Ross Poeys	
11.	Denise Assis		38.	Micheli Xavier	
12.	Érica Vargas		39.	Milvanete Moreira	
13.	Esmeralda Oliveira		40.	Mônica Tupini	
14.	Evandro Vargas		41.	Natalina Melo	
15.	Fabiana Thiebaut		42.	Olga Torres	
16.	Fabiene Couto		43.	Patricia Abrão	
17.	Fernanda Rangel		44.	Rafaela Aleixo	
18.	Flavio Roberto		45.	Renata Abreu	
19.	Geferson Mello		46.	Ruth Furtado	
20.	Gilcélia Lima		47.	Tamirys F Oliveira	
21.	Gustavo Matos		48.	Tania Siqueira	
22.	Iolanda Reis		49.	Vilma Elnaggar	
23.	Kelly Menezes		50.		
24.	Lais Teixeira Lima		51.		
25.	Laura Matos		52.		
26.	Leandro Silva		53.		
27.	Leomir Barros		54.		

Direção, Equipe Pedagógica e demais funcionários

[Assinatura]

**ANEXO 9 - FICHA DO CONSELHO DE CLASSE PREENCHIDO PELO
PROFESSOR CONSELHEIRO DE TURMA**

Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo - Ficha de Avaliação da Turma
Conselho de Classe do _____ Bimestre
Série : _____ Turma : _____ Ano : ____ / ____ / ____
Professor conselheiro: _____
Obs: Esta ficha deverá ser respondida com o Professor Conselheiro (preferencialmente)

1- Com relação à turma:

1.1 Aproveitamento nas atividades realizadas:
() ótimo () bom () regular () insuficiente
Justifique:

1.2 - Participação nas tarefas diárias:
() interessada () desinteressada () agitada () insuficiente
Justifique:

1.3- Comportamento:
() ótimo () bom () regular () insuficiente
Justifique:

1.4- Relacionamento entre os colegas de sala:
() satisfatória () insatisfatória
Justifique:

2. Com relação ao rendimento escolar:

2.1- Destaque as disciplinas (matérias) que a turma tenha apresentado dificuldade ou facilidade durante o bimestre. Justifique:

3. Que decisões foram tomadas em relação à turma para que ocorra às mudanças necessárias no próximo bimestre?

4. Com relação à escola:

4.1- Cite pontos positivos, negativos ou sugestões:

ANEXO 10 - FICHA DO CONSELHO DE CLASSE PREENCHIDO PELO ALUNO REPRESENTANTE DE TURMA

06. Aspectos destacados pelos alunos

a) Disciplinas que a turma apresentou dificuldade durante o bimestre (Justifique):

b) Pontos positivos e negativos do bimestre

POSITIVOS	NEGATIVOS

07. Sugestões apresentadas pelos alunos: _____

DISCIPLINA	NOME DO PROFESSOR	ASSINATURA
LINGUA PORTUGUESA	RENATO	
MATEMÁTICA	EDILENE	
QUÍMICA	IOLANDA	
FÍSICA	CÍRIA	
ARTE	MARIA CLARA	
BIOLOGIA	IOLANDA	
INGLÊS	THAÍS	
HISTÓRIA	MARCIANO	
GEOGRAFIA	ALBERTINA	
FILOSOFIA	HENRIQUE	
EDUCAÇÃO FÍSICA	KELLY	
TEMPOS PARA ÊNFASE NO PPP	MARIA SÁVIA	
PRÁTICA PED. INIC. PESQUISA	FABIANA	
ESPAÑHOL	PATRICIA	
CONH DID PED EDUC INFANTIL	LIA MÁRCIA	

**ANEXO 11 - ATA DE CONSELHO DE CLASSE ELABORADA PELA ESCOLA NO
PERÍODO DE 2007 A 2012**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO
CONSELHO DE CLASSE**

Curso: _____
Série: _____ Turma: _____ Bimestre: _____ Data: ____ / ____ / ____
Professor Conselheiro: _____
Aluno Representante: _____

1 – Aspectos destacados pelos professores:

1.1. Com Relação à turma:

1.1.1. Aproveitamento nas atividades:

1.1.2. Comportamento:

1.2. Com relação ao aluno:

1.2.1. Assiduidade : (faltosos)

1.2.2. Alunos com problemas de comportamento:

1.2.3. Alunos com necessidades educativas especiais:

2 – Aspectos destacados pelos alunos:

2.1. Disciplinas que a turma tenha apresentado dificuldade ou facilidade durante o bimestre:

ANEXO 12 - ATAS DE CONSELHO DE CLASSE ELABORADAS PELA ESCOLA NO PERÍODO DE 2013 A 2015

01



Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo Ensino Fundamental - Ensino Médio Regular e Curso Normal

Ata de realização do Conselho de Classe Participativo

*O Conselho de Classe é órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar e nos marcos regulatórios vigentes, com a responsabilidade de analisar as ações educacionais, indicando alternativas que busquem garantir a efetivação do processo ensino e aprendizagem.
Portaria SEEDUC/SUGEN nº 419 de 27/09/13 – Cap. VIII - art. 37.*

Aos _____ dias do mês de _____ de dois mil e quinze, às _____, realizou-se nesta unidade escolar, o Conselho de Classe referente ao _____ bimestre, constituído por professores da turma _____, equipe pedagógica, direção, secretária escolar, discentes, pais ou responsáveis. Com o objetivo de avaliar os pontos dificultadores na execução da proposta pedagógica; de analisar o desempenho escolar dos discentes; de buscar soluções coletivas para os problemas detectados; de oportunizar o debate sobre os aspectos destacados pelos professores, pelos alunos e pelos pais de alunos. O conselho transcorreu de maneira que os envolvidos pudessem expor suas ideias conforme os registros anexados a esta ata que será assinada por todos os presentes.

Relatório do Conselho de Classe

Modalidade: _____ **Série/ano:** ____ **Turma:** _____ **Bimestre:** ____

I. Aspectos destacados pelos professores

01. Aproveitamento geral da turma quanto a: (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38-I)

Aprendizagem: _____ Comportamento: _____

02. Sugestões de métodos e técnicas de ensino visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem. (Port. nº 419-art.38-VI)

03. Sugestões de ações que possam aprimorar o comportamento disciplinar das turmas. (Port. nº 419 -art.38-V)

04. Rendimento global da turma. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.41- parágrafo único I)

MÉDIA POR DISCIPLINA E MÉDIA GERAL:									
POR	PT	MAT	RPM	HIS	GEO	CIEN	E.FIS	ART	ING

05. Ações de recuperação paralela, com identificação inequívoca dos discentes que participaram do processo e seus resultados. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.41- parágrafo único II) (ANEXO)

06. Ocorrências disciplinares e encaminhamentos. (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 41 parágrafo único)

07. Casos de infrequência e respectivos encaminhamentos. (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 41 parágrafo único)

II. Aspectos destacados pelos pais

08- Pontos destacados pelos pais em relação ao bimestre:

POSITIVOS	NEGATIVOS

09. Sugestões apresentadas pelos pais e/ou professores/direção para solucionar os problemas detectados:



Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

Ensino Fundamental- Ensino Médio regular e Curso Normal

Ensino Fundamental- ____ ano Turma: ____ Data: ____/____/____

Ata de realização do Conselho de Classe Participativo - 3º Bimestre - 2014

O Conselho de Classe é órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar e nos marcos regulatórios vigentes, com a responsabilidade de analisar as ações educacionais, indicando alternativas que busquem garantir a efetivação do processo ensino e aprendizagem. Portaria SEEDUC/SUGEN nº 419 de 27/09/13 – Cap. VIII - art. 37).

Aos _____ dias do mês de outubro de dois mil e quatorze, às _____, realizou-se nesta unidade escolar, o Conselho de Classe referente ao 3º bimestre, constituído por professores da turma _____, pela equipe técnica pedagógica, pelos discentes, pais ou responsáveis. Com o objetivo de avaliar os pontos dificultadores na execução da proposta pedagógica; de analisar o desempenho escolar dos discentes; de buscar soluções coletivas para os problemas detectados; de oportunizar o debate sobre os aspectos destacados pelos professores, pelos alunos e pelos pais de alunos. O conselho transcorreu de maneira que os envolvidos pudessem expor suas ideias conforme os registros anexados a esta ata que será assinada por todos os presentes.

Relatório do Conselho de Classe

I. Aspectos destacados pelos professores

01. Aproveitamento geral da turma quanto a aprendizagem. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38-I)

02. Sugestões de métodos e técnicas de ensino visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38-VI)

03. Perfil da turma: (boa, atenciosa, disciplinada, responsável, participativa, produtiva, ou...) Conceito de 01 a 10.

04. Sugestões de ações que possam aprimorar o comportamento disciplinar das turmas. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38-V)

05. Mecanismos de recuperação de estudos, concomitantes ao processo de ensino/aprendizagem utilizados. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38-III)

06. Casos de infrequência e respectivos encaminhamentos. (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 41 parágrafo único)

07. Ocorrências disciplinares e encaminhamentos. (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 41 parágrafo único)

IV. Aspectos destacados pelos pais

08- Pontos destacados pelos pais em relação ao bimestre:

POSITIVOS	NEGATIVOS

09. Sugestões apresentadas pelos pais e ou professores/direção para solucionar os problemas detectados:

II. Matriz de Análise de Turma: (ANEXO). (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 40)

III. Aspectos destacados pelos alunos: (ANEXO)

Outros:

01

Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo

Ensino Fundamental - Ensino Médio Regular e Curso Normal

Ata de realização do Conselho de Classe Participativo

O Conselho de Classe é órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar e nos marcos regulatórios vigentes, com a responsabilidade de analisar as ações educacionais, indicando alternativas que busquem garantir a efetivação do processo ensino e aprendizagem. Portaria SEEDUC/SUGEN nº 419 de 27/09/13 – Cap. VIII - art. 37.

Aos _____ dias do mês de _____ de dois mil e quinze, às _____, realizou-se nesta unidade escolar, o Conselho de Classe referente ao _____ bimestre, constituído por professores da turma _____, equipe pedagógica, direção, secretária escolar, discentes, pais ou responsáveis. Com o objetivo de avaliar os pontos dificultadores na execução da proposta pedagógica; de analisar o desempenho escolar dos discentes; de buscar soluções coletivas para os problemas detectados; de oportunizar o debate sobre os aspectos destacados pelos professores, pelos alunos e pelos pais de alunos. O conselho transcorreu de maneira que os envolvidos pudessem expor suas ideias conforme os registros anexados a esta ata que será assinada por todos os presentes.

Relatório do Conselho de Classe

Modalidade: _____ **Série/ano:** ____ **Turma:** _____ **Bimestre:** ____

I. Aspectos destacados pelos professores

01. Aproveitamento geral da turma quanto a: (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.38)

Aprendizagem: _____

Comportamento: _____

02. Sugestões de métodos e técnicas de ensino visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

03. Sugestões de ações que possam aprimorar o comportamento disciplinar das turmas.

04. Rendimento global da turma. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.41- parágrafo único I)

MÉDIA POR DISCIPLINA E MÉDIA GERAL:																
BIO	CDPEE	CDPEF	CDPEI	EFIS	FIS	GEO	HIS	HFE	ING	LPOR	MAT	PAL	PSIC	QUI	SOC	PPIP

05. Ações de recuperação paralela, com identificação inequívoca dos discentes que participaram do processo e seus resultados. (Port. nº 419 de 27/09/13 -art.41- parágrafo único II) **(ANEXO)**

06. Ocorrências disciplinares e encaminhamentos. (Port. nº 419 - Art. 41 parágrafo único III)

07. Casos de infrequência e respectivos encaminhamentos. (Port. 419 - Art. 41 parág. Único IV)

II. Aspectos destacados pelos alunos: (ANEXO)

III. Matriz de Análise de Turma: (ANEXO). (Port. nº 419 de 27/09/13 - Art. 40)

Outros



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EBER TEIXEIRA DE FIGUEIREDO
ENSINO FUNDAMENTAL - ENSINO MÉDIO REGULAR E CURSO NORMAL

Conselho de Classe Representativo ____ Bimestre/Ano Letivo 2015

Série/Turma _____ Professor Conselheiro: _____

Representantes de Turma: _____ Data: ____/____/____

01. Perfil da turma:

a) Quanto à aprendizagem: () Ótima () Regular () Boa () Insatisfatória

b) Quanto ao comportamento: () Ótimo () Regular () Bom () Insatisfatório

02. Sugestões de medidas para melhorar o desempenho da turma em relação à aprendizagem e/ou ao comportamento.

03. A turma apresenta maiores dificuldades em quais disciplinas? Escreva o nome/sigla da disciplina e assinale com (X), identificando as causas prováveis do baixo rendimento.

CAUSAS PROVÁVEIS	DISCIPLINAS			
Falta de pré-requisitos				
Falta de estudo para as avaliações				
Desinteresse /Conversa paralela/Brincadeiras				
Alunos deixam de entregar trabalhos e tarefas				
Explicações sem muita clareza				
Falta de novas explicações sobre o assunto				
Falta de diversificação de metodologias				
Faltas sucessivas do professor				

04. Medidas que contribuirão para melhorar a questão do baixo rendimento nas disciplinas citadas. _____

05. Como tem acontecido a Recuperação dos conteúdos do bimestre?

() Novas avaliações () Novas avaliações após revisão dos conteúdos () Estudo dirigido

() Outros _____

06. Quais disciplinas os professores ministram suas aulas de forma atrativa, proporcionando interesse e atenção de toda a turma?

07. Em relação à Escola, cite:

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS

08. O que mais a turma gostaria de abordar?

Por serem verdadeiras atestamos as informações:

Professor Conselheiro: _____

Representantes de Turma: _____

ANEXO 13 - VARIÁVEL 2014 – IFC

Print Preview	
<i>Número total de planos de curso 100% executado</i>	1.344,0000
<i>Número total de planos de curso necessários</i>	1.344,0000
<i>Média</i>	1,0000
Variável: Frequência dos professores	
Descrição	Observação
Mede o nível de compromisso dos professores e promove a conscientização do impacto da frequência no desempenho dos alunos.	
<i>Número de faltas/dias dos professores</i>	268,0000
<i>Número total de dias letivos</i>	201,0000
<i>Número total de professores</i>	62,0000
<i>Média</i>	0,9785
Variável: Atratividade das aulas	
Descrição	Observação
Mede a proporção de professores que ministram aulas atraentes.	
<i>Número total de professores da escola</i>	62,0000
<i>Número total de professores que ministram aulas atraentes no ano base</i>	59,0000
<i>Média</i>	0,9516
Variável: Cumprimento do Currículo Mínimo	
Descrição	Observação
Mede a capacidade da escola em cumprir 100% do que está previsto no Currículo Mínimo para todos os anos.	

Print Preview	
 Variáveis do IFC/RS 	
<i>Número total de dias com ocorrências graves</i>	18,0000
<i>Número total de dias letivos</i>	200,0000
<i>Média</i>	0,9100
Dimensão: Ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados)	
Variável: Lotação completa do quadro de professores	
Descrição	Observação
Mede a capacidade da escola/Secretaria de Estado de Educação prover o quadro de professores em tempo hábil.	
<i>Número de professores em pleno exercício na escola até o final do mês de fevereiro.</i>	40,0000
<i>Número de professores necessários na escola.</i>	73,0000
<i>Média</i>	0,5479
Variável: Registro das práticas pedagógicas bem-sucedidas na sala de aula	
Descrição	Observação
Mede o número de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula).	
<i>Número total de professores</i>	57,0000
<i>Número total de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula)</i>	57,0000
<i>Média</i>	1,0000

VARIÁVEL 2013 – IFC

Print Preview

Page 4 of 5

17:25 03/07/2015

Dimensão: Ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados)

Variável: Lotação completa do quadro de professores

Descrição Observação

Mede a capacidade da escola/Secretaria de Estado de Educação prover o quadro de professores em tempo hábil.

Número de professores em pleno exercício na escola até o final do mês de fevereiro. 47,0000

Número de professores necessários na escola. 56,0000

Média 0,8393

Variável: Registro das práticas pedagógicas bem-sucedidas na sala de aula

Descrição Observação

Mede o número de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula).

Número total de professores 54,0000

Número total de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula) 39,0000

Média 0,7222

Variável: Execução dos planos de curso

Descrição Observação

Mede o número de professores que executam o plano de curso conforme o planejado. IMPORTANTE: O plano de curso deverá conter 100% do conteúdo das disciplinas contempladas no Currículo Mínimo. Para as demais disciplinas a escola deverá utilizar como documento orientador as Diretrizes Curriculares Estaduais.

Número total de planos de curso 100% executado 1.080,0000

Número total de planos de curso necessários 1.080,0000

Média 1,0000

VARIÁVEL 2012 – IFC

Print Preview

Page 4 of 5

17:24 03/07/2015

Média 1,0000

Variável: Frequência dos professores

Descrição Observação

Mede o nível de compromisso dos professores e promove a conscientização do impacto da frequência no desempenho dos alunos.

Número de faltas/dias dos professores 148,0000

Número total de dias letivos 200,0000

Número total de professores 54,0000

Média 0,9863

Variável: Atratividade das aulas

Descrição Observação

Mede a proporção de professores que ministram aulas atraentes.

Número total de professores da escola 54,0000

Número total de professores que ministram aulas atraentes no ano base 52,0000

Média 0,9630

Variável: Cumprimento do Currículo Mínimo

Descrição Observação

Mede a capacidade da escola em cumprir 100% do que está previsto no Currículo Mínimo para todos os anos.

Número total de competências necessárias 6.019,0000

Número total de competências trabalhadas 6.019,0000

VARIÁVEL 2011 – IFC

Print Preview

 **Variáveis do IFC/RS** 

<i>Número total de dias com ocorrências graves</i>	18,0000
<i>Número total de dias letivos</i>	200,0000
<i>Média</i>	0,9100
Dimensão: Ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados)	
Variável: Lotação completa do quadro de professores	
Descrição	Observação
Mede a capacidade da escola/Secretaria de Estado de Educação prover o quadro de professores em tempo hábil.	
<i>Número de professores em pleno exercício na escola até o final do mês de fevereiro.</i>	40,0000
<i>Número de professores necessários na escola.</i>	73,0000
<i>Média</i>	0,5479
Variável: Registro das práticas pedagógicas bem-sucedidas na sala de aula	
Descrição	Observação
Mede o número de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula).	
<i>Número total de professores</i>	57,0000
<i>Número total de professores que elaboraram pelo menos um padrão (técnica de aula)</i>	57,0000
<i>Média</i>	1,0000

Page 4 of 5

17:33 03/07/2015