

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

FABIANA ARRAIS GOUVEIA MORAES

**POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DA REPROVAÇÃO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA DO RIO DE JANEIRO**

JUIZ DE FORA

2015

FABIANA ARRAIS GOUVEIA MORAES

**POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DA REPROVAÇÃO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA DO RIO DE JANEIRO**

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

Orientador(a): Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2015

FABIANA ARRAIS GOUVEIA MORAES

**POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DA REPROVAÇÃO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA DO RIO DE JANEIRO**

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.

Aprovada em:

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof(a). Dr(a). Angélica Cosenza

Prof(a) Dr(a). Maria Andreia

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu agradecimento inicial, porque todas as coisas acontecem pela sua permissão e, eu agradeço a Ele, por ter me concedido essa bênção e ter me sustentado até hoje.

À minha família, meu esposo Marcos pela paciência, companheirismo e compreensão diante das minhas ausências, em especial à minha filha Juliana, que sentiu muito a minha falta durante esses dois anos, mas, mesmo com pouca idade, procurou entender essa falta. Aos meus pais, José e Dadith, que não puderam estudar, mas me ensinaram e me ajudaram a perseguir os meus sonhos e são responsáveis pelos ensinamentos que tenho, além de orarem muito por mim. As minhas irmãs Cristiane e Renata, pela torcida.

Ao Professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, por ter sido escolhido por Deus para me orientar com excelência e carinho. Aprendi muito. Suas orientações foram imprescindíveis para a construção da pesquisa.

À equipe de orientação, em especial, a Daniel e Luisa, que me acompanharam durante toda a trajetória da pesquisa e me ajudaram muito com suas orientações. À Coordenação da equipe do núcleo de dissertação Juliana Magaldi e Carla Machado, pelo excelente trabalho.

Aos professores do Mestrado da Universidade Federal de Juiz de Fora, que contribuíram com seus saberes, propiciando desenvolvimento profissional e pessoal, fundamentais à minha formação.

À Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro pela oportunidade e pelo investimento, em especial ao ex Secretário de Educação Wilson Risolia, que entendeu que era preciso investir em formação do professor e disponibilizou vagas para os AAGEs em cursos de Mestrado.

À nossa Diretora Regional Pedagógica do Município de São Gonçalo, Ana Paula Quadros, ex aluna do PPGP, minha amiga e incentivadora.

Aos mediadores de Tecnologia pelo trabalho que realizam nas escolas, capacitando professores na utilização dos recursos tecnológicos e pela parceria na execução do PAE.

Aos colegas da minha querida turma C, que além das contribuições nas discussões, reflexões e construções conjuntas nos ambientes de aprendizagem, foram importantes sendo amigos e ajudadores uns dos outros.

Às amigas Alcilea Pessoa, Claudia da Silva, Marisa Costa, Janaina Oliveira e Vanessa Braga, que com carinho e amizade, me acompanharam nos períodos presenciais tornando os dias longe da família mais alegres.

Aos membros da banca de qualificação, Professor Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira e o Professor Dr. Claudio Gurgel, pelas contribuições que muito me ajudaram a ampliar o olhar e foram importantes para dar um norte à pesquisa.

Aos membros da banca de defesa Prof^a Dra. Angélica Cosenza e Prof(a). Dr(a). Maria Andreia pelas orientações, que certamente auxiliarão na conclusão da pesquisa.

Aos professores, diretor e coordenador pedagógico da escola pesquisada por contribuírem com a pesquisa ao responderem o questionário e as entrevistas.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente com a pesquisa e a realização de mais um sonho meu.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Teixeira de Andrade

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 caso de gestão estudado discute os fatores que levam a escola pesquisada a apresentar, em seus resultados internos bimestrais, um número elevado de reprovação, nos anos de 2012 a 2014, e o impacto da reprovação bimestral para os alunos. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, bibliográfica e de campo, com aplicação de questionário aos professores e entrevistas ao diretor e ao coordenador pedagógico. Este estudo foi respaldado por teorias que discutem a avaliação da aprendizagem, a reprovação escolar, o papel da gestor, a gestão participativa. Diante do estudo, conclui-se que os resultados internos da escola precisam ser analisados e, o diretor, como líder da instituição escolar, precisa oportunizar esses encontros. Frente a isso, o Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado, foi elaborado contendo propostas de um trabalho que auxilie a equipe diretiva e os professores a desenvolverem um trabalho coletivo, que analise resultados e desenvolva práticas pedagógicas que melhore os seus índices, principalmente os resultados internos.

Palavras-chave: Gestão escolar; Reprovação; Responsabilização.

ABSTRACT

The preset dissertation was developed for the Professional Postgraduate in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Centre of Public Politics and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAED/UFJF). The case of management examined discuss the reasons that makes the school researched have, in its intern results, a high number of reprovved students, in the years of 2012 up to 2014, and the impact of being reprovved in the semester for the students. Moreover, the documental analysis were used during the period of development of the research. This dissertation had a basis in theories that discuss the evaluation of learning, the scholar reprobation, the managers role and the participative management. In this dissertation, we can conclude that the intern results of the school must be analyzed and, the director, as a leader of the scholar institution, needs to make this meetings possible. About it, the PAE presented was elaborated having proposes of a work that helps the directive team and teachers to develop a collective work, that analyses results and develop pedagogical practices in order to grow the results, paying special attention to the intern results.

Keywords: Scholar management; Reprobation; Responsibility.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAGE	Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CECIERJ	Centro de Ciências do Estado do Rio de Janeiro
CEDERJ	Centro de Educação à distância do Estado do Rio de Janeiro
DOERJ	Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro
DRA	Diretoria Regional administrativa
DRP	Diretoria Regional Pedagógica
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GIDE	Gestão Integrada da Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
ID	Indicador de Desempenho do SAERJ
IDEB	Índice de desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro
IDERJINHO	Indicador de Desenvolvimento Sintético Bimestral do Estado do Rio de Janeiro
IF	Indicador de Fluxo
IFC/RS	Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social
IGT	Integrante do Grupo de Trabalho
INDG	Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação e da Cultura
MTE	Mediadores de Tecnologia Educacional
NTERJ	Núcleo de Tecnologia Educacional do Rio de Janeiro
PAE	Plano de Ação Educacional
PDCA	Planejar, Executar, Checar e Agir
PEE	Programa de Educação do Estado
PSI	Processo Seletivo Interno

PROEIS	Programa Estadual de Integração na Segurança
PUC	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RADM	Relatório de Análise de Desvio de Metas
RIAP	Relatório de Implementação e Acompanhamento dos Planos
RJ	Rio de Janeiro
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
Saerjinho	Avaliação diagnóstica que compõe o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
SESI	Serviço Social da Indústria
SWOT (FOFA)	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNICARIOCA	Centro Universitário Unicarioca
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método PDCA – Planejar, executar, checar e agir.....	30
Figura 2 – O Fluxo da GIDE	30
Figura 3 - A Matriz SWOT	32
Figura 4 – Jornada de trabalho semanal em horas	90
Figura 5 – Horas semanais dedicadas ao planejamento das aulas	91
Figura 6 - Número de reuniões pedagógicas realizadas no ano	92
Figura 7 – Importância atribuída aos encontros pedagógicos da escola.....	93
Figura 8 – Número de vezes no ano em que participa de reunião pedagógica	93
Figura 9 – Fator atribuído ao número elevado de reprovação por bimestre.....	90
Figura 10 – Consequências quanto à reprovação escolar	91
Figura 11 - Como estão as médias dos alunos?	92
Figura 12 – Como a gestão tem encarado o problema da recuperação?	93
Figura 13 – Ações realizadas para minimizar o baixo rendimento dos alunos.....	98
Figura 14 - Percentual de alunos recuperados.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Programa de Ações de Intervenção.....	116
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de reprovação anos 2008 e 2009 – Ensino Médio	34
Tabela 2 -Brasil: Taxas de Rendimento do ensino médio brasileiro nas escolas públicas (zona urbana) – 2012 a 2014	35
Tabela 3 - Rio de Janeiro: Taxas de Rendimento do ensino médio das Escolas Estaduais (zona urbana) 2012 a 2014.....	36
Tabela 4 - Número de professores por formaçãoTabela 4: Número de professores por formação	45
Tabela 5 - Aprovação em cursos de nível superior	46
Tabela 6 - Colocação no ENEM 2012-2014.....	47
Tabela 7 - Resultado do SAERJ 2012-2014	47
Tabela 8 - Taxas de rendimento da escola pesquisada por série	48
Tabela 9 - Taxas de rendimento da escola pesquisada – anos 2012 à 2014	49
Tabela 10 - Número de alunos reprovados 1, 2º e 3º bimestres de 2013	49
Tabela 11 - Número de alunos reprovados no 1º, 2º, 3º e 4º bimestres de 2014.....	50
Tabela 12 - Meta de Indicador de Fluxo e resultado - 2012	50
Tabela 13 - Meta Fluxo e resultado - 2013.....	51
Tabela 14 - Meta Fluxo e resultado - 2014.....	51
Tabela 15 - Progressão Parcial – escola pesquisada	60
Tabela 16 - Instrumentos de recuperação utilizados pelos professores.....	99
Tabela 17- Concordância com assertivas diversas	100
Tabela 18 - Atividades que acontecem na escola e sua frequência.....	109

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DA REPROVAÇÃO EM UMA ESCOLA DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA NOVA ESTRUTURA DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO	20
1.1 Panorama geral das políticas educacionais do estado do Rio de Janeiro...	21
1.2 O papel do agente de acompanhamento da gestão escolar na implementação da GIDE	29
1.3 Dados relativos à reprovação no estado do Rio de Janeiro.....	34
1.3.1 A reprovação no Estado do Rio de Janeiro – ações e programas desenvolvidos pela SEEDUC para diminuir a reprovação no Estado	37
1.4 A aplicação da recuperação paralela como instrumento de resgate da aprendizagem.....	39
1.5 O reforço escolar como estratégia para diminuir a reprovação.....	40
1.6 O acompanhamento dos resultados de rendimento na regional.....	43
1.7 A escola pesquisada.....	44
1.7.1 O acompanhamento dos resultados internos.....	54
1.7.2As avaliações internas da escola.....	56
1.7.3Projetos desenvolvidos pela escola.....	57
1.8 O PROBLEMA DA PROGRESSÃO PARCIAL	599
2 ANÁLISE DO PROBLEMA DA REPROVAÇÃO ESCOLAR NA ESCOLA ESTUDADA	62
2.1 As teorias sobre reprovação	62
2.1.1 O papel do gestor.....	72
2.2 Metodologia da pesquisa.....	79
2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	82
2.3.1 Apresentação e análise das entrevistas.....	82
2.3.2 Apresentação e análise dos questionários aplicados aos professores.....	90
3 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DA REPROVAÇÃO....	113
3.1 Visão geral do plano de ação proposto.....	113
3.2 Organização e implementação das ações.....	115
3.3 Avaliação e monitoramento.....	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124

REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE A	131
APÊNDICE B	132
APÊNDICE C	133

INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga os fatores que levaram uma escola pública de Ensino Médio do Estado do Rio de Janeiro da Região Metropolitana a obter altos índices bimestrais de reprovação interna durante o período de 2012 a 2014. Trata-se de uma escola que, apesar do destaque obtido nas avaliações externas como: Exame Nacional do Ensino Médio(Enem), Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (Saerj) e Avaliação Externa Bimestral do Estado do Rio de Janeiro (Saerjinho), alcançou, nas avaliações internas, resultados insatisfatórios. A reprovação é, portanto, um problema nesta escola e atrelada à ela, surgem outros problemas como abandono, baixa autoestima do aluno, desmotivação em relação à escola, distorção idade-série e evasão escolar.

O diagnóstico realizado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC), revelou que, no Ensino Médio, em 2010, no Estado, eram 263.282 alunos com idade inadequada para esta etapa de ensino. Ações voltadas para a diminuição desse índice foram desenvolvidas e aplicadas nas escolas, na busca pela melhoria desses resultados, quais sejam: oferta de aulas de reforço escolar, reuniões de pré-conselho e conselho de classe acompanhados pela Regional, além de programas para correção de fluxo.

No ano seguinte, um novo diagnóstico foi realizado e as taxas de reprovação no Ensino Médio se mostraram preocupantes, pois passou de 17,31%, em 2008, para 21,70%, em 2009, e como consequência, houve aumento da distorção idade-série.

Frente a esses dados, a SEEDUC, em um esforço coordenado com as Superintendências Regionais e as escolas, executou planos de ação visando ao acompanhamento dos problemas vivenciados, com base, principalmente, na adoção da recuperação paralela. Tal acompanhamento possibilitou uma análise sobre os resultados das escolas, principalmente os internos, objeto de atenção desta dissertação.

A unidade escolar, que será o foco deste estudo, atende a alunos do Ensino Médio e possui uma infraestrutura adequada com uma variabilidade de espaços, equipe técnico-pedagógica completa, não tem carência de professores, sendo a maioria deles mestres ou doutores. A escolha por essa unidade se justifica por ser uma das cinco escolas que eram acompanhadas pela pesquisadora como Agente de

Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE). O Grupo de Trabalho, atualmente denominado de AAGE, foi criado em 2011 e uma das atribuições é analisar os resultados bimestrais da escola com toda comunidade escolar. Cada AAGE acompanha seis escolas em média, para implementação de uma metodologia de gestão nas escolas da Rede Estadual de ensino, que visa melhorar os resultados externos e internos das escolas e, conseqüentemente, contribuir para o alcance das metas das avaliações internas e externas.

A pesquisadora, no exercício da função de AAGE, tem como atribuição acompanhar os resultados internos e externos da escola. Os resultados externos são divulgados pela SEEDUC, fruto do desempenho dos alunos nas avaliações externas, e os internos, que compõem o fluxo da escola, são provenientes das avaliações internas da escola. Os resultados internos são apresentados ao AAGE, bimestralmente, para que sejam analisados em reunião junto à equipe diretiva, professores e representantes de alunos. As causas do mau desempenho são pontuadas e um Relatório de Análise de Desvio de Metas (RADM) é construído juntamente com um plano de ação com ações de curto prazo para que sejam executadas no bimestre vigente. Após a elaboração, o AAGE acompanha as ações planejadas, nas visitas que realiza uma vez por semana.

Frente às altas taxas de reprovação interna bimestral verificadas na escola em questão durante o período de 2012 a 2014, o objetivo geral dessa dissertação é analisar como a escola tem enfrentado esse problema. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever a estrutura da SEEDUC RJ, a sua organização, e o sistema de avaliação;
- (ii) Investigar as causas do alto índice de reprovação interna bimestral;
- (iii) Analisar os resultados internos e o tipo de gestão adotado;
- (iv) Analisar a percepção dos professores sobre os resultados internos da escola;
- (v) Identificar o nível de conhecimento dos professores sobre a Gestão Integrada da Escola (GIDE);
- (vi) Incluir os alunos na análise dos resultados e no planejamento das ações de melhoria;

(vii) Propor um Plano de Ação Educacional (PAE), que vise o fortalecimento da gestão escolar com estratégias pedagógicas que envolvam os diversos atores para a melhoria dos resultados apresentados nas avaliações internas.

A pesquisa está baseada em pressupostos teóricos, que visam fundamentar o tema da reprovação e suas implicações ligadas à evasão e à distorção idade-série. As reflexões de Moura e Silva (2007) vão apontar para a racionalidade presente nos processos de avaliação, que é resistente às mudanças, na medida em que, prioriza o aproveitamento escolar mensurado em notas. Na visão dos autores, essa postura por parte dos docentes tem a finalidade de revelar os incapazes, de castigar os inconsequentes e indisciplinados, punindo-os no final do período letivo com a reprovação.

Outros autores como: Hoffmann (2011), Luckesi (2002), Freire (1985), Polon (2009), Mintzberg (2010) vão discutir a reprovação, primeiramente, pelo conceito da avaliação e como esta se dá nos bancos escolares e qual a postura de cada ator envolvido no processo ensino-aprendizagem.

Na análise do caso estudado, foram utilizadas a lei nº 6.479 de 2013, que regulamenta a função de AAGE e determina as suas atribuições e a Portaria nº 419, de 27 de setembro de 2013, que estabelece normas de avaliação do desempenho escolar. Também foram analisados documentos de registro da escola: atas de conselho de classe, ata de resultados finais, diários de classe e relatórios extraídos do Sistema Conexão, como Matriz de Análise de Turma, Relatórios de Acompanhamento da recuperação Paralela e de Lançamento de Notas.

Para o levantamento de dados no campo, foi aplicado um questionário para os professores das disciplinas com maior número de reprovações. Foi também realizada uma entrevista com roteiro semi-estruturado com a equipe diretiva, sendo entrevistados o diretor e o coordenador pedagógico.

A dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro traz um panorama geral das Políticas Educacionais do Estado do Rio de Janeiro e os dados relativos à reprovação no Estado, assim como alguns Programas e Ações desenvolvidos pela Secretaria de Estado de Educação para diminuir os índices de reprovação.

O trabalho realizado pelas Regionais é abordado com ênfase para o acompanhamento das ações realizadas pelas escolas de sua abrangência. Destaca-se o papel do Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar na análise

dos resultados junto à escola e planejamento e ações de contramedidas. Os resultados das avaliações internas da escola e o problema da progressão parcial serão apresentados, assim como o impacto destes para elevar os índices de reprovação interna, visto que, tendo o aluno sido reprovado com dependência em uma ou duas disciplinas, é contabilizado como reprovado.

Apresenta ainda, a recuperação paralela como um instrumento de resgate da aprendizagem, bem como o Reforço Escolar que está sendo oferecido às escolas pela SEEDUC.

No capítulo 2, é feita a análise da situação estudada. Para tanto, é apresentada, inicialmente, uma seção dedicada ao referencial teórico; depois é descrita a metodologia de pesquisa e os instrumentos utilizados para, por fim, serem apresentados os dados de pesquisa e feita à análise, tendo em vista o referencial escolhido.

O capítulo 3 apresenta uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE) construído com base no que foi revelado nos resultados da pesquisa. Essa proposta tem ênfase no trabalho em equipe, na importância do acompanhamento dos resultados internos da escola por bimestre, na parceria com Universidades para ministrar aulas de reforço escolar, promoção de reuniões para trocas de experiências entre os professores e na realização de reuniões pedagógicas sistemáticas.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DA REPROVAÇÃO EM UMA ESCOLA DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DA NOVA ESTRUTURA DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

O presente capítulo apresenta a escola estudada, integrante da Regional Metropolitana II, do Rio de Janeiro, cujos resultados apresentam altos índices de reprovação nas avaliações internas bimestrais nos últimos três anos (2012 a 2014). Ressalta-se que as escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro têm direcionado esforços para o alcance de resultados positivos em avaliações externas, tendo em vista que, o Estado do Rio de Janeiro buscou melhorar seu posicionamento no IDEB, conforme será explicado na seção seguinte. A SEEDUC também sistematizou seu trabalho, de forma estratégica, para o acompanhamento dos resultados internos das escolas. A instituição pesquisada tem se destacado nas avaliações externas – Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (Saerj) e Avaliação Externa Bimestral do Estado (Saerjinho), entretanto, de maneira contraditória, tem apresentado baixo rendimento nos indicadores internos.

Primeiramente, é destacado o panorama das Políticas adotadas pelo Estado do Rio de Janeiro, a partir do resultado do IDEB de 2009, quando o Rio de Janeiro ocupava a 26ª posição entre os estados. Um diagnóstico foi proposto para detectar os principais problemas na Rede Estadual de Educação, dentre os quais figurava a reprovação e seu impacto nos índices educacionais, o número crescente do abandono e da distorção idade-série.

As ações implementadas pela SEEDUC objetivaram melhorar a qualidade da educação no Estado e no Cenário Nacional, projetando a meta de estar entre os 5 maiores resultados de IDEB em 2013. Algumas dessas ações envolveram a estrutura organizacional das Regionais, visando a um melhor acompanhamento do trabalho das escolas.

Após a apresentação da SEEDUC/RJ, e as modificações adotadas, em 2009, aborda-se o Grupo de Trabalho (IGT) que foi selecionado por meio de processo seletivo e teve como desafio inicial implementar em todas as escolas da Rede Estadual uma Metodologia de Gestão – Gestão Integrada da Escola (GIDE). Atualmente, são chamados de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE).

Na seção seguinte, são apresentados os dados relativos à reprovação no Estado, a partir de um diagnóstico realizado que apontava um percentual alto e, como consequência, aumento do número de alunos em distorção idade-série. São apresentados também as Ações e os Programas desenvolvidos pela SEEDUC para diminuir a reprovação.

Destaca-se, ainda, no presente capítulo, a escola pesquisada, seus resultados externos e os internos, apresentação da sua equipe, sua infraestrutura, o acompanhamento dos seus resultados e o Projeto Integrado desenvolvido pela escola.

Partindo dessas constatações, a primeira seção apresenta o panorama geral das Políticas Educacionais implementadas pela SEEDUC, a partir de 2011, quando se estabeleceu a nova estrutura da Secretaria.

1.1 Panorama geral das políticas educacionais do estado do Rio de Janeiro

O IDEB foi criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), visando medir a qualidade do desempenho nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

Segundo informações do Inep (2014):

O Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o Ideb é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep¹.

Como resultado da colocação relativa à 2009, e que foi publicizado em meados de 2010, foi anunciado e publicado, no dia 6 de janeiro de 2011, o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto nº 42.793, com o objetivo de melhorar o resultado do IDEB no cenário nacional. Este propõe várias mudanças na estrutura da SEEDUC, no ensino e no dia a dia em sala de aula, contemplando: a atualização e a valorização dos professores; a construção de novas escolas e a melhoria na infraestrutura das unidades escolares já existentes; um currículo mínimo para cada disciplina; o processo seletivo para

¹ Disponível em: <portal.mec.gov.br/index.php?option=comcontent&view=article&Itemid=336>. Acesso em: 25 out. 2014.

funções estratégicas da área pedagógica e a criação das carreiras de Gestor e Técnico de Educação². Para saber os problemas das escolas da Rede Estadual, foi proposto pelo então Secretário de Educação, em 2010, um diagnóstico. Este apontou vários problemas: a gestão pouco profissionalizada; ausência de critério para seleção de diretor; ausência de um sistema de estímulo, como auxílios, aumento de salário; ausência de metas e de metodologia de gestão. Devido a essas questões, revelou-se necessário padronizar e implementar, na Rede uma Metodologia de Gestão, além de capacitar os Gestores.

Em relação ao baixo rendimento dos alunos e ao baixo interesse pela escola, o diagnóstico realizado revelou a falta de instrumento de diagnóstico, aulas com baixa atratividade, falta de alinhamento do currículo, alunos com dificuldade de aprendizagem e elevada distorção idade-série. Tais problemas eram percebidos no resultado de desempenho dos alunos (alto índice de reprovação e baixo IDEB) e na falta de acompanhamento dos resultados das escolas.

Quanto aos docentes, foi percebida falta de estímulo para o trabalho, a baixa remuneração, a inexistência de benefícios e a falta de reconhecimento. Tais problemas revelaram-se nas precariedades que se manifestavam na rede. Havia muita carência de professores, porque o salário não era atrativo e as redes municipais atraíam os professores com melhores remunerações e benefícios.

Em relação ao investimento, a SEEDUC constatou que havia baixo investimento e ineficiência do gasto, dificuldade no cumprimento do índice constitucional, baixo aproveitamento dos recursos federais, baixo investimento na alimentação do aluno e escolas com infraestrutura deteriorada.

No que tange à comunicação da SEEDUC com a Regional, com as escolas e com os cidadãos, além dos gestores da Secretaria, foram identificados ruídos de comunicação e pouca transparência. Havia falta de diálogo com o cidadão, faltava informação, baixa integração das instâncias da Rede e ausência de gestão do fluxo informacional. A falta de integração entre as instâncias dificultava a resolução de problemas a curto e médio prazo, além disso, não havia continuidade e nem acompanhamento dos Projetos (RIO DE JANEIRO, 2011).

² Este decreto foi o que regulamentou todas as alterações iniciais implementadas desde janeiro de 2011. No entanto, ele foi revisto e republicado como Decreto, sob o nº 44281, publicado em 01 de julho de 2013.

Quanto à valorização dos professores, foram implementadas ações como: enquadramento por formação; pagamento de auxílios transporte e alimentação; concursos públicos para professor – 30h, com objetivo de que os professores estejam mais integrados às propostas da escola e da SEEDUC; formação continuada com a criação da “Escola SEEDUC”, para capacitar os profissionais e professores. Além dessas ações, desde maio de 2011, é pago, aos professores, o auxílio qualificação de quinhentos reais, duas vezes ao ano, para utilização em bens pedagógicos-culturais.

Em fevereiro de 2011, a falta de docentes, era de onze mil setecentos e setenta e três. Como estratégia da SEEDUC para melhorar a qualidade do serviço oferecido, foi implementado desde 2011, o pagamento de Gratificação por Lotação Prioritária (GLP) para aqueles que optarem por aumentar sua carga horária livre e se responsabilizarem por novas turmas. No mesmo ano, havia 4.675 professores recebendo GLP. Isso se refletiu na redução da carência de professores da Rede, pois, em novembro de 2011, a deficiência de professores caiu para aproximadamente um mil e quinhentos, demonstrando uma queda no quadro deficitário.

Novas escolas foram construídas e outras receberam reformas, com destaque para chamadas “Dupla Escola”, que são aquelas que oferecem aos alunos a ampliação do tempo de permanência do aluno do Ensino Médio. Essas têm como objetivo transformar a unidade escolar convencional em um espaço de oportunidades para o aluno, algumas dessas unidades ofertam cursos de formação profissional e contam com parceiros da iniciativa privada.

Para garantir uma padronização na Rede, em caso de transferência do aluno de turno ou de unidade escolar, foi instituído um “Currículo Mínimo”, com diretrizes institucionais sobre os conteúdos, competências e habilidades a serem desenvolvidas no processo ensino-aprendizagem, em todas as escolas. Para a sua elaboração, a SEEDUC contou com a participação de professores da Rede, que se inscreveram no site da Secretaria.

O programa da SEEDUC também contemplou o pagamento de uma remuneração variável aos servidores que conseguirem atingir as metas estabelecidas para o ano, sendo 95% das metas de Indicador de Desempenho (ID), Indicador de Fluxo (IF) e Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ), que serão explicados a seguir.

Para preenchimento das novas funções, na SEEDUC, foi lançado, pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, o Processo Seletivo Interno (PSI) para as funções de: Diretor Regional Pedagógico, Diretor Regional Administrativo, Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar, membros de equipe das Regionais, Diretor Geral, Diretor Adjunto, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional. O mérito passou a ser um requisito nas ações envolvendo as atividades da Secretaria de Educação.

O processo seletivo para gestores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais tem por objetivo promover melhores resultados pedagógicos, por meio de uma gestão mais eficiente. Para isso, seleciona candidatos em um processo de seleção interno oferecendo oportunidade aos servidores com perfil para exercerem funções de liderança, conforme o respectivo Decreto. Essas seleções internas são compostas por quatro etapas que são, conforme edital de 2014: Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, de caráter eliminatório e classificatório; Análise de Currículo e Experiência Profissional, de caráter classificatório e eliminatório; Avaliação de Perfil, de caráter eliminatório e Curso de Formação, de caráter eliminatório, além de um estágio, opcional no edital de 2014 (RIO DE JANEIRO, 2014).

Os Processos Seletivos Internos (PSI) visam dar acesso aos servidores da SEEDUC às funções estratégicas na área pedagógica, e estão pautados nos conceitos de isonomia, transparência e meritocracia, conforme disposto no Decreto 44.716/2014, que dá nova redação ao Decreto 44.281/2013. Devido à divisão em regionais, também adotada em 2011, com a modificação para 14 regionais e com um Diretor Pedagógico para cada uma delas, a parceria SEEDUC-Regional-escolas se efetivou, em prol do planejamento de ações efetivas nas escolas da Rede e melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico. Por meio da Central de Relacionamento, a SEEDUC pode viabilizar para alunos, responsáveis e seus funcionários um canal para esclarecimento das suas dúvidas e atendimento das necessidades. Com reuniões frequentes, tendo a participação de membros da SEEDUC, da Regional e das escolas e a parceria entre os diversos atores envolvidos, a comunicação foi fortalecida e houve melhoria no acompanhamento e monitoramento das ações, planejadas em conjunto.

Para garantir as metas definidas para o Estado, a Secretaria estabeleceu metas específicas para cada unidade escolar, que são acompanhadas

bimestralmente, sendo elas: o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro- IDERJ, que é baseado em dois critérios: Indicador de Fluxo (IF) e Indicador de Desempenho (ID) – $IF \times ID = IDERJ$. As metas são publicadas no diário oficial e divulgadas às unidades escolares pelos AAGE.

O ID das escolas é composto pelas notas dos alunos nas avaliações externas, bimestralmente através do Saerjinho e, anualmente, pelo Saerj. Os resultados de Fluxo (IF) são acompanhados pela Secretaria bimestralmente. Após o lançamento de notas, realizado pelo professor no Sistema Conexão, a SEEDUC divulga o resultado da taxa de fluxo, que é a taxa média de aprovação em cada segmento que a escola oferece. As reprovações, ou seja, as notas abaixo de 5,0 contribuem para que a escola não alcance a meta de fluxo. A SEEDUC acompanha o trabalho das suas 1.294 escolas, divididas pelas Regionais, e dentre as ações desenvolvidas está o acompanhamento dos resultados de cada unidade escolar e o monitoramento de suas ações. Para monitorar as ações realizadas pelas Regionais e pelas escolas, a fim de atingir a meta estabelecida para 2013, a Secretaria de Educação do Rio de Janeiro instituiu o acompanhamento dos resultados.

Com base nos relatórios de análise da aplicação da recuperação paralela, lançamento de notas e, Matriz de Análise de Turma, trazendo este último, os resultados consolidados por disciplina e por alunos, além do percentual de frequência de cada aluno, é possível que os Gestores e professores acompanhem o rendimento dos alunos em todas as disciplinas.

A orientação da Secretaria e da Regional é que, a cada bimestre, o Gestor extraia do Sistema os respectivos relatórios e, promova uma reunião para análise dos seus resultados internos, com os diversos atores (Gestores, coordenadores, orientadores, professores, alunos e responsáveis). O AAGE deve participar dessa reunião, pois é o responsável por orientar a escola na análise dos dados dos relatórios e no planejamento de ações de melhoria.

Dentro desse Plano Estratégico definido pela SEEDUC, foi adotada, em 2011, a Gestão Integrada da Escola (GIDE), como Metodologia de Gestão a ser implementada por todas as escolas estaduais. A SEEDUC contratou uma empresa, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que tem como tarefa desenvolver e difundir métodos e técnicas de gerenciamento voltados à obtenção de resultados nas organizações privadas (indústria e serviço) e públicas.

A missão do INDG³ é criar, captar, processar e transferir o conhecimento gerencial necessário à obtenção de resultados para garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações e, assim, contribuir fortemente para a melhoria das condições de vida da humanidade (FALCONI, 2011, p.5, *apud* GODOY, 2009).

Em 2011, a SEEDUC promoveu um processo seletivo interno, a fim de recrutar duzentos e cinquenta professores, para exercerem a função de Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), atualmente, denominado Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE). As atribuições desse cargo, instituídas pela Lei nº 6479, de 17 de junho de 2013, são, dentre outras: criar um clima de cooperação entre as pessoas levando as escolas a interagir na busca de metas e resultados, realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental, com vistas ao alcance das metas estabelecidas.

Cabe esclarecer que, acompanhar a dinâmica do trabalho escolar e os resultados apresentados por cinco ou seis Unidades Escolares é a atribuição básica do Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar. O Decreto nº 44.261, de 01 de julho de 2013, estabelece programas de aperfeiçoamento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação:

Art. 3º - Fica instituída, nos termos deste Decreto, Bonificação por Resultados a ser paga aos servidores efetivos da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC em exercício nas Regionais Pedagógicas, nas Regionais Administrativas, na Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP), nas Coordenações de Gestão de Pessoas das Regionais, nas Coordenações Regionais de Inspeção Escolar, e nas Unidades de Ensino de Educação Básica de Ensino Fundamental, Ensino Médio, Médio Integrado à Educação Técnica de Nível Médio e Educação de Jovens e Adultos presencial, decorrente do cumprimento de metas previamente estabelecidas, visando à melhoria e ao aprimoramento da qualidade do ensino público.

Para as unidades escolares que conseguem alcançar a meta estabelecida pela SEEDUC de IDERJ para o 4º bimestre, a Secretaria paga uma bonificação em cota única, no ano subsequente, que tem como objetivo recompensar os servidores da Educação por bons resultados e trabalho de equipe. Com essa iniciativa, a

³ Consultoria brasileira, privada, especializada em gestão, dedicada a ajudar as organizações a melhorar resultados através do aperfeiçoamento da sua gestão, atuando tanto em esferas públicas como em privadas.

SEEDUC reconhecerá os profissionais ligados diretamente à melhoria dos indicadores, valorizando o trabalho das unidades escolares e regionais.

Com esse programa, a SEEDUC pretende, além de recompensar os profissionais pelos resultados alcançados, garantir que o grau de comprometimento com o processo ensino-aprendizagem aumente e que o trabalho em equipe seja estimulado.

Em janeiro de 2015, foi apresentado, pelo Secretário de Educação, o Replanejamento Estratégico da SEEDUC aos Diretores e, em fevereiro, na semana de planejamento, aos professores pelos AAGE e Diretores de Escola. No referido documento, constam as ações que são desenvolvidas para resolver os problemas apresentados em 2010 e garantir a melhoria da qualidade da Educação Pública Estadual de Ensino. Após a divulgação da 4ª colocação no IDEB, obtida pelo Estado, em 2013, o Secretário de Educação julgou necessário realizar um levantamento das ações desenvolvidas nos últimos quatro anos.

Uma das ações adotadas foi o gestor ser escolhido através de processo seletivo, à qual se somaram ações de formação em serviço. Com isso, a gestão passou a ser mais profissionalizada. A GIDE, a metodologia implementada pelas escolas, possibilitou a padronização da Rede e a definição de metas por regionais e por escola. Para melhorar o rendimento dos alunos e aumentar o interesse pela escola, os investimentos voltaram-se para implantação de avaliações diagnósticas e incentivo à participação, modernização da metodologia e inclusão de tecnologias nas salas de aula, alinhamento do currículo e organização do conteúdo pedagógico, novas oportunidades de aprendizagens através dos Programas e Projetos oferecidos e queda na distorção idade-série, através das turmas da correção de fluxo.

Uma política que incentiva a permanência dos alunos na Rede é o Programa Renda Melhor Jovem, que oferece incentivo financeiro para que o jovem se mantenha no fluxo regular de ensino e conclua o Ensino Médio. No primeiro ano, o aluno recebe uma bolsa no valor de R\$700,00 que pode chegar até R\$1200,00 no terceiro ano. Os alunos com melhor desempenho no Enem ainda recebem o incentivo no valor de R\$500,00.

Em relação aos investimentos nos docentes, foram implantados benefícios (auxílio transporte, auxílio alimentação), além de reajustes anuais e sistema de

estímulos. Periodicamente, são oferecidos aos professores cursos de formação continuada.

O investimento nos cursos de formação continuada, em parceria com o Centro de Educação à distância do Estado do Rio de Janeiro - Cederj, tem o objetivo de levar educação superior a distância, gratuita e de qualidade a mais de 20 mil professores em todo o Estado, o que também ajudou a garantir o aumento do rendimento dos docentes. Foram criadas mais 10 mil vagas de formação continuada, com professores de Língua Portuguesa e Matemática das escolas prioritárias. Esses profissionais fazem uma formação continuada baseada no Currículo Mínimo, com foco na prática de sala de aula.

Quanto aos gastos públicos, houve aumento do investimento e da taxa de cumprimento do índice constitucional, melhor aproveitamento dos recursos federais, aumento do investimento na merenda escolar, reforma, construção e equipagens das escolas. De acordo com o artigo 212, da Constituição Federal de 1988, os estados, o Distrito Federal e os municípios precisam despende, no mínimo 25% da receita em educação.

Para garantir maior eficiência na comunicação e maior transparência, foram abertos diversos canais ao cidadão (Central de Relacionamento, Sistema Conexão), produção de informação, maior integração da Rede e uma melhor gestão do fluxo informacional. A execução do Planejamento Estratégico e o Replanejamento Estratégico possibilitaram, através do acompanhamento das ações, analisar os avanços e aqueles pontos de atenção, como o acompanhamento intensivo dos resultados, a aplicação da recuperação paralela e conferência sistemática da frequência do aluno.

As medidas adotadas visaram aumentar o grau de profissionalização da gestão escolar. Nesse sentido, os diretores passaram a ser escolhidos através de Processo Seletivo Interno (PSI), foi implementado um Sistema de reconhecimento por resultados, uma Metodologia de Gestão e foram definidas metas para a Rede, para as regionais e para as escolas.

Na prática, os professores foram valorizados com benefícios de enquadramento por formação, auxílio transporte e alimentação, além da possibilidade de ascensão profissional através dos processos seletivos internos. O acompanhamento dos resultados das escolas possibilitou aos gestores da Rede focar em ações estratégicas e, como consequência, os resultados internos e

externos melhoraram e a distorção idade-série diminuiu. Entretanto, algumas escolas, como é o caso da pesquisada, precisam melhorar os resultados internos referentes às médias dos docentes nas avaliações bimestrais (provas, trabalhos, testes, entre outros instrumentos) nas disciplinas de português, matemática, física, química, biologia, história, geografia, língua estrangeira, sociologia, filosofia, artes e educação física; além de terem que rever o Projeto Político Pedagógico visando ao planejamento de ações em conjunto para melhoria da educação oferecida.

A próxima seção aborda o papel do Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar e o Sistema de Gestão, que desde 2011, foi implementado nas unidades escolares da Rede Estadual.

1.2 O papel do agente de acompanhamento da gestão escolar na implementação da GIDE

Em 2011, a SEEDUC promoveu uma capacitação para o AAGE, para o treinamento de um Sistema de Gestão que seria implementado nas escolas da Rede Estadual, a Gestão Integrada da Escola – GIDE.

Segundo o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) o objetivo do Sistema GIDE é:

Melhorar significativamente os indicadores da atividade fim da escola, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação, ENEM, e do indicador da GIDE, o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social – IFC/RS (FALCONI, 2011, p.40).

A GIDE utiliza o método PDCA, sigla que, no original em inglês, representa as iniciais de: *plan, do, check e act* (planejar, executar, checar avaliando as execuções das ações e agir,). Com a aplicação dessa metodologia, busca-se padronizar as ações bem-sucedidas e combater os desvios dos resultados. A figura 1, a seguir, apresenta o conceito do PDCA.

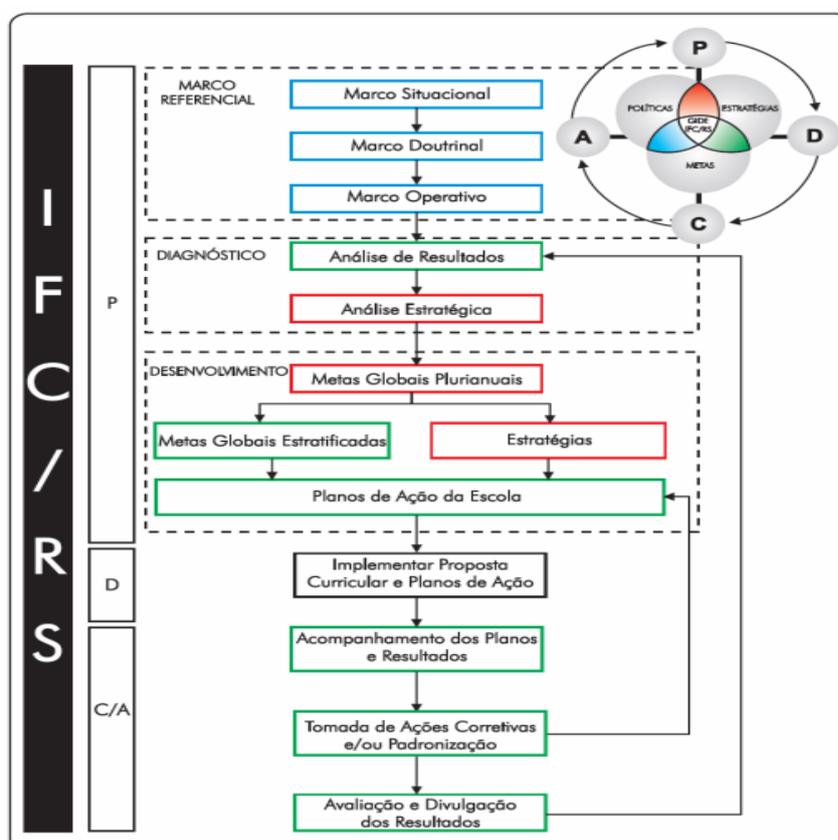
Figura 1 - Método PDCA – Planejar, executar, checar e agir



Fonte: RIO DE JANEIRO, 2011.

O Fluxo da GIDE revela-se um meio para melhorar os resultados do processo ensino-aprendizagem de forma sistêmica. O Sistema inicia-se com o desenvolvimento do Marco Referencial – Marco Situacional, Marco Doutrinal e Marco Operativo. O objetivo é que Gestores, equipe técnico-pedagógica e professores possam identificar o estágio atual da escola e onde querem chegar, estabelecendo sua missão, visão de futuro e valores, além de planejar de que forma irão operacionalizar as ações. Na figura 2, a seguir, pode-se verificar o fluxo da GIDE.

Figura 2 – O Fluxo da GIDE



Fonte: RIO DE JANEIRO, 2011.

O Fluxo da GIDE é composto por três fases – planejamento, execução e verificação. Inicialmente, a escola analisa a situação geral da educação, define os objetivos, sua missão, visão de futuro, valores a serem trabalhados e critérios de ação que vão nortear o trabalho pedagógico e administrativo.

Na fase de execução, a escola deve implementar as ações que foram definidas nos planos de ação. Na verificação, quando for constatado que o que foi planejado não está sendo executado, é preciso tomar ações corretivas. Mas se uma boa prática foi desenvolvida, esta deve ser padronizada e compartilhada com os demais professores da escola.

De acordo com o Programa, o principal indicador de resultados utilizados no Sistema GIDE é o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS) e, com a sua aplicação, a escola estará apta a obter informações necessárias a uma análise consistente e profunda sobre seus resultados, meios que influem fortemente esses resultados e meios relativos à vertente ambiental. O IFC/RS mede, então, o desempenho da escola nos resultados tangíveis no cumprimento da sua missão.

O Foco do Sistema GIDE, é o cumprimento efetivo da missão da escola, que se encontra pautado no artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB nº 9394/96), que é:

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

Na figura 3, a seguir, é apresentado o diagnóstico, que engloba a análise dos resultados e a análise estratégica. Na análise dos resultados, são avaliados o professor, o aluno, a família, o material, as instalações físicas, as condições ambientais, entre outros. Na análise estratégica, é utilizada ferramenta conhecida como “Matriz SWOT”, nome retirado das iniciais, em inglês, de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Uma vez realizado o mapeamento dessas características, a escola deve planejar as estratégias, essas irão compor o plano de ação com foco nas metas estabelecidas.

Figura 3 - A Matriz SWOT



Fonte: RIO DE JANEIRO, 2011.

As metas para as escolas são divulgadas no Diário Oficial do Estado pela SEEDUC e disponibilizadas para os AAGE, que devem divulgá-las à comunidade escolar, explicando cada um delas, que são metas para o IDERJ, metas para ID e metas para o IF, por bimestre.

A GIDE prevê dois (2) planos de ação para trabalhar as causas detectadas: o Plano da Dimensão Ensino-aprendizagem, composto por contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da SWOT e das variáveis críticas e das variáveis críticas da Dimensão Ensino-aprendizagem diagnosticadas no IFC/RS. E o Plano Ambiental, composto por contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da SWOT, das variáveis críticas da dimensão ambiental e pelos encaminhamentos identificados por meio da aplicação do padrão mínimo da Dimensão Ambiental:

Dos planos, que devem ser formulados por Gestores, coordenadores e professores, devem constar: as variáveis a melhorar, o nível de ensino, a ação, o responsável pela ação, os procedimentos, o prazo, a justificativa e o custo, caso necessário. É preciso considerar que um bom plano não garante os resultados esperados pela escola. Após o planejamento das ações, é necessário implementar o que foi planejado.

Tão importante quanto o planejamento, a implementação é o acompanhamento dos Planos e dos resultados. Uma ferramenta utilizada pela GIDE para o acompanhamento dos resultados é o Relatório de Implementação e

Acompanhamento dos Planos (RIAP), que é o momento de checar, se as ações planejadas estão acontecendo dentro do prazo estipulado.

Caso a escola não consiga atingir as metas de IDERJ, ID e IF estabelecidas para o bimestre, o Relatório de Análise de Desvio de Metas (RADM) deve ser preenchido, numa reunião, com a presença de Direção, AAGE, coordenação, professores e alunos, com objetivo de analisar o motivo de não ter alcançado as metas e o planejamento de contramedidas que possam ser realizadas a curto prazo.

Nessa reunião, a Direção apresenta gráficos contendo o número de reprovação por disciplina, por turma, por turno, por segmento, com objetivo de que os resultados sejam analisados, que o resultado geral da escola seja apresentado e ações possam ser planejadas em conjunto.

Para aquelas ações em que foram consideradas bem-sucedidas, há um documento chamado Procedimento Operacional Padrão (POP) para o registro destas. O objetivo é que a boa prática seja documentada e compartilhada com outros professores.

De acordo com Mello⁴ (2011) ,

Num momento em que a lei abre espaço para a autonomia e que as equipes escolares estão dando os passos iniciais para tornar a norma legal uma realidade concreta, é urgente que as escolas comecem a documentar suas experiências e analisar as condições e os fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso. Essa é sem dúvida uma das dimensões do exercício da autonomia. Não basta ter um projeto e executá-lo. É imprescindível avaliá-lo e registrar a avaliação, de tal modo que seja útil para outros professores ou escolas (MELLO, 2011, p. 175).

Sendo capacitado, em 2011, para a implementação da GIDE, o AAGE teve como função inicial capacitar diretores (geral e adjunto) e coordenadores pedagógicos. Para o acompanhamento da GIDE, o AAGE tem cinco ou seis escolas, e sua tarefa é planejar e acompanhar as ações em suas dimensões finalística (resultado), ambiental e ensino-aprendizagem. A dimensão finalística corresponde aos resultados da atividade fim da educação (processo ensino-aprendizagem), a dimensão ambiental corresponde ao ambiente da qualidade na escola e a dimensão ensino-aprendizagem, são os meios que influem fortemente nos resultados.

⁴ Guiomar Namó de Mello é diretora-executiva da Fundação Victor Civita. Disponível no livro: Gestão Integrada da Escola (2011).

Na próxima seção, serão abordados os dados relativos à reprovação no Estado do Rio de Janeiro, especificamente no Ensino Médio.

1.3. Dados relativos à reprovação no estado do Rio de Janeiro

Com o objetivo de entender os resultados das escolas da Rede Estadual e para garantia das metas definidas pela SEEDUC, foi realizado um diagnóstico pela Secretaria de Educação, em 2009, a fim de atender às demandas reais das escolas. A análise desse estudo apontou para a SEEDUC dados sobre a reprovação nas escolas estaduais no ensino médio, como verificamos na Tabela 1.

Tabela 1 - Taxa de reprovação anos 2008 e 2009 – Ensino Médio

ANO	TAXA
2008	17,31%
2009	21,70%

Fonte: RIO DE JANEIRO, 2011.

Como se pode verificar, de 2008 a 2009, o percentual de reprovação, nas escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro aumentou de 17,31% para 21,70. Esses resultados foram ponto de partida para a implementação das ações de correção de fluxo.

Em entrevista à Revista Escola Pública sobre o tema “Ensino Médio reprovado”(GUERREIRO, 2015), as professoras Tavares e Jacomini falam sobre os prejuízos da reprovação escolar. Para a professora Tavares, do Núcleo de Política Educacionais da Universidade Federal de Paraná (UFPR): "O repetente em geral é multirrepetente. E por mais que depois de evadir volte para o sistema, isso não significa que o sucesso foi ampliado, porque a repetência não tem gerado bons resultados posteriores". Jacomini, professora do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), ressalta que o problema da reprovação não se origina no ensino médio. A taxa de reprovação é alta, em grande parte, porque os alunos vêm do ensino fundamental com deficiências de aprendizagem, ou seja, não sabem os conteúdos e não desenvolveram as habilidades desejadas ao final dessa etapa. Ao entrar no ensino médio têm dificuldades para avançar para um grau maior de complexidade.

Como consequência das altas taxas de reprovação, houve aumento no número de alunos em distorção idade-série, constituindo em outro indicador essencial para definir as ações de melhoria. O diagnóstico realizado pela SEEDUC revelou ainda que, no ano de 2010, no ensino fundamental existiam na rede 195.080 alunos fora da idade adequada para a série. No Ensino Médio, era ainda mais preocupante, apontando 263.282 alunos com a idade inadequada para a etapa de ensino.

A reprovação está intimamente ligada à evasão e à distorção idade-série. Diversas pesquisas mostram que a evasão no ensino médio acontece, em geral, quando o aluno recebe seus resultados, mesmo que parciais, e eles apontam para uma iminente reprovação. "Aí ele abandona. Uma das principais causas da evasão é a falta de motivação para ficar na escola e, por outro lado, o interesse em trabalhar e ter o próprio dinheiro", afirma Krawczyky (*apud* GUERREIRO, 2015, s.p.).

Os dados das avaliações externas – o resultado por proficiência, assim como as taxas de fluxo são importantes para que o Governo execute Políticas Públicas e para que as secretarias de educação estaduais e municipais possam utilizar os seus recursos para garantia da qualidade da educação.

A Tabela 2, a seguir, demonstra o resultado das taxas de rendimento do ensino médio no Brasil, de 2012 a 2014.

Tabela 2 - Brasil: Taxas de Rendimento do ensino médio brasileiro nas escolas públicas (zona urbana) – 2012 a 2014

Brasil	2012	2013	2014
Taxa de aprovação	76,3%	77,9%	78,1%
Taxa de reprovação	13,3%	12,9%	13,3%
Taxa de abandono	10,4%	9,20%	8,6%

Fonte: Censo Escolar anos 2012, 2013 e 2014 - Inep. Organizado por Meritt e Lemann Classificação não oficial.

Os dados apresentados revelam que a taxa de aprovação no ensino médio brasileiro melhorou de 2012 a 2014. A taxa de abandono diminuiu significativamente, entretanto, a taxa de reprovação ainda mostra-se um desafio. Houve queda no índice de reprovação do ano de 2012 para 2013, mas o resultado de 2014, semelhante ao de 2012, mostra que ações mais eficazes precisam ser executadas em todo o País.

A Tabela 3, a seguir, destaca o resultado das taxas de rendimento do ensino médio no Estado do Rio de Janeiro, das escolas estaduais, nos anos de 2012 a 2014.

Tabela 3 - Rio de Janeiro: Taxas de Rendimento do ensino médio das Escolas Estaduais (zona urbana) 2012 a 2014

RJ	2012	2013	2014
Taxa de aprovação	73,7%	78,8%	77,4%
Taxa de reprovação	16,7%	13,8%	15,3%
Taxa de abandono	9,6%	7,4%	7,3%

Fonte: Censo Escolar anos 2011, 2012 e 2013 - Inep. Organizado por Meritt e Lemann. Classificação não oficial.

Em relação ao Rio de Janeiro, a taxa de aprovação apresentou melhora entre os anos de 2012 a 2014, apesar do resultado de 2014 ter sido inferior ao ano de 2013. Assim como no Brasil, o Rio de Janeiro apresentou queda na taxa de abandono, mostrando que o aluno da escola pública está abandonando menos a instituição, entretanto, em relação à taxa de reprovação, em 2013, o índice alcançado foi melhor que o ano de 2014, apontando que a reprovação ainda é um problema a ser atacado, tanto no Estado quanto no restante do País.

Estabelecendo-se uma comparação entre os dados de reprovação, aprovação e abandono entre o Brasil e o Rio de Janeiro em relação ao ensino médio, pode-se verificar que as taxas de rendimento do Brasil e do Rio de Janeiro demonstraram aumento nos índices de aprovação, queda no índice de abandono e, que a diminuição na taxa de reprovação ainda é um desafio.

Cabe ressaltar que, para um aluno ser considerado aprovado nas escolas estaduais do Rio de Janeiro, segundo a Portaria 419/2013, a obtenção ao final do ano letivo, de vinte pontos, somando-se as quatro médias bimestrais, e pelo menos 75% de frequência em cada disciplina. O sistema de avaliação do Estado indica que a avaliação seja acompanhado bimestralmente, sendo o aluno aprovado ou reprovado nas disciplinas.⁵

Além do problema da reprovação, outro problema surge gerado por ela, é a progressão parcial, que estão interligados. Os alunos nessa situação são

⁵ De acordo com o Portaria 419/2013, em seu artigo 1º - "Para fins de registro e mensuração, a avaliação terá como unidade mínima ciclos bimestrais implementados nos termos desta Portaria, segundo os objetivos propostos para cada ano, fase, módulo, etapa e/ou nível de escolaridade".

contabilizados como reprovados, levando para o ano seguinte, dependência em uma ou duas disciplinas.

A seguir, são abordadas as ações e programas desenvolvidos pela SEEDUC para diminuir a reprovação no Estado do Rio de Janeiro.

1.3.1 A reprovação no Estado do Rio de Janeiro – ações e programas desenvolvidos pela SEEDUC para diminuir a reprovação no Estado

Durante os anos de 2011 a 2014, vários programas e ações foram desenvolvidos com objetivo de diminuir a reprovação nas escolas da Rede Estadual de Ensino, bem como oportunizar ao aluno o acesso ao ensino superior, em parceria com universidades. Tais Programas e Projetos, estão referenciados no site oficial da SEEDUC/RJ.

A ação de oferecimento de Bolsas de Estudos integrais aos alunos concluintes do ensino médio é uma parceria da SEEDUC com instituições privadas de educação superior, em diversos cursos de graduação. Esta ação teve início em 2013, quando a SEEDUC firmou parceria com algumas universidades (IBMEC, UNICARIOCA, PUC e Estácio de Sá), oferecendo um total de aproximadamente 100 vagas, entre 2013 e 2014. Essas bolsas de estudo servem de estímulo para que os alunos concluam o ensino médio diminuindo, assim, o índice de reprovação.

Outro Programa, o Dupla Escola, voltado para o ensino médio, foi uma iniciativa da SEEDUC que tem como objetivo transformar a unidade escolar convencional em um espaço de oportunidade para o aluno, em que ele entenda que o investimento nos estudos é importante para o seu futuro. A escola funciona em horário integral e algumas das unidades contam com a parceria da iniciativa privada. Espera-se que, com a extensão da carga horária de estudos preenchida com cursos de interesse do aluno, haja redução da taxa de evasão e, sobretudo, haja melhoria no rendimento escolar, evitando a reprovação escolar.

O Renda Melhor Jovem é outra iniciativa da SEEDUC para evitar a reprovação escolar. É uma poupança-escola anual destinada aos jovens integrantes de famílias beneficiadas pelo Programa Bolsa Família, Renda Melhor e o Cartão Família Carioca, que estejam matriculados na rede regular de ensino médio estadual e possuem até 18 anos incompletos. O estudante recebe o benefício se for aprovado no fim de cada ano letivo. Os valores anuais são depositados em conta poupança, o

aluno pode sacar até 30% do benefício anualmente. Para se manter no Programa, além de ser aprovado, o aluno deve realizar a Prova do Saerj, que acontece no fim do ano, e participar de mais de dois terços das avaliações bimestrais estaduais (Saerjinho).

Assim como os demais Programas desenvolvidos pela SEEDUC para diminuir o índice de reprovação, o Reforço Escolar possibilitou a criação de várias turmas de reforço em Português e Matemática, contribuindo para o fortalecimento das ações educacionais desenvolvidas nas escolas da Rede Pública Estadual. O Projeto apresenta um método próprio de ensino ao ofertar material didático específico para aluno e para o professor. Atende aos alunos do 9º ano e as três séries do ensino médio, em defasagem nos processos de leitura e escrita e matemática, e pretende a melhoria do rendimento escolar e é oferecido no contraturno.

Para incentivar a participação e o envolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar nas avaliações externas, a SEEDUC criou o Projeto Jovens Turistas, que é uma ação voltada para premiar os alunos e professores do ensino médio que participam das avaliações do Saerjinho. Em cada avaliação são premiadas cinco escolas, a partir dos critérios como: melhor aproveitamento, melhor evolução e maior participação no Saerjinho. Os participantes passam um final de semana na cidade do Rio de Janeiro, conhecendo os pontos turísticos, patrimônio e espaços culturais acompanhados por guias/educadores e monitores multimídia.

Para que as ações planejadas pela SEEDUC se efetivem na prática, em sala de aula, foi criado o Programa de Formação Continuada para os professores, em parceria com a Fundação Cecierj, sendo não apenas uma capacitação, mas um curso de aperfeiçoamento que se desdobra em especialização, oferecido aos professores da rede. O Programa tem carga horária de 180 horas de aperfeiçoamento. Além dessa parceria, a SEEDUC inaugurou, em 2012, uma Escola de Aperfeiçoamento Profissional, com objetivo de capacitar professores e funcionários da escola, em cursos oferecidos durante todo o ano letivo, em horário de trabalho.

Na próxima seção está apresentada a recuperação paralela e a importância da sua aplicação como instrumento de resgate da aprendizagem.

1.4 A aplicação da recuperação paralela como instrumento de resgate da aprendizagem

A aplicação da recuperação paralela é uma determinação da Secretaria de Educação e é direito do aluno que, no decorrer do próprio bimestre, deve receber do professor a oportunidade de recuperar os conteúdos, habilidades e competências não adquiridas. A determinação quanto à aplicação da recuperação paralela não é só estadual. A Lei nº 9.394/96, diz que: “obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos” (BRASIL, 1996).

Cabe à Direção e aos coordenadores pedagógicos acompanhar a aplicação da recuperação paralela, através do registro das avaliações dadas pelos professores, no diário de classe e no relatório de análise da aplicação da recuperação paralela.

No referido relatório, que é disponibilizado no Sistema Conexão, bimestralmente, após o lançamento de notas realizado pelo professor, consta o nome de todos os alunos e se estes receberam ou não a recuperação paralela – sim (S) ou não (N).

A Portaria 419, de 27 de setembro de 2013, que estabelece Normas de Avaliação do Desempenho Escolar para o Estado do Rio de Janeiro, em seu capítulo III, trata da recuperação de estudos e traz as seguintes orientações:

A recuperação de estudos é direito de todos os discentes que apresentem baixo rendimento. Considera-se baixo rendimento, quando o aproveitamento do discente, em cada instrumento de avaliação aplicado, for inferior a 50% (cinquenta por cento) da nota estabelecida (RIO DE JANEIRO, 2013, s.p.).

De acordo com orientações da Portaria, a recuperação de estudos deve ser oferecida ao longo de todo o período letivo, ocorrendo dentro do próprio bimestre e agregando, sempre que se fizer necessário, novos instrumentos de avaliação com vistas a que se alcancem os objetivos propostos.

A recuperação de estudos deve ser ministrada pela própria unidade escolar, cabendo à Equipe Técnico-Pedagógica definir os instrumentos de avaliação, podendo ser realizada através das seguintes estratégias: atividades diversificadas,

oferecidas durante a aula, como trabalhos em grupo; apresentação de seminários; atividades em horário complementar na própria escola; grupos de estudos entre os alunos, sob a orientação do professor; e atividades pedagógicas de aprendizagem autorregulada, como exercícios em sala de aula ou para serem feitos em casa pelos alunos, ajudando como reforço dos conteúdos. Essas atividades são disponibilizadas aos docentes para consulta e impressão, no Sistema Conexão – *Docente on line*, digitando o seu CPF e a sua matrícula.

Caso o discente atinja resultado superior ao alcançado a cada instrumento de avaliação aplicado na recuperação, tal resultado substituirá a nota anterior. O registro de todas as avaliações dadas pelo professor, inclusive de recuperação paralela, deverá constar no Diário de Classe e no Sistema Eletrônico de Registro Escolar adotado pela SEEDUC/RJ.

De acordo com a referida Portaria, um dos instrumentos de avaliação do bimestre é o Saerjinho. Caso o aluno falte no dia da aplicação, e apresente justificativa, ele terá direito à aplicação de um novo instrumento para compor essa nota.

Como orienta a Portaria 419 e a Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, a aplicação da recuperação paralela é obrigatória, pois favorece a ocorrência da correção do fluxo enquanto o ano letivo se desenvolve. Além disso, há conteúdos nos quais alguns conhecimentos se revelam muito importantes para a aquisição de outros com ele relacionados.

Na seção a seguir será apresentado o Reforço Escolar como estratégia para diminuir o índice de reprovação, oferecendo ao educando a possibilidade de se apropriar de conteúdos não apreendidos.

1.5 O reforço escolar como estratégia para diminuir a reprovação

No site da SEEDUC podem ser encontradas informações sobre o Reforço Escolar. Este programa acontece em parceria com a Fundação Cecierj e foi implementado nas escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro. Como disciplina, oferece a possibilidade de recuperação de conteúdos em Leitura e Escrita e Letramento em Matemática para os alunos do 9º ano do ensino fundamental e 1ª, 2ª e 3ª séries do ensino médio e para as turmas da 1ª e 2ª séries do Curso Normal.

De acordo com o diagnóstico realizado pela SEEDUC, em 2011, as disciplinas Matemática e Língua Portuguesa foram apontadas como disciplinas críticas, ou seja, com um número elevado de alunos reprovados ou em progressão parcial. Além disso, foram consideradas como base para outras. O objetivo da SEEDUC com esse Projeto é auxiliar os alunos a vencerem os obstáculos em sua aprendizagem, consolidando e ampliando seus conhecimentos.

Para ter uma turma de Reforço Escolar, a escola precisa primeiramente, ter sala de aula disponível, já que as aulas de reforço são ministradas no contraturno e, depois indicar um professor, que pode ser lotado na própria escola ou não. Para ministrar as aulas de reforço o docente responsável precisa ser concursado. Bimestralmente deve receber formação realizada pelo Cecierj para auxílio na realização de atividades específicas e dinâmicas e uma gratificação de R\$800,00 (RIO DE JANEIRO, 2014). O Programa pode ser um aliado da escola, auxiliando seus alunos na conquista da aprendizagem efetiva e no bom desempenho nas avaliações de larga escala.

A Portaria 419, que estabelece as normas para avaliação, em seu artigo 10º, diz que “A recuperação de estudos é direito de todos os discentes que apresentem baixo rendimento, independentemente do nível de apropriação dos conhecimentos básicos”(RIO DE JANEIRO, 2013,s.p.). Nesse aspecto, o Reforço Escolar vem contribuir oportunizando ao aluno com baixo rendimento aprender e apreender competências e habilidades não adquiridas.

O desenvolvimento da proposta de Reforço Escolar também encontra base no artigo 32 da referida Portaria quando trata da adequação curricular:

Adequação curricular é processo pedagógico excepcional adotado pela unidade escolar, com objetivo de, através de ações diversificadas de ensino-aprendizagem, promover a oferta de atividades específicas que busquem garantir ao discente pleno acesso aos conteúdos previstos nas disposições curriculares adotadas, segundo os objetivos definidos para o respectivo período de escolaridade. (RIO DE JANEIRO, 2013, s.p.).

Não basta ter o Projeto, sala disponível, professor capacitado, material próprio, se a escola não desenvolver estratégias para garantir a frequência dos alunos nas aulas de reforço. A SEEDUC disponibiliza, no Conexão Educação, o “Relatório para Acompanhamento da Enturmação no Reforço Escolar”. Nele, o diretor pode visualizar os alunos de sua escola e suas respectivas notas em Língua

Portuguesa e Matemática, identificando aqueles que serão elegíveis para a turma de reforço.

Com a turma organizada, o diretor precisa conscientizar alunos e responsáveis sobre a importância da frequência regular às aulas de reforço, incentivando-os a melhorar o seu aprendizado. A participação dos professores, principalmente das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, é fundamental, na divulgação e acompanhamento da frequência e rendimento dos seus alunos, em parceria com o professor que ministra as aulas de reforço.

O professor tem diário de classe para registrar a frequência do aluno e esse documento é importante para que a Regional, o AAGE e membros da SEEDUC possam acompanhar como está sendo desenvolvido o trabalho, a frequência e o rendimento dos alunos ao longo dos bimestres.

A próxima seção apresenta os resultados de rendimento na Regional, que a partir de fevereiro de 2011, teve mudança em sua estrutura.

1.6 O acompanhamento dos resultados de rendimento na regional

A antiga estrutura da Regional tem como referência o Decreto de nº 2596, de 07 de janeiro de 2000. Nele, o Coordenador Regional era o responsável pela Coordenadoria e estava ligado ao Gerente de Ensino, o Gerente Administrativo e o responsável pela Inspeção Escolar. A escolha dos diretores de escola era por meio de indicação do Coordenador Regional, com grande influência dos políticos locais.

Em 2011, uma das mudanças ocorridas na estrutura da SEEDUC foi em relação à estrutura das Coordenadorias Regionais. O Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que trata da mudança da estrutura da Regional, apresenta a nova formação das Diretorias Regionais bem como as novas funções criadas a partir do respectivo documento. De acordo com a nova estrutura, cada Regional conta com um Diretor Pedagógico, um Diretor Administrativo e um Coordenador de Gestão de Pessoas.

Conforme a reestruturação da SEEDUC, ocorrida em 2011, o Diretor Pedagógico, conjuntamente com o Diretor Administrativo, o Coordenador de Gestão de Pessoas e suas equipes passaram a acompanhar o rendimento da Regional de forma mais efetiva, analisando seus resultados e propondo ações. Dessa maneira, pode-se entender que o trabalho técnico-pedagógico passou a ser acompanhado

mais de perto, oportunizando uma análise mais precisa dos problemas enfrentados por cada unidade escolar, além de desenvolvimento de ações acompanhadas e executadas em conjunto com as diretorias e os gestores.

Algumas das funções do Diretor Pedagógico são: acompanhar a implementação da metodologia da gestão utilizada pela Rede, a Gestão Integrada da Escola (GIDE), supervisionar a implementação de projetos pedagógicos, oferecer informações aos profissionais no âmbito da regional, realizar trocas com a Regional Administrativa e a SEEDUC relatando as necessidades das Unidades Escolares em relação ao foco pedagógico.

Na Regional, o acompanhamento dos resultados é feito em parceria com a SEEDUC e as escolas. A Regional tem o seu plano de ação, assim como as escolas. Bimestralmente, a SEEDUC divulga os resultados das escolas para a Regional, do IDERJinho (IF X ID) por escola, ou seja, resultados das avaliações externas dos alunos divulgados pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), e do fluxo escolar, que é lançado no sistema Conexão, pelos professores. A Regional divulga para as escolas e promove uma reunião com as quatro escolas que obtiveram resultados mais baixos no IDERJinho (ID X IF) do bimestre. A Direção de cada escola apresenta um documento com as causas do mau desempenho e ações de melhoria são propostas. Nesta reunião, também se apresenta a escola que, naquele bimestre, obteve um crescimento significativo em seus resultados, apresentando boas práticas.

Tal documento é fruto de uma reunião que acontece primeiramente na escola, a qual deve contar com a presença de Gestores, coordenadores, professores e alunos. Essa reunião é chamada de RADM, porque, ao final, a escola deve elaborar um Relatório de Análise de Desvio de Metas. Acontece bimestralmente, nas escolas que não alcançam a meta do IDERJinho estabelecida pela SEEDUC, por segmento (EFII e EM), sendo obrigatória a reunião com a presença do diretor da escola, membros da equipe técnico-pedagógica, AAGE, professores e alunos. É o AAGE quem comunica às escolas as datas agendadas pela sede para realização das reuniões de RADM.

Na reunião de RADM, o Diretor Geral deve apresentar as metas estabelecidas pela SEEDUC de IDERJ, IF e ID e os resultados alcançados pela escola. Se o desvio for negativo no IF, no ID ou em ambos, a comunidade escolar

deve planejar ações de contramedidas para melhoria dos resultados no bimestre seguinte, estabelecendo as ações, seus responsáveis, procedimentos e prazos.

A Regional promove mensalmente reuniões com os coordenadores pedagógicos e diretores das escolas, para estudo das legislações e exposição das demandas de trabalho, contando sempre com a participação de AAGE. Nas reuniões quinzenais dos AAGE com a SEEDUC, a Diretora Pedagógica e um membro da equipe da Regional participam, para planejamento e avaliação das ações desenvolvidas.

A seguir, apresenta-se a escola pesquisada, sua estrutura física, a equipe técnica-pedagógica, seu corpo docente e discente, assim como seus resultados internos, que como foi exposto na introdução do capítulo, tem apresentado alto índice de reprovação nas médias bimestrais.

1.7 A escola pesquisada

A escola investigada pertence à Regional Metropolitana II e fica no município de São Gonçalo. Trata-se de uma unidade escolar que atende somente a alunos do ensino médio e é caracterizada como sendo de grande porte. Em sua infraestrutura possui laboratórios de informática, química, física, uma biblioteca com um grande acervo atualizado, salas de estudo, sala de multimeios, pátio amplo, 30 salas de aula, refeitório, sala dos professores com TV, DVD, salas para a equipe técnico-pedagógica (secretaria, direção e coordenação pedagógica) e departamento pessoal. Tem os seguintes equipamentos: TV, datashow, tela digital, internet banda larga. Sua estrutura física é preservada, não há pichações e nem depredação ao patrimônio público.

A escola funciona nos três turnos, com 43 turmas, atendendo 1.565 alunos, oriundos dos bairros mais diversos, próximos à escola ou distantes. O público atendido se caracteriza pela variabilidade de composição, pois atende a alunos de vários lugares, há alunos que são de classe C⁶ (classe média), vindos de escolas particulares ou dos municípios vizinhos.

⁶ Segundo o IBGE, as Classes Sociais são divididas conforme a renda total familiar, também utilizando como base a renda total familiar de uma família de 4 pessoas - Classe C: de R\$ 3.060,00 até R\$ 7.650,00.

Encontra-se numa área de vulnerabilidade, pois nas redondezas há uma comunidade carente, que enfrenta problemas de violência. Para garantir a segurança de alunos, funcionários e professores, a escola conta com uma dupla de policiais militares, que se revezam em turnos. Eles fazem parte do Programa Estadual de Integração na Segurança (PROEIS) articulado entre a Secretaria de Educação e a Secretaria de Segurança Pública.

A equipe diretiva é composta por uma diretora geral, dois diretores adjuntos, duas coordenadoras pedagógicas, uma orientadora educacional e dois articuladores pedagógicos. O Diretor da escola possui 49 anos de experiência no magistério, sendo 13 anos na direção da referida escola, onde atuou durante 21 anos em sala de aula. Sua formação acadêmica de nível superior é em Licenciatura Plena em História e Pós-graduação em Gestão Escolar (MBA oferecido pela SEEDUC) e foi acrescida de cursos de atualização em Gestão.

Seu quadro de pessoal conta com 127 professores regentes, sendo 107 professores efetivos, três professores contratados e 17 professores em complementação de carga horária. A carga horária dos professores é variável, a grande maioria é de matrícula de 16 horas semanais (12 horas em regência e 4 horas de planejamento) e há alguns que são de matrícula 30 horas semanais (20 horas em regência e 10 de planejamento).

Os professores, em sua maioria, possuem cursos de especialização, mestrado e doutorado. Na Tabela 4, pode-se verificar o número de professores por formação.

Tabela 4 - Número de professores por formação

Formação	Quantidade
Doutorado	18
Mestrado	30
Especialização	79
Total de professores	127

Fonte: Departamento pessoal da escola.

Os funcionários administrativos atuam na função de merendeira, porteiro, serviços gerais, auxiliar de biblioteca, secretário escolar e auxiliar de secretaria.

No quadro de professores, há alguns que trabalham em regime de Gratificação por Lotação Prioritária (GLP), que aumenta a sua carga horária e

recebem uma gratificação. Outros são professores contratados para um determinado período, mas é o concursado quem tem prioridade de lotação. Quando um professor concursado se apresenta à unidade escolar, aquele que é contratado é convidado a se apresentar à Regional para escolha de outra escola. Um dos problemas enfrentados pela escola é a possibilidade de troca de professores a qualquer época do ano.

Há também aqueles professores que completam carga horária na escola pesquisada. São professores que têm a sua matrícula em outra unidade escolar da Rede Estadual, mas que precisam complementar a carga horária. Em geral, são dois, quatro ou seis tempos semanais na escola, o que dificulta a sua participação mais efetiva nas atividades propostas pela unidade.

Outro desafio é oportunizar o encontro dos professores para reuniões pedagógicas, reuniões por área, pois a maioria tem uma carga horária de 16 horas semanais, trabalhando duas vezes por semana e os dias não coincidem. Nos demais dias, os professores estão em outras escolas. Apesar da Portaria 419 fazer referência à importância das reuniões pedagógicas, na prática elas quase não acontecem nesta escola. Tal afirmação tem como base a observação participante feita nos últimos quatro anos. Elas seguem somente o calendário da SEEDUC, que prevê reuniões na primeira semana de fevereiro e um dia em agosto.

A escola destaca-se em suas avaliações externas, conseguindo que vários de seus alunos passem para universidades públicas estaduais e federais, como demonstra o Tabela 5, que levará em consideração a aprovação em curso de nível superior – número total de alunos que concorreram a uma vaga para curso superior e número total de alunos aprovados em curso de nível superior, nos anos de 2012 a 2014⁷.

Tabela 5 - Aprovação em cursos de nível superior

ANOS	2012	2013	2014
APROVADOS	76	52	80
INSCRITOS	146	202	205

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados na secretaria da escola .

⁷ Os dados de 2014 estão sendo coletados pela secretaria da escola, junto aos alunos que retornam à escola para solicitação de declaração de conclusão do ensino médio.

As informações referentes ao número de inscritos e aprovados para cursos de nível superior são coletadas pela secretaria da escola, que realiza anualmente, no último trimestre do ano letivo, uma pesquisa com os alunos do terceiro ano do ensino médio, para verificar aqueles que possivelmente prestarão vestibulares de cursos superiores e, no início do ano letivo subsequente, verifica, através de contato telefônico com os alunos que se inscrevem, aqueles que foram aprovados.

A escola obteve nos últimos três anos uma pontuação no Enem (Exame do Ensino Médio), que lhe conferiu a segunda colocação na Regional, como se verifica na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 - Colocação no ENEM 2012-2014

COLOCAÇÃO	2012	2013	2014
1º LUGAR	525,42	561,5	563,0
*2º LUGAR	516,29	507,1	513,5
3º LUGAR	511,42	502,1	507,4

Legenda: *Escola pesquisada.

Fonte: INEP, 2015.

Analisando-se os resultados de desempenho no Enem, das escolas estaduais da Regional Metropolitana II, apresentados na Tabela 6, verifica-se que a escola pesquisada obteve a segunda colocação nos três anos pesquisados. Cabe ressaltar que, a escola no 1º lugar no *ranking* é uma escola de ensino médio em horário integral. Na Tabela 7 são apresentados os resultados do SAERJ nos anos 2012 à 2014.

Tabela 7 - Resultado do SAERJ 2012-2014

Resultados do SAERJ		
2012	2013	2014
3	3,3	A divulgar ⁸

Fonte: RIO DE JANEIRO, 2015.

Dados enviados ao AAGE pela Secretaria de Educação.

Em relação aos resultados do SAERJ, em uma escala de 0 a 10, a escola apresentou, em 2012, resultado 3. Já em 2013, o resultado foi maior que 2012 – sendo 3,3. As metas de SAERJ são definidas pela SEEDUC e divulgadas para a escola, através do Diário Oficial. A cada ano, a meta é diferente e o resultado da

⁸ Até o fechamento desta dissertação, esse resultado não havia sido divulgado.

escola vai depender do número de participantes nas avaliações, assim como seu desempenho.

Os resultados do SAERJ são divulgados pela SEEDUC, para o Agente de Acompanhamento Escolar, que repassa à comunidade escolar, a fim de que os resultados sejam analisados por todos.

Em 2012, todos os funcionários de apoio que têm matrícula no Estado, professores e equipe técnico-pedagógica da respectiva unidade escolar receberam uma bonificação, por terem atingido as metas estabelecidas pela SEEDUC, de ID e IF, para o ano de 2011. No ano de 2014, a escola também foi bonificada, por seus resultados de 2013.

Consultando o site do QEdU, pode-se verificar os dados demonstrados na Tabela 8, a seguir, que se referem à reprovação interna da escola estudada no ano de 2013. Os resultados de 2014 ainda não foram divulgados⁹.

Tabela 8 - Taxas de rendimento da escola pesquisada por série

Série	Reprovação	Abandono	Aprovação
1ª série	22,1%	4,5%	73,4%
2ª série	14,8 %	4,2%	81,0%
3ª série	9,0%	2,6%	88,4%

Fonte: MERITT e LEMANN, 2013.

Como demonstrado na Tabela 8, a reprovação geral é maior na 1ª série. Uma possível hipótese para isso pode ser o fato de a escola receber alunos de todas as redes e, por isso, com formações de conteúdos diversificados, visto que não há um currículo comum. A taxa de abandono diminuiu, ao longo dos três anos, o que pode ser explicado em função de uma ação da SEEDUC de cortar do Sistema Conexão, que é o Sistema de matrícula dos alunos, o aluno que obtiver mais de 30 faltas consecutivas. Além disso, a Direção mantém contato telefônico, com os responsáveis dos alunos faltosos.

Na tabela 9, a seguir, são demonstradas as taxas de rendimento da escola pesquisada nos anos de 2012 a 2014.

⁹ O site QEdU informa ao cidadão dados sobre a qualidade do aprendizado dos alunos nas escolas públicas brasileiras. Mantido pela Meritt e Fundação Lemann. Apresenta os dados e indicadores educacionais, tais como: taxas de aprovação, reprovação e abandono.

Tabela 9 - Taxas de rendimento da escola pesquisada – anos 2012 à 2014

Anos	Reprovação	Abandono	Aprovação
2012	20,50%	7,60%	71,80%
2013	16,00%	3,90%	80,10%
2014	19,90%	2,10%	78,00%

Fonte: MERITT e LEMANN, 2015.

Os dados da Tabela 9 indicam que a taxa reprovação é alta nos três anos analisados. Em Meritt e Lemann (2015), abaixo dos resultados de rendimento da escola, há uma legenda que serve de alerta às escolas que apresentam 15% ou mais de reprovação. As taxas apresentadas pela escola, nos 3 anos, indicava que era preciso intervir no trabalho pedagógico o mais rápido possível, pois muitos estudantes poderiam ficar fora da escola. Além disso, índices altos de reprovação e de abandono escolar também podem aumentar a distorção idade-série. Em 2014, percebe-se um aumento no índice de reprovação, em relação ao ano de 2013, como consequência, a aprovação diminuiu. Com este resultado, aproximadamente 330 alunos não apresentaram os requisitos de aproveitamento e/ou frequência escolar.

A Tabela 10, a seguir, apresenta o total de alunos da escola por bimestre e o número de alunos reprovados, por disciplina, trazendo um comparativo entre os 1º, 2º, 3º e 4º bimestres do ano de 2013.

Tabela 10 - Número de alunos reprovados 1, 2º e 3º bimestres de 2013

DISCIPLINAS	TOTAL DE ALUNOS			
	1ºBIM.	2º BIM.	3º BIM.	4º BIM
BIOLOGIA	406	352	289	149
EDUCAÇÃO FÍSICA	305	282	306	136
FILOSOFIA	247	275	182	163
GEOGRAFIA	351	466	121	125
HISTÓRIA	352	268	259	124
LÍNGUA PORTUGUESA	393	356	228	166
LÍNGUA ESTRANGEIRA	272	270	268	113
MATEMÁTICA	559	38	429	322
QUÍMICA	529	644	408	172
SOCIOLOGIA	386	356	180	205
FÍSICA	436	649	343	186

Fonte: Dados coletados pela equipe de coordenação pedagógica da escola, nos diários de classe.

Após apresentação dos dados do ano de 2013, percebe-se que, algumas disciplinas apresentam um número elevado de reprovação ao longo dos três bimestres e em outras a reprovação diminuiu no 3º bimestre. Como se percebe, na

tabela 10 supracitada, as disciplinas ao longo do ano apresentam um elevado número de reprovação, sobretudo nos três primeiros bimestres. Ao final do ano, porém, o número de reprovação diminui, o que pode estar relacionado a aspectos como uma maior aplicação de instrumentos avaliativos, uma amenização de cobranças no último bimestre ou mesmo uma melhor aproveitamento da nota da Feira Interdisciplinar, que é utilizada por todas as disciplinas como um dos instrumentos avaliativos do 4º bimestre.

Cabe ressaltar que, os dados anuais apresentados por bimestre são somados, por turma, por disciplina e série. Ao longo do ano, a escola conta com professores que são lotados na unidade escolar, outros que complementavam carga horária, alguns foram substituídos por professores contratados, além de serem vários professores da mesma disciplina que lecionam em diferentes turmas.

A Tabela 11, a seguir, apresenta os resultados internos, referentes ao 1º, 2º, 3º e 4º bimestres de 2014, apresentando o total de alunos e o total de reprovações por disciplina, trazendo um comparativo entre os bimestres de 2014.

Tabela 11 - Número de alunos reprovados no 1º, 2º, 3º e 4º bimestres de 2014

DISCIPLINAS	TOTAL DE ALUNOS			
	1º BIM.	2º BIM.	3º BIM.	4º BIM.
BIOLOGIA	475	601	66	06
EDUCAÇÃO FÍSICA	451	433	59	98
FILOSOFIA	460	642	86	46
GEOGRAFIA	569	357	92	86
HISTÓRIA	343	389	62	84
LÍNGUA PORTUGUESA	421	494	57	58
LÍNGUA ESTRANGEIRA	325	393	12	44
MATEMÁTICA.	763	754	87	02
QUÍMICA	520	410	80	88
SOCIOLOGIA	550	599	09	69
FÍSICA	569	532	52	96

Fonte: Dados coletados pela equipe de coordenação pedagógica da escola, nos diários de classe.

Os dados apresentados na tabela 11 indicam que, ao longo dos três primeiros bimestres de 2014, a maioria das disciplinas apresentam um elevado número de alunos reprovados. Contudo, no 4º bimestre, esse número diminui. Infere-se, assim, que, tal como no ano anterior, a tendência é a mesma no que diz respeito ao número de alunos reprovados, ou seja,

nos três primeiros bimestres há uma número elevado de reprovação que diminui no 4º bimestre.

Cabe ressaltar que, assim como em 2013, os dados anuais apresentados por bimestre são somados, por turma, por disciplina e série. Em relação ao Fluxo (IF) as metas e resultados são apresentados, por bimestre, para que se possa estabelecer uma comparação entre os bimestres, podendo assim, analisar se a escola conseguiu alcançar as metas estabelecidas pela SEEDUC, nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Na Tabela 12, a seguir, serão apresentados os resultados do Fluxo e as metas estabelecidas pela SEEDUC, do 1º ao 4º bimestre, do ano de 2012.

Tabela 12 - Meta de Indicador de Fluxo e resultado - 2012

	META IF	RESULTADO
1º bimestre	0,53	0,58
2º bimestre	0,68	0,41
3º bimestre	0,72	0,44
4º bimestre	0,76	0,72

Fonte: Rio de Janeiro, 2015.

No ano de 2012, somente no 1º bimestre a escola conseguiu atingir a meta de Fluxo estabelecida pela SEEDUC. Já nos 2º, 3º e 4º bimestres, a escola não atingiu as metas de Fluxo, sendo reprovados, no 2º bimestre, 59% dos alunos; no 3º bimestre, 56% e no 4º bimestre, o número de reprovados diminuiu consideravelmente, sendo 28% o total. As metas de ID, IF e IDERJ, por bimestre, apresentam-se como diagnóstico para a escola acompanhar os seus resultados internos e externos para propor ações de melhoria e, como consequência, no ano subsequente, a escola que atingiu 95% das metas, recebe remuneração variável, contemplando a equipe diretiva, os professores e os funcionários.

Como, em 2011, foi o primeiro ano em que as metas foram estabelecidas, pode-se considerar que o tempo decorrido seja ainda insuficiente para que esse acompanhamento de análise dos resultados da escola incorpore-se como uma prática no cotidiano da unidade escolar. Na Tabela 13, a seguir, são apresentados os resultados do Fluxo e as metas estabelecidas pela SEEDUC, do 1º ao 4º bimestre, do ano de 2013.

Tabela 13 - Meta Fluxo e resultado - 2013

	META IF	RESULTADO
1º bimestre	0,64	0,51
2º bimestre	0,68	0,44
3º bimestre	0,72	0,46
4º bimestre	0,76	0,80

Fonte: Rio de Janeiro, 2015.

No 2º bimestre de 2013, a escola foi apontada como uma das duas escolas de ensino médio com maior desvio negativo da Regional - 38%. Sendo assim, a escola apresentou-se, em uma reunião organizada pela Regional, para apontar as causas do mau desempenho e propor ações de melhoria, com base na elaboração de um plano de ação complementar, ou seja, apontando quais ações poderiam ser desenvolvidas para melhorar o desempenho no bimestre seguinte, tais como: propor a organização de grupos de monitoria entre os alunos, acompanhar a aplicação da recuperação paralela.

Nos 1º, 2º e 3º bimestres de 2013, a escola não atingiu as metas de Fluxo estabelecidas pela SEEDUC. No 1 bimestre, 49% dos alunos foram reprovados; no 2º bimestre, o número subiu para 56%; no 3º bimestre 54%; já no 4º bimestre, a escola superou a meta prevista que era de 0,76, sendo reprovados 20% dos alunos .

A Tabela 14, a seguir, apresenta os resultados do Fluxo e as metas estabelecidas pela SEEDUC, do 1º ao 3º bimestre, do ano de 2014.

Tabela 14 - Meta Fluxo e resultado - 2014

	META IF	RESULTADO
1º bimestre	0,67	0,43
2º bimestre	0,72	0,40
3º bimestre	0,76	0,45
4º bimestre	0,80	A divulgar ¹⁰

Fonte: Rio de Janeiro, 2015.

As metas de IF (Fluxo) foram estabelecidas pela SEEDUC com base nos resultados históricos de cada escola, no ano de 2010. Ao longo dos anos, as metas aumentaram e isso pode explicar a dificuldade, no ano de 2014, de a escola atingir

¹⁰ Até o fechamento desta dissertação esse resultado não havia sido divulgado.

as metas de fluxo. O resultado do 4º bimestre ainda não foi apresentado no ano de 2015.

No ano de 2014, 57% dos alunos foram reprovados, no 1º bimestre; 60%, no 2º bimestre; 55%, no 3º bimestre. Os dados apresentados, ao longo dos bimestres, mostram que apesar da aplicação dos três instrumentos de avaliação por bimestre e da recuperação paralela, o índice de reprovação ainda é alto.

Após quatro anos de observação, atuando como AAGE da escola, a pesquisadora percebeu alguns aspectos que devem ser destacados. Um deles é a falta de reuniões entre a equipe diretiva (diretor geral, diretor adjunto, coordenadores pedagógicos, articuladores pedagógicos e orientador educacional) para planejamento das questões administrativas e pedagógicas; e reuniões pedagógicas entre os professores, para planejamento das ações pedagógicas, avaliação do processo ensino-aprendizagem e troca de experiências. Estas não são uma práticas comuns nesta escola. .

Em geral, o grupo se reúne para os conselhos de classe, sendo uma vez ao bimestre, ou para realização da reunião de Relatório de Análise de Desvio de Meta – RADM, que acontece quando a escola não consegue atingir a meta de Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro – IDERJ, estabelecida pela SEEDUC, para o bimestre.

A reunião acontece em uma data estabelecida entre a direção e o AAGE e divulgada para os professores. A participação não é expressiva, pois somente os professores do dia participam da reunião para o levantamento das causas do mau desempenho no bimestre e propor ações de melhoria. Toda a equipe diretiva (gestores e coordenadores) envolvem-se mais com o trabalho administrativo, como preenchimento de planilhas, prestações de contas e outros.

Uma outra questão verificada, ao longo desses anos, é a troca dos professores em determinadas turmas, por licenças médicas, faltas ou professores contratados que são remanejados de unidade escolar a qualquer época do ano ou, ainda, professores que aderem a greve, sendo em geral, 30% dos professores da unidade escolar. Essa carência no quadro de professores é um fator que prejudica a continuidade do trabalho pedagógico desenvolvido em sala de aula. A SEEDUC disponibiliza, em seu site, vários relatórios que facilitam a Direção no acompanhamento da frequência, lançamento de notas pelo professor, aplicação da recuperação paralela, dentre outros. De acordo com a Portaria 419, de 27 de

setembro de 2013, que estabelece as normas de avaliação, determina em seu artigo art. 10º - “A recuperação de estudos é direito de todos os discentes que apresentem baixo rendimento, independentemente do nível de apropriação dos conhecimentos básicos”.

Apesar de a equipe diretiva orientar os professores, nem todos aplicam a recuperação paralela para os seus alunos. Tal relatório traz o nome do aluno que não recebeu a recuperação, sua turma, seu ano de escolaridade e o bimestre em que o fato ocorreu. O documento tem sido instrumento de acompanhamento da aplicação da recuperação paralela.

Um outro instrumento de análise do desempenho dos alunos é o relatório extraído do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Neste, o professor tem a possibilidade de verificar o percentual de acerto e erro de cada aluno, em sua disciplina. Essa orientação é dada ao professor, seguindo a determinação escrita na Portaria 179, em seu artigo 4º, § 5º que diz:

A Avaliação Diagnóstica Bimestral do Processo Ensino-Aprendizagem - SAERJINHO, aplicada nos níveis de ensino, anos/séries, disciplinas e bimestres definidos pela SEEDUC, é um dos instrumentos avaliativos obrigatórios para composição da nota bimestral do discente, com valor/nota definido (a) pelo Professor, e deverá ser registrada no Diário de Classe ou outro instrumento indicado pela SEEDUC, bem como no Sistema Eletrônico de Registro Escolar. (RIO DE JANEIRO, 2013, p.2).

Mesmo sendo determinação da SEEDUC, alguns dos professores da escola não utilizam a avaliação diagnóstica como um dos instrumentos e não corrigem com os alunos a prova. Sem saber o resultado da sua avaliação e sua importância, o aluno realiza a prova sem comprometimento.

A próxima seção aborda como a escola realiza o acompanhamento dos seus resultados internos.

1.7.1 O acompanhamento dos resultados internos

O acompanhamento dos resultados de cada escola é feito pela SEEDUC, e pela Regional. Pela SEEDUC através dos relatórios disponibilizados no Sistema

Conexão, e pela Regional, o acompanhamento se dá em visitas às unidades escolares e em reuniões realizadas periodicamente.

Nas escolas, o acompanhamento dos resultados internos deve acontecer na observação do seu dia a dia. De acordo com a Portaria 419, de 27 de setembro de 2013, que estabelece as normas de avaliação, em seu artigo 2º, diz que, a avaliação de aprendizagem na Educação Básica é um procedimento de responsabilidade da escola e visa a obter um diagnóstico do processo de ensino-aprendizagem dos discentes em relação ao currículo previsto e desenvolvido em cada etapa do ensino.

O Sistema Conexão disponibiliza, para os Gestores, alguns relatórios que facilitam o acompanhamento dos resultados dos alunos, tais como: frequência escolar abaixo de 75%, acompanhamento do lançamento de notas, acompanhamento da aplicação da recuperação paralela, dentre outros.

Para que o responsável possa acompanhar os resultados de seus filhos, a Direção e a Coordenação Pedagógica promovem, bimestralmente, reunião de responsáveis para todas as turmas da escola, para que as normas da escola, bem como os resultados do bimestre possam ser divulgados e analisados. As reuniões acontecem no período da manhã e da tarde, em que a frequência dos responsáveis é baixa, em geral, 15 responsáveis, para cada turma de 45 alunos.

O acompanhamento dos resultados envolvendo os professores, se dá uma vez por bimestre, quando a escola tem a oportunidade de analisar o rendimento de cada turma e aluno, nos encontros de conselhos de classe e quando a escola realiza reunião para análise dos seus resultados. Por determinação da SEEDUC, a escola que apresenta resultados insatisfatórios durante o bimestre, ou seja, que não atingiu sua meta de ID, IF e IDERJ, precisa promover uma reunião que conte com a presença da direção, coordenadores, professores, alunos e AAGE. Em geral, escolhe-se um dia da semana, no bimestre, para a realização da reunião e somente os professores do dia participam, dificultando o cumprimento das ações propostas, já que a maioria não participou da reunião e do planejamento destas ações.

Oferecer ao aluno com baixo rendimento (inferior à 50%), a aplicação da recuperação paralela, ao longo do bimestre, é uma determinação da SEEDUC. Na escola pesquisada, os professores recebem a orientação da coordenação pedagógica e da direção para que ofereçam a recuperação, utilizando-se de vários instrumentos, prova, testes, exercícios individuais e em grupo, trabalhos, além de outros.

A aplicação da recuperação paralela deve ser acompanhada através da impressão e análise do relatório disponibilizado no Sistema Conexão que traz a relação de alunos que não receberam a recuperação. Cada professor aplica os instrumentos que desejar, incluindo o provão como o que é aplicado bimestralmente por todos os professores.

A seguir, apresenta-se a organização da direção e coordenadores pedagógicos em relação às avaliações internas da escola.

1.7.2 As avaliações internas da escola

As avaliações internas da escola são divididas por bimestre, quando cada professor deve utilizar três instrumentos para compor a média dos alunos, em geral avaliam os alunos utilizando diversos instrumentos, tais como: provas, testes, seminários, pontuação em exercícios, entre outros. Ao final de cada bimestre, a escola organiza uma semana de provão, o professor que está na turma, no momento, aplica a prova de determinada disciplina, não necessariamente a sua.

A Portaria 419/2013, estabelece normas de avaliação do desempenho escolar e determina que sejam utilizados, nas avaliações bimestrais, no mínimo, três instrumentos avaliativos diversificados com valores definidos pelos professores para composição da nota bimestral do discente. Um dos instrumentos de avaliação deve ser o Saerjinho, avaliação externa aplicada bimestralmente pelo professor da escola.

O Saerjinho, conforme determinação da SEEDUC, deve ser utilizado para compor a nota do bimestre e seu valor, na composição da nota, deve ser definido pelos professores. Entretanto, na escola pesquisada parece não haver essa utilização por todos os professores, que não utilizam a nota da avaliação externa e não consultam, no site do CAEd, os resultados que são disponibilizados por turma, disciplina, competências e habilidades.

Numa tentativa de despertar no aluno o senso de responsabilidade e compromisso com todo processo de avaliação, a Direção, a Coordenação e o Corpo Docente propõem a implementação de uma prática concreta partindo do diagnóstico da realidade que se apresenta e baseando-se em modelos de provas de seleção e outras avaliações externas: a instituição realiza um “provão” bimestral, para todas as séries dos três turnos da escola, envolvendo todas as disciplinas da grade curricular, com número de questões pré-determinado, constituindo uma das notas bimestrais.

Segundo a Direção, é preciso familiarizar os estudantes do ensino médio com os modelos de avaliações externas, atentando, ainda, para a responsabilidade no cumprimento de horários de aplicação das provas e valorização das avaliações internas e externas.

A direção e a coordenação elaboram e divulgam o calendário do provão, sendo três provões por dia. Os professores elaboram as questões e as cópias são providenciadas pela Direção. A aplicação é feita pelos professores, segundo calendário e horário estabelecidos. Os professores corrigem os “provões”, entregam aos alunos, comentam as questões e registram as notas em diário de classe. Segundo a direção, o professor deve contemplar, nos provões, os conteúdos bimestrais estabelecidos pelo Currículo Mínimo da Rede Estadual do Rio de Janeiro.

A seguir, apresentam-se os Projetos desenvolvidos pela escola, com destaque para o Reforço Escolar e a Feira Interdisciplinar.

1.7.3 Projetos desenvolvidos pela escola

Além dos professores das disciplinas, os discentes contam com a parceria de ex- alunos para aulas de monitoria, sendo oferecidas no contraturno, possibilitando aulas de reforço. Mas, segundo depoimento da coordenadora pedagógica da escola, há pouca procura. A monitoria oferecida por esses ex-alunos vai depender da disponibilidade destes, o que nem sempre garante que a monitoria oferecida seja da disciplina em que o índice de reprovação seja maior.

Os alunos também contam com aulas de Reforço Escolar, oferecidas no contraturno, nas disciplinas de Português e Matemática, ministradas por professores capacitados que participam de cursos oferecidos pela SEEDUC. Esse Reforço Escolar é oferecido pela SEEDUC, somente nessas duas disciplinas, e a escola tem autonomia para montar quantas turmas for preciso. No Sistema Conexão, há um relatório que consta o nome dos alunos que são elegíveis para participarem das aulas de reforço escolar, já que estão apresentando baixo rendimento nas respectivas disciplinas.

Na escola pesquisada, há três turmas de Reforço, sendo duas de Matemática, pois apresenta o maior o índice de reprovação interna e, uma turma de Português. Para garantir a frequência dos alunos cabe à Direção e ao professor do Reforço

contactar os responsáveis e alunos, conscientizando-os da importância de participação às aulas, já que elas acontecem no contraturno.

De acordo com relatos da direção e dos professores do reforço, a frequência dos alunos é muito baixa. O desempenho em Língua Portuguesa melhorou, entretanto, o de Matemática ainda é um ponto de atenção, sendo necessário o envolvimento de toda a comunidade escolar, inclusive dos alunos, na busca por melhores resultados.

Um trabalho de destaque, que envolve toda a comunidade escolar, é a Feira Interdisciplinar, que acontece todo ano, no segundo semestre, desde o ano de 2007, que abrange todas as disciplinas da grade curricular, constituindo uma das notas do 4º bimestre para todas as turmas. É um trabalho que exige planejamento e participação coletiva dos alunos, sob a orientação da Coordenação e apoio dos professores.

A sugestão do tema gerador é responsabilidade dos professores, acontecendo votação dos temas sugeridos, a coordenação realiza a divisão do tema em subtemas, sorteia entre as turmas e orienta os alunos para elaboração dos trabalhos. A apresentação dos trabalhos é feita no pátio da escola, em *stands*.

A avaliação do trabalho é feita pelos alunos e pelos professores. Cada turma recebe uma ficha, contendo vários itens, em que avalia a participação e nível de envolvimento de cada integrante e o professores avaliam os trabalhos através de uma ficha de avaliação, com critérios previamente definidos pelo conjunto de professores.

A coordenação realiza o cômputo das notas e disponibiliza os resultados para lançamento em diário de classe. As notas obtidas pelos alunos, desde a ficha preenchida por eles até a nota de apresentação no dia do evento, são utilizadas pelos professores em todas as disciplinas, como um dos instrumentos do bimestre.

Além de envolver todos os turnos, a Feira envolve toda a comunidade escolar, pois os pais participam no auxílio na confecção dos trabalhos, levando os trabalhos para a escola no dia da apresentação, além de assistirem ao evento.

Segundo a Direção, a Feira Interdisciplinar visa ao desenvolvimento de determinadas habilidades no educando, como a capacidade de trabalhar em grupo, partilhando ideias e dividindo tarefas, a organização, o planejamento das ações, a capacidade de pesquisar e selecionar as informações pertinentes, a criatividade, a capacidade de tomar decisões, o senso de compromisso e responsabilidade.

Outro destaque que a escola apresenta é um grupo de teatro formado pelos alunos e ex alunos da escola. O trabalho é conduzido pelo animador cultural da escola. Essa função foi criada pela Secretaria de Educação, no ano de 1991, no Programa Especial de Educação e tem por objetivo buscar concretizar o trabalho da cultura nas escolas, articulando este trabalho à cultura local.

Os alunos do teatro participam de eventos promovidos pela Secretaria de Educação (Salão do Livro, Semana de Arte), das atividades da escola, como participação na semana de planejamento dos professores em fevereiro e apresentam, no mês de novembro, um Festival, envolvendo toda a comunidade escolar. Para participar do grupo de teatro o aluno precisa ter um bom rendimento e desempenho nas avaliações externas e internas. Esses dados são fornecidos pela coordenadora pedagógica ao animador cultural, que conversa com os alunos sobre a importância dos estudos.

A próxima seção trará informações sobre as avaliações externas, seus resultados somados aos resultados do fluxo interno compõe o IDERJ, já explicado anteriormente.

1.8 O problema da progressão parcial

A progressão parcial é caracterizada por aquele aluno que não tem média para passar em todas as disciplinas e fica retido em uma ou duas disciplinas, que serão cursadas no ano subsequente, concomitantemente à série seguinte.

De acordo com a Portaria 419, de 27 de setembro de 2013, que estabelece normas de avaliação do desempenho, em seu capítulo IV, artigo 5º, diz que:

A progressão parcial – processo previsto no Projeto Político-Pedagógico – é a ação orientada com o objetivo de promover nova oportunidade de aquisição de conhecimentos e construção de competências e habilidades e deverá ser oferecida obrigatoriamente pela unidade escolar sob a forma de matrícula com dependência.

Conforme se verifica no respectivo documento, o regime de progressão parcial é admitido nos Anos Finais do ensino fundamental e no ensino médio, bem como na Educação de Jovens e Adultos – EJA relativa a esses níveis de ensino, no Curso Normal, no Ensino Médio Integrado e na Educação Profissional, em até 02 (duas) disciplinas, observados os critérios de: disciplinas diferentes na mesma série;

disciplinas diferentes em séries distintas e na mesma disciplina em séries diferentes.

Para cursar nova dependência, o discente precisará ser aprovado na anterior, ficando retido no ano/série/fase/módulo em que acumular a terceira dependência.

Concomitante ao ano/série/fase/módulo que estiver matriculado, o discente cursará a dependência, se for aprovado na anterior.

Para fins de registro e promoção, o professor deverá utilizar uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos, caso o discente alcance a nota mínima de 05 (cinco), e tenha realizado todas as atividades propostas no Plano de Estudos elaborado pelo professor.

A Portaria orienta que cada bimestre consiste num todo avaliativo, entretanto, se o discente não obtiver a nota mínima necessária à sua aprovação, deverá ser iniciado um novo ciclo pedagógico bimestral.

As atividades a serem realizadas estarão especificadas no Plano de Estudos elaborado pelo professor. Elas podem ser realizadas fora da unidade escolar, neste caso, o discente deverá entregar as atividades propostas no 1º bimestre do ano letivo subsequente, em data estabelecida pela Equipe Técnico-Pedagógica, quando serão avaliadas pelo Professor.

O número de alunos em progressão parcial de cada escola é acompanhado pela Secretaria de Educação, que envia os resultados ao AAGE e este apresenta para a escola, para uma posterior divulgação e análise por parte do corpo docente e equipe técnico-pedagógica.

Nos anos de 2012 a 2014, a escola em questão apresentou os números expostos na Tabela 15, a seguir, de matrícula final e número de alunos em progressão parcial.

Tabela 15 - Progressão Parcial – escola pesquisada

	2012	2013	2014
Matricula Final	1519	1487	1663
Progressão Parcial	568	667	693

Fonte: Dados extraídos do Sistema Conexão – SEEDUC RJ.

De acordo com a planilha apresentada, o número de alunos na matrícula final diminuiu de 2012 para 2013, ao passo que o número de alunos em progressão parcial, ou seja, em dependência, aumentou. No ano de 2014, houve aumento no

número de alunos na matrícula final e em progressão parcial, apontando um aumento no número de alunos em dependência na escola. Tal resultado é motivo de debate entre os professores que contam que os alunos, por saberem que não terão que frequentar às aulas de dependência no contraturno, visto que serão liberados, a partir de uma avaliação, elegem uma ou duas disciplinas para ficarem em dependência.

No próximo capítulo, destacam-se as contribuições de alguns teóricos que podem dar suporte à análise do tema em questão, além da análise dos questionários aplicados aos professores das disciplinas críticas e das entrevistas realizadas com diretor e com coordenador pedagógico, além da metodologia desenvolvida na pesquisa de campo.

2 ANÁLISE DO PROBLEMA DA REPROVAÇÃO ESCOLAR NA ESCOLA ESTUDADA

Considerando que o presente estudo tem como objetivo abordar a temática da reprovação interna, são tratados, neste segundo capítulo, as teorias sobre reprovação e o papel do gestor, abordando a contribuição dos autores que nortearam a pesquisa. As respectivas teorias apontam a necessidade de que haja na escola momentos de reflexão do que é avaliar, como avaliar, para que, para quem. Os autores citados destacam que o gestor é aquele que deve oportunizar, aos diversos atores da comunidade escolar, essas e outras discussões, dentre as quais se destacam os seus resultados internos, a aplicação da recuperação paralela, o Programa de Reforço Escolar.

Na segunda seção, é descrita a metodologia de pesquisa, apresentando os procedimentos adotados na condução da investigação. Por fim, na terceira seção, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa.

2.1. As teorias sobre reprovação

O tema da reprovação requer uma atenção especial por todos os envolvidos (governo, gestores, professores, alunos e familiares), pois aliado a ele há outros como a evasão escolar, o fracasso escolar, a baixa autoestima, a distorção idade/série.

Procurando responder as perguntas: Por que os alunos não aprendem? O que avaliar? Como avaliar? Para que avaliar? Para quem avaliar? Hoffmann (2011) relata que “não se trata de buscar respostas únicas para as várias situações enfrentadas, mas construir uma prática que respeite o princípio de confiança máxima na possibilidade de o educando vir a aprender” (HOFFMANN, 2011, p.34).

A situação não é fácil de se resolver a curto prazo, pois a reprovação é um problema antigo, mas é necessário o envolvimento de todos os atores para que se possa melhorar a qualidade do serviço prestado ao aluno e para que este sinta prazer em frequentar a escola e receba ensinamentos que, na prática, poderão contribuir com a sua vida.

Diante desse contexto, a avaliação da aprendizagem representa um elemento importante da proposta pedagógica educacional e, sua discussão e planejamento

devem concorrer para a superação da prática escolar que tem sido classificatória, seletiva e autoritária.

Na prática educativa, a avaliação da aprendizagem está relacionada a exames, provas, avaliações quantitativas. É o que Luckesi (2002, p.17) chama de “um treinamento para resolver provas”. Os aspectos relevantes dessa percepção são de natureza quantitativa: quantos pontos o aluno tem, quanto tirou na prova, quem foi reprovado, quem foi aprovado.

Essa preocupação com a prova envolve vários atores, os pais que desejam a aprovação de seus filhos na prova, os alunos que querem saber se foram aprovados ou não e alguns professores que utilizam esse instrumento como forma de ameaça, utilizando a prova como fator negativo. Os alunos chegam a contar os pontos e selecionam as disciplinas para ficarem em dependência no ano posterior. Como observa Luckesi (2002), “o exercício pedagógico escolar é atravessado mais por uma pedagogia do exame que por uma pedagogia do ensino-aprendizagem” (LUCKESI, 2002, p.21).

A prova deveria ser um instrumento para avaliar aquilo que o aluno apreendeu e as suas defasagens, habilidades e competências que ainda não foram construídas. É, no entanto, muitas vezes, utilizada como instrumento para ameaça, para promover um clima de insegurança, para evidenciar os que são “bons” e os que são “ruins”, para desmotivar, conseqüentemente, não auxilia em nada a aprendizagem dos alunos. Em alguns casos também é utilizada como disciplinamento social dos educandos, o que prejudica a relação professor- aluno.

Hoffmann relata que:

as notas e a prova funcionam como redes de segurança em termos de controle exercido pelos professores sobre seus alunos, das escolas e dos pais sobre seus professores, do sistema sobre suas escolas. Controle esse que parece não garantir o ensino de qualidade que pretendemos, pois as estatísticas são cruéis em relação à realidade das nossas escolas (HOFFMANN, 2009, p. 24).

Para a autora, o sistema classificatório é tremendamente vago, não sendo suficiente para apontar falhas, durante o processo, nem as reais dificuldades dos professores e dos alunos. Além disso, complementa que tal sistema não sugere qualquer encaminhamento, porque discrimina e seleciona antes de tudo, reforçando a manutenção de uma escola para poucos.

A ampliação da oferta do ensino, segundo Peregrino (2010, p.101), não garantiu a qualidade do ensino. Segundo ela, houve a “precarização da escola” quando ampliou o acesso a todos, mas a escola não estava preparada para tal. “A escola manda entrar por uma porta e expulsa por outra quando institui uma cultura de reprovação”. A autora ainda destaca que, segundo especialistas, a escola ainda se encontra no século XIX – quando a forma escolar, hoje praticada, foi consolidada e a sociedade estaria no século XXI. A avaliação da aprendizagem deveria ter um caráter diagnóstico, levando em consideração os aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre as eventuais provas finais, como nos orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira, em seu artigo 24. Ao contrário dos pressupostos aqui estabelecidos pela LDB, a avaliação, em algumas escolas, tem servido para evidenciar o erro do aluno.

Luckesi (2006, p. 172) define avaliação da aprendizagem como um ato amoroso, no sentido da prática avaliativa se constituir, por si, como um ato acolhedor, interativo e inclusivo. Isso ocorre, ao avaliar o aluno, durante todo o processo ensino-aprendizagem, buscando fazer um diagnóstico, a prova, dessa maneira, deixaria de ser o único instrumento de avaliação. Ao oportunizar a troca de experiências entre os educandos e um ambiente que favoreça novas aprendizagens, o professor estaria avaliando para o crescimento pessoal e educacional dos seus discentes. O autor acredita que a relação professor- aluno pode favorecer a aprendizagem, desde que seja estabelecida por eles uma relação de confiança e que a sala de aula seja um ambiente de aprendizagens significativas.

A aprovação e reprovação não devem ser vistas como responsabilidade somente do aluno, mas como reflexo de falhas cometidas no processo ensino-aprendizagem, que precisam ser revistas, como organização do trabalho escolar, o currículo, entre outros aspectos na relação professor-aluno.

No livro, *Avaliação da Aprendizagem Escolar*, no capítulo III – “Prática Escolar: do erro como fonte de castigo ao erro como fonte de virtude”, Luckesi (2002) aborda o castigo, sendo ele o instrumento gerador do medo, de forma explícita ou velada. Para ele, não utilizamos mais o castigo físico explícito, porém, estamos utilizando um castigo mais sutil – o psicológico.

A ameaça é um castigo antecipado, provavelmente mais pesado e significativo que o castigo físico, do ponto de vista do controle. A ameaça é um castigo psicológico que possui duração prolongada, na medida em que o sujeito poderá passar tempos ou até a vida toda sem vir a ser castigado, mas tem sobre sua cabeça a permanente ameaça. (LUCKESI, 2002, p. 25).

Para o aluno que foi reprovado, essa ameaça constante atrapalha o seu desenvolvimento escolar. Essa discussão proposta por Luckesi é bastante pertinente para se pensar nas consequências da pedagogia do exame que são várias, que terão reflexo pedagógico, psicológico e social. Para o autor, a ameaça constante da reprovação não auxilia na aprendizagem dos alunos, visto que centraliza a atenção nos exames e, psicologicamente, contribui para formação de indivíduos cada vez mais submissos, que não sabem exercer a sua cidadania, não têm voz, não conhecem os seus direitos e deveres e, sociologicamente, é muito útil para os processos de seletividade social, na medida em que, seleciona os alunos, os estigmatiza, os classifica, os reprova. A ameaça é exercida nos bancos escolares e pode contribuir para a reprovação, na medida em que, evidencia o erro, as dificuldades de aprendizagem, além de causar insegurança.

Na prática, é possível verificar alguns mecanismos de perpetuação da desigualdade quando a frustração com o fracasso escolar leva muitos alunos e suas famílias a investirem menos esforços no aprendizado formal. Voltando-se para estimular a inserção no mercado de trabalho, muitos pais não depositaram na escola suas expectativas optando pela busca de melhoria social no mercado de trabalho.

Paulo Freire, em 1970, já falava na sua conhecida “Pedagogia do Oprimido” da importância da igualdade como fundamento e condição da ação pedagógica libertadora.

O oprimido de hoje é excluído dos saberes das culturas dominantes. Segundo Freire,

Uma educação humanizada é o caminho pelo qual homens e mulheres podem se tornar conscientes da sua presença no mundo. A maneira como atuam e pensam quando desenvolvem todas as suas capacidades, tornando em consideração as suas necessidades, mas também as necessidades e aspirações dos outros (FREIRE, 1985, p. 14-15).

Freire destacou as diferenças entre a pedagogia dominante e a pedagogia do oprimido. Para ele, a pedagogia burguesa (dominante) representa a pedagogia “bancária”, na qual a educação torna-se um ato de depositar, neste sentido, o saber

é uma doação dos que se julgam sábios. A educação bancária tem a finalidade de manter a divisão entre os oprimidos e os opressores. Ela nega a dialogicidade. Acrescenta, ainda, que existe uma dualidade que envolve a consciência do oprimido: de um lado, a hospedagem de valores, ideologia e interesse do opressor e, de outro, a necessidade de libertar-se. O oprimido, portanto, é incomodado com uma luta interna que precisa deixar de ser individual para se transformar em coletiva.

Freire aponta para uma educação que é oposta à educação bancária, sendo problematizadora, pois se fundamenta na relação dialógico-dialética entre educador e educando, em que ambos aprendem juntos.

A pedagogia de Freire revela a ideia do aprender fazendo, do trabalho cooperativo, da relação entre teoria e prática, do método de iniciar o trabalho educativo pela fala (linguagem) dos alunos.

Para Freire (1975), há dois tipos de pedagogia, uma que tem por objetivo a domesticação dos educandos e, a outra, aquela que pretende a humanização dos educandos. Uma pedagogia que pretende manter os educandos passivos e enquadrados ao modelo social e burguês e, outra que pretende, através do diálogo, do incentivo ao protagonismo, contribuir para o exercício da cidadania.

A discussão proposta pelos autores Freire e Hoffmann é que a comunidade escolar perceba como tem sido a prática da avaliação escolar, que é comumente classificatória, quando deveria ser diagnóstica. Avaliar o educando deveria dar suporte a novas tomadas de decisões, mas, ao contrário, tem servido para classificar num padrão determinado.

Seguindo essa ideia, pode-se afirmar que desenvolver o protagonismo dentro da escola é fundamental para que o aluno possa exercer a cidadania além de contribuir com as práticas escolares, sendo cada vez mais responsável por sua aprendizagem.

Sobre a importância da comunidade escolar se responsabilizar pela avaliação e entendê-la como um instrumento de diagnóstico, cabe resgatar o que diz a Portaria 419/2013, que estabelece as normas de avaliação no Estado do Rio de Janeiro, em seus artigos 2º e 4º, destacando que a avaliação da aprendizagem deve ter caráter diagnóstico, reflexivo e inclusivo.

Art. 2º - A Avaliação da Aprendizagem na Educação Básica é um procedimento de responsabilidade da escola e visa a obter um diagnóstico

do processo de ensino-aprendizagem dos discentes em relação ao currículo previsto e desenvolvido em cada etapa do ensino.

Art. 4º - A avaliação do desempenho escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental, no Ensino Médio, no Curso Normal, na Educação Profissional e na Educação para Jovens e Adultos - EJA tem caráter diagnóstico, reflexivo e inclusivo, devendo oferecer suporte para o replanejamento do trabalho pedagógico, a partir da identificação dos avanços e dificuldades apresentados pelo discente, sendo registrada pelo Professor em Diário de Classe ou outro instrumento indicado pela SEEDUC, bem como no Sistema Eletrônico de Registro Escolar.

É responsabilidade da comunidade escolar (gestores, professores, alunos, responsáveis e funcionários) garantir que as práticas escolares possam subsidiar uma avaliação da aprendizagem voltada para o crescimento do aluno, se contrapondo a uma avaliação excludente e classificatória.

Diante do que foi exposto, as ideias defendidas por Hoffmann, Luckesi e Freire, já citadas, podem auxiliar, primeiramente, na reflexão dos prejuízos da reprovação escolar para o aluno. A discussão sobre esses prejuízos e assuntos pertinentes, como infrequência e atrasos de alunos e professores, falta de interesse, falta de hábito de estudos, falta de acompanhamento da família, precisam fazer parte da rotina da escola, assim como oportunizar a formação de grupos de trabalho (GT), envolvendo todos os atores (professores, alunos, equipe diretiva, funcionários, família) para o planejamento de ações que visem minimizar tais prejuízos.

Os autores estudados também ressaltam a importância do estudo e da definição da avaliação e suas implicações. A escola precisa estar aberta a práticas pedagógicas inovadoras, à formação profissional dos docentes e à participação da comunidade, garantindo a presença dos pais como atores significativos, unindo ao papel protagonista cada vez mais ativo dos alunos e o envolvimento dos professores, desde as reformas educacionais, até implementação destas.

Os avanços e as dificuldades apresentadas pelos discentes precisam ser analisados como processo ensino-aprendizagem, para que a partir dos pontos de atenção destacados por alunos e professores, a aprendizagem possa ter significado. O Gestor, como líder da escola, deve oportunizar a toda a comunidade escolar a avaliação da instituição (ambiental e pedagógica), bem como o planejamento e a execução de ações de melhoria.

Luckesi (2002) alerta quando aponta que há outras manifestações do papel autoritário da avaliação exercido pelo professor, quando faz uma exigência ao aluno

na prova, mas não foi claro, dificultando o entendimento. Apesar de não ter sido claro, mas com sua autoridade, o professor tenderá a dizer que tem a razão e o aluno não respondeu, porque não sabia e não estudou. Para ele, mais grave ainda é quando cria questões ambíguas para confundir o aluno.

De um instrumento dialético, como era a proposta de Freire, a avaliação escolar se transforma, muitas vezes, em instrumento disciplinador da história individual de crescimento de cada um. Para muitos alunos, a sua concepção da escola é que o que é ensinado, via memorização, não tem significado algum ao longo da sua vida, pois os conteúdos são memorizados e esquecidos.

Nesse contexto, algumas indagações revelam-se pertinentes. Qual a função da avaliação? Avalia-se para quê? Quem será avaliado? Quando? Onde? Por quê? Luckesi (1995, p.48) destaca “o potencial transformador da avaliação, na medida em que a sua função é subsidiar a busca dos resultados mais satisfatórios possíveis”. Para o autor, a avaliação deve ser vista para alunos e professores como possibilidade para apontar caminhos.

Os resultados insatisfatórios para os alunos são vistos como erro, incapacidade e trazem frustração. Os castigos pelos erros já não são mais visíveis, como no passado, mas são tênues e não desprovidos de violência.

No passado, na prática escolar, os castigos físicos faziam parte da rotina dos professores e das nossas escolas. Uma régua escolar era usada para bater no aluno que não respondesse adequadamente perguntas, era também comum a prática de colocar o aluno “de joelhos” sobre grãos de milho ou de feijão ou ainda mandá-lo para a frente da turma, voltado para a parede.

Apesar de não serem mais frequentes esses castigos físicos, castigar é uma prática em nossas escolas. Mais sutil, porém não menos perversa, pois cria um clima de tensão, medo, angústia, frustração.

O clima de culpa, castigo e medo, que tem sido instaurado em nossas escolas por meio de utilização de provas e testes para controlar a disciplina em sala de aula ou para evidenciar os erros cometidos em uma avaliação ou mesmo para enaltecer os que são destaques, impedem a instituição de estabelecer um ambiente de alegria, satisfação e vida feliz. É comum ouvir de alunos, ainda que pequenos e com poucas experiências escolares, que a escola é uma obrigação, é “chata”.

Aferir uma nota ou evidenciar o erro cometido pelo aluno não contribui para sua aprendizagem, ao passo que, se tivermos a possibilidade de reconhecer o erro e

sua constituição, podemos superá-lo, com benefícios que tragam significado e contribuam para o crescimento e aprendizagem. É essa a tarefa do professor, sendo mediador da aprendizagem.

Sobre esse aspecto, as propostas defendidas pelos autores aqui citados encontram respaldo na LDB 9394/96. Segundo PAIVA e BRUGALLI,

A LDB sugere que seja buscado evidências de que o aluno realmente compreendeu o conteúdo proposto, conseqüentemente tais evidências extrapolam o lápis, o papel e a prova, bem como a nota despida de qualquer comentário construtivo por parte de colegas e professores (PAIVA e BRUGALLI, 2000, p. 34).

A forma escolar não está em crise, todos querem chegar a ela, o problema está nas estratégias utilizadas por ela. Quando a escola “recebe por uma porta e expulsa por outra”, quando desenvolve mecanismos autoritários e excludentes, afasta o aluno da escola, contribuindo para o aumento do número de alunos que a abandonam ou carregam dentro de si traumas, evidencia que precisa mudar. A escola precisa valorizar o aluno e atentar para as suas demandas, sabendo identificar as diferenças entre os alunos e oportunizar a aprendizagem a todos.

Uma avaliação escolar conduzida de forma inadequada pode favorecer a repetência e esta tem conseqüências na evasão. Não basta garantir o acesso à escola, é preciso garantir a permanência do aluno na escola. Nesse aspecto declara Luckesi,

A avaliação da aprendizagem existe propriamente para garantir a qualidade da aprendizagem do aluno. Ela tem a função de possibilitar uma qualificação da aprendizagem do educando. Qualificação é diferente de classificação (LUCKESI, 2002, p. 66).

A escola, em sua organização e gestão, geralmente, funciona em uma lógica predominantemente segmentar, com escassa capacidade de diferenciação da ação dos grupos e órgãos que a constituem, em um registro de desempenho normativo sequencial mais do que estratégico e orientado para finalidades próprias e opções resultantes da análise das situações.

De acordo com Roldão (1999),

a escola segue funcionando segundo um modelo organizado a partir da premissa da homogeneidade do seu público e do conhecimento a ser transmitido e o ponto crítico ao papel adicional do professor que é

caracterizado pela homogeneidade das práticas docentes (ROLDÃO, 1999, p. 124).

O resultado do insucesso do aluno raramente é visto enquanto relação, do ponto de vista interno da adequação ou inadequação do modo de ensinar aos modos de aprender dos alunos.

Sobre a o ensino da escola atual comparado ao ensino da escola tradicional, Hoffmann propõe três perguntas:

- 1) O sistema de avaliação tradicional, classificatório, assegura um ensino de qualidade?
 - 2) A manutenção das provas e notas é garantia do efetivo acompanhamento dos alunos no seu processo de aprendizagem?
 - 3) O sucesso de um aluno na escola tradicional representa o seu desenvolvimento máximo possível?
- (2009, p. 14).

Em relação à primeira pergunta, a autora ressalta que não pode ser eficaz uma escola que não dá conta do alunado que recebe, promovendo muitos à categoria de repetentes e evadidos. Para ela, a avaliação realizada pelos professores se resume à decisão de enunciar dados que comprovem a promoção ou retenção dos alunos, até mesmo pela sua história de vida e pelas influências sofridas.

Buscando resposta para a pergunta 3, ela convoca a reflexão com mais uma pergunta: O sucesso alcançado por alunos (notas altas, primeiros lugares) representa, de fato, sua formação no sentido de um indivíduo capaz de descobrir alternativas para enfrentar o mundo atual, descobrir-lhe os enigmas e enfrentá-los corajosamente? A escola falha quando estimula a memorização, a compartimentalização dos saberes, não estimula a pesquisa, classifica, não encoraja, não leva em consideração os pequenos avanços.

Sobre essa prática discriminatória que acontece, por vezes, nas escolas, Sousa (1991) relata:

Sem desconsiderar que há causas, fora da escola, que condicionam as dificuldades e insucessos dos alunos, é preciso verificar também, dentro da escola, como vem tratando as suas dificuldades e produzindo os seus fracassos. Reconhece-se que também na escola, por mecanismos mais ou menos explícitos, há uma prática discriminatória que acentua um processo de seleção e manutenção da hierarquia social. Aí se situa o processo de avaliação da aprendizagem que reflete e é um reflexo da dinâmica escolar (SOUSA, 1991, p. 103).

Um problema encontrado nas escolas é a busca pelo aluno ideal, quando, na verdade, o aluno é real. Arroyo (2004) afirma que para conhecer os alunos é importante estudar as trajetórias humanas e entender as especificidades do contexto atual de vida destes. O autor adverte:

Para chegarmos a ter outra sensibilidade pedagógica para com os conteúdos da docência, ou para novas didáticas ou para com os tempos de formação e socialização, teremos de começar por termos sensibilidade humana para com os educandos (as) como sujeitos sociais e culturais, éticos e cognitivos. Plenos. Rever nosso olhar sobre os alunos sempre nos surpreende. Em dois sentidos: de um lado estranhamos a visão tão negativa que refletem os termos com que os nomeamos, de outro lado nos surpreende a riqueza de seus itinerários humanos, frequentemente tão tortuosos (ARROYO, 2004, p. 61).

Tratar o aluno como mais um, como um número, é impedir que a relação professor -aluno se efetive com confiança. É preciso reconhecer o aluno como indivíduo, ele é um, e precisa ser estimulado a galgar etapas. Se o professor rotula o seu aluno, ele impede que este vislumbre outras possibilidades, vença suas dificuldades. O professor não deve planejar as suas aulas pensando em um aluno ideal, mas sim, no contexto real de sua sala de aula.

Segundo Esteban:

É preciso uma redefinição metodológica de avaliação para acompanhar a transformação epistemológica que a emergência de um novo paradigma anuncia. A avaliação deve contribuir para organização de outros conceitos no processo pedagógico e deixar para trás as marcas de classificação e exclusão dos alunos principalmente aqueles de classes mais carentes (ESTEBAN, 2005. p. 31).

A missão da escola é promover o exercício da cidadania, o foco está no aluno, mas é importante destacar a figura do professor. É ele quem pode, no ambiente da sua sala de aula, estimular o aluno, vislumbrar avanços ainda não alcançados, por isso é preciso que o professor se sinta responsável pelos resultados dos seus alunos e não desempenhe somente a função de mero transmissor de conhecimentos.

Percebe-se esse sentido, o que diz Freire (1992):

Não há como repetir que ensinar não é a pura transferência mecânica do perfil do conteúdo que o professor faz ao aluno, passivo e dócil. Como não há também como não repetir que, partir do saber que os educandos tenham não significa ficar girando em torno desse saber. Partir significa pôr-se a

caminho, ir-se, deslocar-se de um ponto a outro e não ficar, permanecer (FREIRE, 1992, p. 70-71).

O desafio que se apresenta é colocar a avaliação escolar a serviço de uma pedagogia que entenda e esteja preocupada com a educação como mecanismo de transformação social, utilizando a avaliação como diagnóstico e não com o caráter classificatório. Que aponte, para o professor, o estágio de aprendizagem em que o aluno se encontra e o encoraje a avançar em suas dificuldades. Sendo assim, a avaliação não será para reprovar ou aprovar e, sim para definição de encaminhamentos e estratégias necessárias para promoção da aprendizagem.

Veiga ressalta que a “escola é concebida como espaço social marcada pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico (VEIGA, 1999, p.22)”. É necessário entender que “a escola não existe para ensinar para a maioria, mas para ensinar para todos e para cada um. É como indivíduo que cada um tem direitos, não como elemento de massa” (PARO, 2001, p.159).

É importante que os resultados das avaliações internas da escola (provas, testes, trabalhos, dentre outros) sejam analisados e que haja reflexão sobre os motivos pelos quais os alunos não estão aprendendo. A partir de um diagnóstico, com levantamento das disciplinas e turmas com maiores dificuldades, propor atividades e ações que visem à melhoria do desempenho dos discentes. A escola deveria procurar, a partir de seus próprios recursos e possibilidades, meios para melhorar suas condições e é dessa forma que o Gestor tem um papel fundamental ao promover a reunião de todos os atores envolvidos.

Os professores precisam se sentir como parte responsável pelos resultados da escola, não para se sentirem culpabilizados, mas para buscarem, em conjunto, procedimentos e estratégias que melhor atendam às necessidades de seus educandos. Ter o envolvimento do professor é fundamental, pois é ele quem tem contato direto com os alunos e, por conseguinte, com os pais.

Em conjunto, professores, gestores e alunos devem analisar os resultados da escola e apontar quais mecanismos podem ser aplicados para que os alunos melhorem o seu rendimento e tenham ganhos, em termos de aprendizagem.

O foco deve ser o aluno. Portanto, o gestor, a família e os professores precisam trabalhar em conjunto e fazer com que as ações planejadas cheguem à sala de aula. Para o aluno, a avaliação deve ser um instrumento de concretização do

seu envolvimento na tarefa de aprender e refletir o resultado daquilo que já aprendeu e ser, ainda, a apontamento do caminho a ser percorrido em sua trajetória escolar.

Para Ludke e Mediano (1992):

Agindo a partir de um referencial não seletivo a repetência deixará de existir: o aluno poderá ser lento neste processo, mas o processo de construção de conhecimento é cumulativo e, em situações comuns, não é retroativo; nunca o aluno terá que voltar para trás, sempre terá ganho e terá possibilidade de prosseguir no processo (LUDKE e MEDIANO, 1992, p. 123).

É por isso que a discussão sobre a avaliação deve fazer parte da rotina escolar. Nesse contexto, a gestão da escola é fundamental e pode contribuir, promovendo a participação ativa dos pais, alunos e professores, por isso, a gestão tem sido apontada como um elemento essencial para que as escolas possam melhorar o ensino que oferecem. Aliada a ela, a qualidade e o comprometimento dos professores completam o quadro do que, em regra, é reconhecido como um contexto escolar favorável à aprendizagem. Os resultados alcançados pelos alunos precisam ser analisados em conjunto, num trabalho colaborativo para identificação em conjunto do que está funcionando, do que precisa melhorar. Neste sentido, o gestor precisa promover um clima escolar que seja favorável ao trabalho em parceria e, consolidar uma cultura das avaliações como algo natural da rotina escolar.

Promover ensino de qualidade implica em compreender e incluir o contexto familiar e social do aluno no processo educativo, oportunizando ao discente acompanhar diretamente os seus resultados, como protagonista do seu saber.

2.1.1 O papel do gestor

O perfil do gestor e seu estilo de gestão são fundamentais para que uma escola possa obter o sucesso almejado. Além de dividir as tarefas entre os diversos atores da comunidade escolar, o gestor precisa ser capaz de monitorar a realização das tarefas, entre as quais figuram as avaliações.

O gestor é aquele que está à frente de todos os processos de gestão e de tomadas de decisão, trabalhando como “elo” entre os colaboradores e os contextos internos e externos da sua organização. Recai sobre ele a responsabilidade maior da gestão e de suas implicações.

Coelho e Linhares (2008) entendem que, nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos e como líderes em relações humanas. Para as autoras, a liderança abrange processos como o de planejar, organizar, coordenar e monitorar.

Ainda que seja divulgado o perfil de um bom gestor, Burgos e Canegal (2011) observam que a atuação dos gestores ainda está pautada num padrão personalista, ou seja, o diretor se percebe como aquele que encarna a instituição escolar. Ocupa-se mais com as atividades rotineiras, assumindo, muitas vezes, o lugar de outros profissionais quando estes se ausentam. Esse fato pode ser a razão dos diretores escolares serem tão sobrecarregados e sem tempo para se dedicarem às atividades de gestão propriamente dita.

Para os autores, alcançar a eficácia no trabalho de gestão não é tarefa fácil, sendo, antes, um grande desafio. É preciso, neste caso, uma divisão de responsabilidades e combate à cultura dominante entre os diretores de personalizar a sua atividade. Desse personalismo resulta uma sensação enganosa do poder. Os diretores têm vontade e dedicação, mas precisam de competências técnicas mais específicas para a gestão de um ambiente complexo como são as escolas.

A demanda exigida ao gestor costuma ser muito grande. Ele precisa desenvolver ações pedagógicas e administrativas, no entanto, se ele foca apenas nas questões administrativas, o pedagógico ficará prejudicado. A reprovação interna é um problema apresentado pelas escolas que não têm um trabalho de acompanhamento dos seus resultados e não oportuniza para que os resultados sejam analisados pelos vários atores da escola.

Saber dividir as tarefas será fundamental, assim como acompanhar o trabalho de cada ator envolvido. Incluir os diversos atores na análise dos resultados internos e externos da escola faz com que o processo de responsabilização não recaia somente sobre o gestor, mas que todos se sintam participantes e corresponsáveis.

Polon (2009) destaca que há diferentes perfis de liderança e identifica três tipos de gestores. Na Liderança Organizacional, o gestor encontra-se ligado às questões burocráticas, administrativas. Já na Liderança Relacional, preocupa-se com o bem-estar de professores e alunos, atende às família e está sempre na frente da escola para recepcionar quem chega. A Liderança Pedagógica, por sua vez, é aquela em que gestor discute o currículo e é envolvido com as questões pedagógicas.

A autora destaca que, para ser um bom líder, o gestor não pode ser centralizador, um burocrata, mas deve se envolver com as questões do currículo, com as questões da aprendizagem em busca de melhores resultados.

O Gestor precisa ser um líder capaz de construir um ambiente que fortaleça a comunidade escolar e que possa atuar como verdadeiro mediador entre as diretrizes traçadas pela administração central do sistema e as demandas e potencialidades de sua escola.

Mintzberg (2010) estabelece a distinção entre liderança e gestão. Para ele, ser um bom líder não significa ser um bom gestor, mas a eficácia da gestão depende da capacidade de liderança do gestor.

Garantir presença dos pais como atores significativos, unindo este envolvimento ao papel de protagonista cada vez mais ativo dos alunos, junto a processos de aprendizagem orientados fortemente ao trabalho em equipe, deve ser uma competência do gestor para que se possa produzir vínculos mais significativos e menos hierárquicos entre pais, professores, alunos e gestores.

Nesse contexto, surge um desafio para a escola, que é articular e fortalecer os vínculos de relacionamento entre aqueles que fazem parte dela, oportunizando cada vez mais um espaço de ação e pensamento coletivo e democrático, como destaca Freire, ao propor uma relação dialógica. Otimização das relações que passa pela garantia de espaços de diálogo, de pensamento reflexivo, de estímulo à participação dos diferentes atores no processo de gestão participativa e coletiva da escola.

A escola deve estar aberta às práticas pedagógicas inovadoras, à formação profissional dos docentes e à participação da comunidade. É preciso que a escola se abra mais para o diálogo e para a compreensão do seu “novo” público, basicamente oriundo dos segmentos populares.

Alarcão (2001, p.26) destaca que “uma escola reflexiva é capaz de pensar-se no presente para se projetar no futuro”. Ela seria aberta à comunidade interior, envolveria a todos na construção de um clima escolar, na definição e na realização de seu projeto e na avaliação de sua qualidade educativa. Cabe ao gestor incentivar e mobilizar a participação, a construção, o diálogo, a reflexão, a iniciativa e a experimentação.

Para ser capaz de contribuir para educar as novas gerações enquanto indivíduos reflexivos habilitados para viver no mundo atual, a escola terá que se

transformar, ela própria, em uma organização reflexiva, introjetando uma nova cultura de gestão que, para se afirmar, precisará ser construída coletivamente.

A autonomia, por sua vez, consequência dos processo de descentralização, é acompanhada pela ideia de responsabilização. Ter autonomia para agir, significa que a escola deve criar mecanismos para o seu exercício e agir com responsabilidade. Autonomia pressupõe coletivo e é um conceito importante, pois permite que a escola potencialize a sua capacidade de atuar em equipe e alcance resultados mais plenos no aprendizado dos alunos.

Com a ampliação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, políticas de prestação de contas têm sido adotadas, em um movimento direcionado ao chamado *accountability*. O termo *accountability* tem sido traduzido como transparência, responsabilização, rendição de contas e outras (FERNANDES; GREMAUD, 2009). A ideia não é apontar culpados, mas fazer com que todos na escola sintam-se parte responsável pelo sucesso ou fracasso da instituição escolar. Paro (2001) declara que o diretor não perde o poder quando divide as tarefas e permite a participação de todos, muito ao contrário, quando faz isso, ele divide responsabilidades. Segundo o autor, fazendo isso a escola está ganhando poder.

A concepção da gestão participativa no sistema educacional pressupõe a noção de gestão integrada, respeitando o papel e as responsabilidades de cada uma das instâncias do sistema. Para que a gestão se torne participativa, de maneira que os vários atores tenham vez e voz, a gestão da escola precisa ser integrada, reunindo-se para estabelecer prioridades, elencar as principais necessidades, analisar os resultados internos e externos, além de oportunizar à comunidade escolar o acesso às informações e, trabalhar com ela, além disso, a responsabilização, deve ser de todos, cada um no desenvolvimento de suas atribuições e, no envolvimento e integração das ações que são afins. E isso contribui para a implementação de Programas e Projetos. O planejamento e o Projeto Político Pedagógico da escola devem ser vistos como as ferramentas metodológicas que oferecem o apoio para a definição de objetivos e estratégias da organização e seus desdobramentos em metas e planos de ação.

De acordo com Libâneo *et al* (2009):

A escola deve ter uma participação ativa dos professores, pedagogos e alunos no processo de decisão, possibilitando o estímulo para a construção de uma “comunidade de aprendizagem”, onde o trabalho em conjunto leva a

formular expectativas compartilhadas e em relação a objetivos, meios de trabalho, formas de relacionamento, práticas de gestão (LIBÂNEO et al, 2009, p.386).

O gestor pode promover, periodicamente, em sua escola, o compartilhamento das práticas e, ainda, a troca de experiências com outras unidades escolares, estimulando a reflexão e a ação. Para tanto, deve-se ter em mente que todo processo de melhoria demanda tempo e planejamento das estratégias. Também são necessários o reconhecimento dos limites do que foi planejado, a realização de ajustes e a adaptação às mudanças das condições que circundam a escola. É preciso, ainda, levar-se em conta um conjunto de ações e pessoas envolvidas, considerando-se suas peculiaridades.

Além da troca de experiências, nas reuniões com os professores e com a comunidade escolar, o gestor deve propiciar momentos de prestação de contas dos resultados alcançados pelos alunos. A reprovação escolar bimestral deve fazer parte da discussão nas reuniões que devem acontecer periodicamente na escola. É a prestação de contas do pedagógico, seus resultados, o planejamento de ações, com inclusão de todos os atores envolvidos. Como nos orienta Luckesi, o exercício pedagógico escolar precisa ser atravessado por uma pedagogia voltada para o ensino-aprendizagem, se contrapondo à uma pedagogia do exame.

Os autores, anteriormente citados, abordam assuntos pertinentes para que gestores e comunidade escolar reflitam sobre o dia a dia da escola, suas práticas, seus resultados nas avaliações internas e externas, reconhecendo seus limites e potencialidades. Segundo Libâneo *et al* (2009), os sujeitos que compõem a escola devem formular expectativas compartilhadas.

Frente aos dados apresentados das avaliações bimestrais, cabe, na presente pesquisa, investigar se os diretores e coordenadores pedagógicos viabilizam discussões acerca desses assuntos com seus diversos atores. A respeito disso, observam Coelho e Linhares (2008) que, nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos e como líderes em relações humanas. Para as autoras, a liderança abrange processos como o de planejar, organizar, coordenar e monitorar. Para Polon (2009) o gestor precisa se envolver com as questões do currículo.

A discussão sobre os resultados devem fazer parte da rotina da escola. O envolvimento dos professores na discussão e no planejamento de ações de melhoria é fundamental, portanto, os professores devem conhecer esses índices e serem

provocados pelos gestores a refletirem e planejem outras estratégias para o alcance de melhores resultados. Dessa forma, cabe ressaltar a posição de Alarcão (2001, p.26) que destaca que “uma escola reflexiva é capaz de pensar-se no presente para se projetar no futuro”. Ela seria aberta à comunidade interior, envolveria a todos na construção de um clima escolar, na definição e na realização de seu projeto e na avaliação de sua qualidade educativa.

Todo ator participante desse processo deve ser envolvido nas discussões, portanto, cabe investigar se os gestores possibilitam que os alunos acompanhem seus resultados nas avaliações externas e internas. Arroyo (2004) afirma que para conhecer os alunos é importante estudar as trajetórias humanas e entender as especificidades do contexto atual de vida destes.

As avaliações propostas, os resultados da escola, as atividades realizadas, no dia a dia da escola, devem apontar para um diagnóstico. A posição de Luckesi e Hoffmann corroboram com essa questão quando apontam que as dificuldades dos alunos devem servir de diagnóstico para dar suporte às novas tomadas de decisão.

Luckesi (2006), ao definir avaliação da aprendizagem como um ato amoroso, no sentido da prática avaliativa se constituir, por si, como um ato acolhedor, interativo e inclusivo, ocorrendo durante todo o processo ensino-aprendizagem, buscando fazer um diagnóstico, a prova, dessa maneira, deixaria de ser o único instrumento de avaliação, entende que a prova é muito mais que o resultado final expresso em um número. Para o autor, a ameaça constante da reprovação não auxilia na aprendizagem dos alunos. A ameaça é exercida nos bancos escolares e pode contribuir para a reprovação, na medida em que, evidencia o erro, as dificuldades de aprendizagem e causa insegurança.

As considerações aqui apresentadas, de caráter pedagógico, precisam, para que sejam consideradas na prática cotidiana das escolas, ser refletidas em práticas de gestão adequadas, as quais são o objeto central de atenção desta dissertação.

Cabe, ainda, investigar como os gestores têm acompanhado a frequência e o rendimento do aluno às aulas de Reforço Escolar oferecidas pela SEEDUC nas disciplinas de Português e Matemática. Visto que a escola dispõe desse Projeto para a diminuição dos altos índices de reprovação.

Na próxima seção é apresentada a metodologia utilizada na condução da pesquisa de campo.

2.2 Metodologia da pesquisa

O presente trabalho foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa dos dados, levantados, a partir da análise documental da Legislação vigente sobre o tema do caso de gestão, documentos da escola pesquisada, aplicação de questionário para os professores e entrevista à equipe gestora. De acordo com Bogdan e Biklen (1982) *apud* Ludke e André, (1986), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes” (BOGDAN e BIKLEN, 1982 *apud* LUDKE E ANDRÉ, 1986, s.p.). Segundo Ludke e André, a pesquisa qualitativa apresenta algumas características básicas como:

[...] (a) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento de pesquisa; (b) a apresentação dos dados é, predominantemente, em forma de ricas descrições; (c) tem maior preocupação com o processo do que com o produto; focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada; (d) a atenção do pesquisador está voltada para os significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida e, por isso, requer o contato direto e prolongado dele com o ambiente e com a situação que está sendo investigada; dentre outras (BOGDAN E BIKLEN *apud* LUDKE E ANDRÉ, 1986, s.p.)

A pesquisa foi realizada, como já destacado, em uma escola da Rede Estadual do Rio de Janeiro, localizada na Região Metropolitana, cujos resultados bimestrais das avaliações internas eram insatisfatórios em várias disciplinas, com alto índice de reprovação. Nesse sentido, a pesquisa é qualitativa e descritiva.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, bibliográfica e de campo, com a aplicação de questionários aos professores e realização de entrevistas com o coordenador pedagógico e a diretora.

A pesquisa documental foi realizada em documentos da própria escola (ata de resultado final, planilha de reprovados por disciplina, por turma e por turno feita bimestralmente pela coordenação da escola), relatórios extraídos do Sistema Conexão Educação, com foco na análise da aplicação da recuperação paralela, da frequência e análise do lançamento de notas. Além disso, documentos publicados em Diário Oficial do Estado (DO), como por exemplo as metas estabelecidas para a escola, para o ano letivo, em relação ao IDERJ, ID e IF. Sobre a pesquisa de documentos, Bêrni (2002),

[...] aponta uma característica positiva da coleta de documentos: permite a conceituação da organização com base em uma visão de dentro. Isso possibilita à pesquisa um informação com menos influência do pesquisador (BÉRNÍ, 2002, p. 6).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros, revistas especializadas, como Nova Escola, Pesquisa e Debate em Educação, Dissertações com dados pertinentes ao assunto e outros materiais disponibilizados pelos professores do Mestrado.

Em termos documentais, foram pesquisados: o Plano de Educação do Governo do Estado do Rio de Janeiro, assim como, suas diretrizes fundantes e os programas implementados, além de leis, decretos, resoluções, portarias e outros documentos publicados no Diário Oficial do Estado (DO), com o objetivo de analisar as mudanças propostas pela SEEDUC/RJ para minimizar os impactos da reprovação escolar, sendo alguns desses o abandono, a distorção idade-série.

Também foram obtidos subsídios no trabalho cotidiano da pesquisadora, que atua, como já destacado, na função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), trabalhando junto à escola objeto da investigação.

Para a realização das entrevistas, foram elaborados roteiros semiestruturados, possibilitando o diálogo com o objetivo de oportunizar o acesso a dados significativos à investigação.

As entrevistas foram realizadas com a diretora e com a Coordenadora Pedagógica na própria escola, nos dias 10 e 16/09/2015, sendo gravadas e transcritas. A Coordenadora respondeu aos questionamentos, contextualizando as informações com fatos do dia a dia da escola. A Diretora apresentou fatos atuais e antigos da escola, da gestão anterior e do trabalho que realizou ao longo dos 32 anos em que está na escola.

Para alcançar um maior número de professores e, ao mesmo tempo, garantir a preservação da identidade dos respondentes, foi adotada a técnica de aplicação de questionário.

O questionário foi organizado em três blocos: Perfil dos respondentes; Apropriação dos resultados internos da escola e da metodologia de Gestão GIDE e as propostas da SEEDUC para as escolas do Estado do Rio de Janeiro.

O primeiro bloco teve como objetivo identificar o perfil dos respondentes (formação, experiência em educação, jornada de trabalho semanal, rotina de

planejamento das atividades pedagógicas). O segundo bloco procurou analisar a percepção dos professores sobre os resultados internos da escola, ou seja, os altos índices de reprovação na médias bimestrais. Ainda, um espaço para observações. O terceiro e último bloco, tinha como objetivo identificar o nível de conhecimento dos professores sobre a Gestão Integrada da Escola – GIDE e, ainda Programas e Projetos da SEEDUC implementados na escola.

O questionário foi aplicado no período de agosto a setembro de 2015 a 80 professores, contendo 16 questões, foi entregue na sala dos professores, pela pesquisadora, nos turnos da manhã e da tarde. A fim de melhor orientar o grupo de respondentes, a autora do trabalho conversou com a equipe diretiva e os professores para apresentação da pesquisa, esclareceu os objetivos dela e, ratificou que os respondentes não seriam identificados. A conversa com a Diretora e a Coordenadora foi realizada na sala da direção e com os docentes, na sala dos professores.

Nem todos os professores puderam preencher o questionário na hora. Alguns levaram o instrumento para responder depois, entregando-o posteriormente à Diretora Adjunta da escola, que se dispôs a auxiliar na coleta. A pesquisadora precisou ir à escola seis vezes, nos turnos da manhã e da tarde para coleta das informações.

O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e um espaço ao final para observações, caso necessário. Objetivando avaliar a coesão entre as percepções dos professores e dos gestores das escolas, as afirmativas foram construídas sobre os mesmos assuntos que constavam nas entrevistas dos gestores, envolvendo a discussão sobre a reprovação bimestral, a fim de investigar as causas do alto índice de reprovação interna bimestral e como a equipe diretiva está lidando com esse problema.

Foi utilizada uma Escala Likert de cinco graus, indicando o quanto o respondente concordava com as assertivas apresentadas. As opções eram: Discordo, mais discordo do que concordo, nem concordo nem discordo, mais concordo do que discordo e concordo.

Foi utilizada, na análise dos dados levantados, uma metodologia que tem como objetivo calcular o índice de concordância em uma escala de 0 a 100%. Nela, 0% representaria a situação em que todos os respondentes optassem pelo grau 0 (discordo totalmente) e 100% representaria a concordância máxima com o grau 4

(concordo totalmente). Foi feita uma ponderação das marcações obtidas, desconsiderando-se as marcações no grau zero e somando-se os seguintes produtos: marcações em grau 1 x 1 + marcações em grau 2 x 2 + marcações em grau 3 x 3 e marcações em grau 4 x 4. O resultado desse somatório foi, então, dividido pelo número de respondentes e multiplicado por 100, chegando-se, então, ao percentual de concordância de cada assertiva.

A seguir, são apresentadas a análise e a discussão sobre os resultados encontrados na pesquisa de campo.

2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

A presente seção está estruturada da seguinte forma: primeiro, são apresentados os dados das duas entrevistas realizadas com uma das coordenadoras pedagógicas¹¹ e a direção da escola pesquisada. Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, coletados através da aplicação do questionário aos professores. Por fim, a última parte desta seção é destinada à análise dos resultados da Pesquisa. A análise foi desenvolvida com o intuito de responder às questões de investigação apresentadas na presente pesquisa.

2.3.1 Apresentação e análise das entrevistas

O roteiro de entrevista foi elaborado com perguntas abertas, a fim de oportunizar um diálogo mais livre, apesar do direcionamento das questões a serem investigadas.

As primeiras questões diziam respeito à formação e ao tempo de serviço público. A coordenadora pedagógica entrevistada é graduada em Psicologia, tem 20 anos de formada e trabalha há 29 anos com Educação. Nesta escola, trabalha há 18 anos e, exerce a função de Coordenadora há 11 anos. A Diretora é graduada em História, tem 43 anos de formada, trabalha há 49 anos com Educação, nesta escola, trabalha há 32 anos e, exerce a função de diretora há 11 anos.

A segunda pergunta buscava indagar sobre a frequência com que acontecem as reuniões da equipe diretiva para análise dos resultados, assim como para

¹¹ A entrevista foi realizada apenas com uma das coordenadoras pedagógica da escola, porque a outra afastou-se da unidade escolar por aposentadoria.

planejamento de ações e projetos interdisciplinares. Na opinião da Coordenadora, as discussões acontecem nos conselhos de classe, ao final de cada bimestre, período definido pela SEEDUC, no calendário oficial. Diz que os resultados são filtrados no “mapão de notas” (que é um relatório disponibilizado pelo Sistema Conexão) e, por estarem a maior parte dos professores presentes, há uma análise das dificuldades apresentadas pelo aluno. Em relação à reunião pedagógica, não há um calendário específico. É discutido, ainda, se o aluno apresenta dificuldade em uma disciplina ou numa área específica do conhecimento (exatas, humanas, linguagens). A entrevistada afirmou que essa discussão também é feita com os alunos, pelo menos no turno da noite, turno esse em que está mais na escola, para que percebam a importância do estudo. A coordenadora relatou que vai às salas de aula para conversar com os alunos. Já a gestora disse que não havia uma agenda com datas pré-definidas, as reuniões aconteciam conforme a necessidade. Informou, ainda, que quando há alguma demanda, a coordenação ou a direção vai à sala dos professores na hora do recreio.

A partir do depoimento da Coordenadora, é possível supor que o trabalho executado na escola é compartimentado, já que ela não tem contato regular com alunos do diurno, apenas com os alunos da noite. Conhecer os alunos da escola também é atribuição dos membros da equipe diretiva. É importante que a coordenação pedagógica conheça os alunos dos três turnos, promovendo a integração entre eles, assim como o próprio coordenador pedagógico precisa interagir com o outro coordenador, com os demais membros da equipe diretiva, para conhecimento dos Programas, Projetos, ações da SEEDUC, Regional e da própria escola.

Segundo os relatos da Coordenadora e da Diretora, não há um cronograma específico para reuniões envolvendo a equipe diretiva e professores. Os professores, em geral, dividem a sua carga horária semanal em várias escolas, portanto, as reuniões precisam ser agendadas, não podem acontecer sem calendário prévio para garantir a presença do maior número de docentes. A promoção de cursos de formação continuada também deve ser agendada para propiciar a troca de experiências entre os atores envolvidos. Nesse contexto, vale retomar as abordagens de Polon (2009, p. 220), que destaca que a equipe pedagógica e suas ações na rotina das escolas contribuem para a melhoria de

resultados pedagógicos. Essa reflexão nos aponta para a necessidade de que a equipe diretiva acompanhe as rotinas da escola e desenvolva as ações em conjunto.

A terceira pergunta dizia respeito ao elevado número de reprovação bimestral nos três primeiros bimestres, diferente do que ocorre no quarto bimestre, em que essa reprovação diminui de forma significativa.

A coordenadora atribuiu essa discrepância a dois fatores: “o aluno que não está nem aí e o professor que faz jogo duro”(COORDENADORA, entrevista concedida em 10.09.2015) Afirmou que percebeu, no quarto bimestre, que alguns professores “aliviam”. Tal prática pode ser, na sua percepção gerada pelo entendimento de que o aluno já estudou o ano todo e diversas oportunidades já foram dadas a ele e já chegou ao seu limite de crescimento. Pode indicar, ainda, um reconhecimento aos esforços empreendidos pelos alunos. Acrescentou ainda que, é

complicado você debater com o professor que apresenta alto índice de reprovação bimestral, mas tem um controle das tarefas que foram propostas e não foram realizadas pelo alunos, mas acredita que, certamente há sempre algo que precisa melhorar. Diz que alguns colegas resistem a trabalhar conteúdos de outros anos de escolaridade, que seriam para eles, conteúdos já previamente adquiridos pelos alunos. Alguns fazem esse trabalho”(COORDENADORA, entrevista concedida em 10.09.2015).

Nota-se, portanto, que poderia ser aprimorado o trabalho dos gestores escolares de acompanhamento das práticas avaliativas mantidas pelos professores. Coelho e Linhares (2008) entendem que nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos e como líderes em relações humanas. Para as autoras, a liderança abrange processos como o de planejar, organizar, coordenar e monitorar. Conhecer os resultados da escola faz parte do processo de monitoramento, que é muito importante para o acompanhamento e melhoria dos resultados. De acordo com Burgos e Canegal (2011), a demanda exigida ao gestor é muito grande, sendo necessário o desenvolvimento de ações pedagógicas e administrativas. No entanto, se ele foca apenas nas questões administrativas, o pedagógico ficará prejudicado. Ainda com relação à discrepância verificada nos resultados, a diretora diz que reconhece que no 4º bimestre o resultado da reprovação interna nas médias bimestrais é bem melhor, diferente dos 3 primeiros bimestres:

Considero que há disciplinas que mais reprovam, mas não é regra da disciplina porque tem professor que usa estratégias diferenciadas, tem cuidado com o aluno, explica de novo, leva o aluno para o laboratório e seu resultado é bom, não há tantas reprovações”. Não é por falta de orientação

ao professor, costumo chamar o professor, conversar, orientar. Quando os pais vinham reclamar eu chamava o professor para conversar. (DIRETORA, entrevista concedida em 08.09.2015).

Com base em Burgos e Canegal (2011), pode-se afirmar que ter o foco no pedagógico é acompanhar o trabalho de cada professor, ao longo dos bimestres, conhecer o que está acontecendo na sala de aula.

Um dos instrumentos utilizados no quarto bimestre pela escola é uma Feira Interdisciplinar, que envolve todos os docentes e alunos dos três turnos. A avaliação é feita pelos professores no momento da apresentação dos alunos e, cada representante, em conjunto com a turma, realiza uma autoavaliação. Uma média é realizada e a nota que o aluno recebeu é válida para todas as disciplinas. A partir dessas informações recebidas pela pesquisadora, foi indagado à coordenadora e à gestora se a Feira Interdisciplinar é um projeto em que os alunos participam com empenho e, se a nota recebida pelo aluno colabora para o aumento da sua média e, conseqüentemente para a diminuição do número de reprovados no bimestre, por que não realizar outros projetos ao longo do ano?

A coordenadora reconhece que a Feira contribui para melhoria do resultado do 4º bimestre, mas o receio dos professores é que o aluno, sabendo que a nota do projeto auxilia na média, diminua sua dedicação ao estudo e a realização das demais avaliações. Segundo a gestora, o professor não compra a ideia de projetos nos demais bimestres. Em relação à Feira, eles votam se ela irá acontecer ou não. Alegam que precisam trabalhar o conteúdo.

Pode-se supor que, os alunos tenham por hábito conceder a si próprios uma nota mais elevada, visando impactar na sua média final, uma vez que, tal nota será somada à nota atribuída pelo professor. Essa pode ser, portanto, uma das causas da significativa elevação das notas que se verifica no 4º bimestre.

Segundo Luckesi (2006), como já foi citado anteriormente, a avaliação deve ser utilizada como diagnóstico. O autor acredita que a relação professor e aluno pode favorecer a aprendizagem, desde que seja estabelecida por eles uma relação de confiança e que a sala de aula seja um ambiente de aprendizagens significativas. A diretora afirmou que deveria haver projetos especiais em todos os bimestres. Isso não ocorre, no entanto, porque os professores rejeitam tal possibilidade, alegando que precisam priorizar a transmissão de conteúdo. Essa postura conteudista é criticada por Luckesi (2006), sendo apontada como possível geradora de

deficiências no aprendizado. Logo, as notas mais baixas dos primeiros bimestres podem ter como uma de suas causas essa orientação pedagogicamente inadequada. Essas informações remetem a uma afirmação de Hoffmann (2009. P.24), já citada no texto, quando ressalta as notas e a prova funcionam como redes de segurança.

Quando a diretora relata que o professor precisa explicar melhor os conteúdos trabalhados, interagir mais com os alunos, essas questões precisam ser discutidas com os docentes e, cabe à equipe gestora oportunizar esses momentos periodicamente.

A pergunta seguinte, dizia respeito ao envolvimento dos alunos na análise dos resultados. A coordenadora relata que é uma prática da escola a ida às salas de aula para discussão da temática, mas, particularmente, tem contato mais com os alunos da noite. Uma outra ação, é contar com a ajuda dos representantes de turma para conversar com os colegas sobre comportamento, rendimento escolar, entre outros assuntos. A diretora relata que atender ao aluno sempre foi sua prática. “Sempre priorizei o contato com aluno, com o pai, sempre com a porta da direção aberta, não precisava marcar horário para atendimento”. (fala da diretora em entrevista realizada em 10.09.2015).

Polon (2009, p.57) destaca que há diferentes perfis de liderança e identifica três tipos de gestores. Ao optar por focar somente o seu trabalho na Liderança organizacional e relacional, o gestor deixa de focar no pedagógico. Em sua fala, a gestora traz essa preocupação com o atendimento do alunos, da família e com os aspectos administrativos e burocráticos, demonstrando a opção pelo perfil de liderança organizacional e relacional. Mas, segundo a autora, é preciso focar no pedagógico, a fim de melhorar os resultados da escola.

Apropriando-se do que relata Libâneo et al (2009, p. 386), a escola deve ter a participação ativa de professores e alunos no processo de decisão. Ao destacar a importância da criação de uma “comunidade de aprendizagem” os autores não falam de priorizar um turno ou um grupo de alunos ou professores, assim como é relatado pela coordenadora. O trabalho deve envolver todos. A pergunta seguinte diz respeito à utilização do Saerjinho como um dos instrumentos de avaliação do bimestre, como orienta a Portaria 419/2013. Como foi relatado e observado pela pesquisadora, os alunos apresentam um desempenho melhor nas avaliações externas SAERJ e

Saerjinho e, a discussão foi a utilização da nota do Saerjinho para compor a média bimestral. A Coordenadora relata:

Houve uma época em que era dada premiação aos alunos destaques, mas as atividades são muitas e são várias disciplinas, mas é uma prática que temos que voltar. Percebo que a maioria dos professores avaliam o Saerjinho como um dos instrumentos, principalmente os de língua portuguesa que avaliam as habilidades e competências, entretanto, a maioria utiliza dando ponto de participação e aí dá margem para o aluno fazer de qualquer maneira. A maioria não pega o caderno para correção. E mesmo a direção e coordenação disponibilizando a Portaria 419/2013 para os professores mostrando que o Saerjinho é um dos instrumentos do bimestre, há aqueles que não utilizam” (COORDENADORA, entrevista concedida em 10.09.2015).

Para a Diretora, alguns professores dizem que a avaliação é muito fraca, não usam como um dos instrumentos, outros dão pontos por participação.

Indagadas se o professor considera o comportamento do aluno como critério de avaliação entre os instrumentos utilizados, a Coordenadora disse que o professor utiliza com intuito de ajudar o aluno, como, por exemplo, atribuindo nota de participação em sala de aula, se fez as atividades propostas. Segundo ela, a nota é considerada pelos professores como “prêmio” e não “punição”. Para a Diretora, alguns professores não concordam com as metas que são divulgadas pela SEEDUC, com a exigência do lançamento de notas no Sistema Conexão. “Acredito que alguns usam avaliação para punir o aluno, por exemplo quando o professor se desentende com aluno e aplica prova surpresa”. (fala da diretora em entrevista realizada em 08.09.2015).

Luckesi relata que, na prática educativa, a avaliação da aprendizagem está relacionada a exames, provas, avaliações quantitativas. É o que o autor chama de “um treinamento para resolver provas” (2002, p.25). O autor nos alerta para a necessidade de que a avaliação, os instrumentos utilizados pela escola, sejam discutidos pelo corpo docente, cabendo à equipe diretiva oportunizar esses momentos de discussão e análise. Quando o professor não utiliza a avaliação do Saerjinho fica clara a rejeição por outros instrumentos de avaliação que não sejam definidos ou controlados por ele. Por isso, é importante, como nos propõe Luckesi, que o sistema de avaliação proposto pela escola, assim como os instrumentos utilizados, sejam discutidos em conjunto.

Em relação ao número de alunos por turma e se esse número gera impactos na aprendizagem dos alunos, a Coordenadora considera que sim, atrapalha alunos

e professores, mas acha que os professores já se acostumaram. Diz também de um movimento de troca de alunos entre as turmas, como se fosse um mapeamento. A necessidade de trocar o aluno de turma é apontada pelos professores em conselho de classe, como tentativa de que, em outra turma, o aluno melhore o comportamento e o rendimento. Já a Diretora, informou que a equipe de inspetores realizou uma metragem das salas de aula. Como as salas de aula são grandes, em geral comportam 50 alunos, mas considera que o ideal seriam 35 por turma, entretanto sempre matricula mais alunos pelo fato de a escola ser muito procurada. Relata que é comum políticos que mandam cartas, vão à escola a procura de uma vaga. “Uma coisa que não admito é aceitar carta de político. A inscrição do aluno é feita pelo seu responsável no site Matrícula Fácil, todos têm oportunidade a uma vaga.” (DIRETORA, entrevista concedida em 08.09.2015).

Como foi exposto por ambas as entrevistadas, o número de alunos em turma prejudica a aprendizagem dos alunos. Esse assunto precisa ser discutido com professores, com os gestores da Regional e com a SEEDUC para a definição de um número de alunos por turma.

A GIDE, ferramenta de gestão já apresentada no capítulo 1, foi implementada, como já destacado, visando ajudar a escola a analisar os seus resultados, planejar ações efetivas e de melhoria. A Coordenadora relatou que não tem maiores informações, pois não costumava atender o AAGE em suas visitas. “Acho que antes da GIDE o trabalho da escola já era esse, de análise de resultados, fazer comparativo entre eles” (COORDENADORA, entrevista concedida em 10.09.2015). O atendimento ao AAGE era feito por outra coordenadora da escola, que atualmente, encontra-se aposentada. Já para a Diretora, a GIDE,

foi um instrumento muito bom, criado pelo Estado para apoiar o trabalho da escola, sendo lamentável quem não percebeu, ajudou a escola a caminhar de forma mais objetiva.[...]. Acho que a GIDE precisa conquistar o professor, depois de conquistá-lo passos grandes serão dados na busca por melhores resultados” (DIRETORA, entrevista concedida em 08.09.2015).

A Diretora em sua fala demonstra conhecimento da Metodologia, entretanto não realizava o atendimento à AAGE para o preenchimento dos arquivos, pois isso era feito pela coordenadora que se aposentou.

Segundo relato da Coordenadora, antes da GIDE, a escola já desenvolvia o trabalho de análise de resultado, mas, em sua fala, não parece conhecer a

respectiva Metodologia, que foi implementada desde 2011 e, não costumava atender ao AAGE, que também era sua atribuição. Na fala da Diretora, a GIDE precisa atingir o professor, mas é o gestor e o coordenador que estão no dia a dia da escola, que são os responsáveis pela implementação e divulgação da metodologia. O AAGE atende a 6 escolas, em geral, retorna à escola de 15 em 15 dias.

Todo bimestre, quando a escola não alcança suas metas, há a exigência de que a direção e coordenação oportunizem uma reunião de RADM para análise dos seus resultados internos e externos. Após a discussão, é feito um plano de ação complementar, para melhoria dos resultados no bimestre posterior. A Coordenadora diz nunca ter participado dessas reuniões, percebe um movimento tímido para melhoria e não sabe se o que foi planejado, foi executado. “Os alunos não querem nada. Não sei responder”.(COORDEANDORA, entrevista concedida em 10.09.2015). Ainda, segundo a Diretora,

o professor não concorda metas, é um cabo de guerra, o professor puxa de um lado e nós da equipe diretiva de outro. O diretor quer sempre bom resultados, melhor para a escola, para o aluno, quer que a escola seja bem vista pela SEEDUC, mas encontra resistência no professor. As reuniões RADM são importante para ver onde errou, para que o professor visualize os resultados, para o planejamento de ações em conjunto, mas não dá para garantir se o professor vá fazer. Tem professor que se recusa a participar das reuniões, quer fazer outra coisa no horário. Uns vão embora e não ficam. (DIRETORA, entrevista concedida em 08.09.2015).

A Diretora acrescenta que o problema da reprovação existe e a equipe diretiva tenta minimizar as reprovações, mas pensa que o professor precisa pensar em novas metodologias. Para a coordenadora, a postura do professor e do aluno são importantes frente à avaliação.

Peregrino (2010) alerta sobre a necessidade de não só garantir o acesso do aluno à escola, mas garantir a sua permanência, o que nos aponta para a necessidade de envolvimento de toda a comunidade escolar na discussão de como se dará o processo ensino-aprendizagem, para evitar a repetência e uma possível evasão. Nesse aspecto, declara Luckesi, que “a avaliação da aprendizagem existe propriamente para garantir a qualidade da aprendizagem do aluno. Ela tem a função de possibilitar uma qualificação da aprendizagem do educando. Qualificação é diferente de classificação” (LUCKESI, 2002, p. 66).

O gestor, como foi relatado por Polon (2009) e Burgos e Canegal (2011), precisa ter foco no pedagógico, oportunizar momentos de reflexão com toda a comunidade escolar e planejamento de ações efetivas.

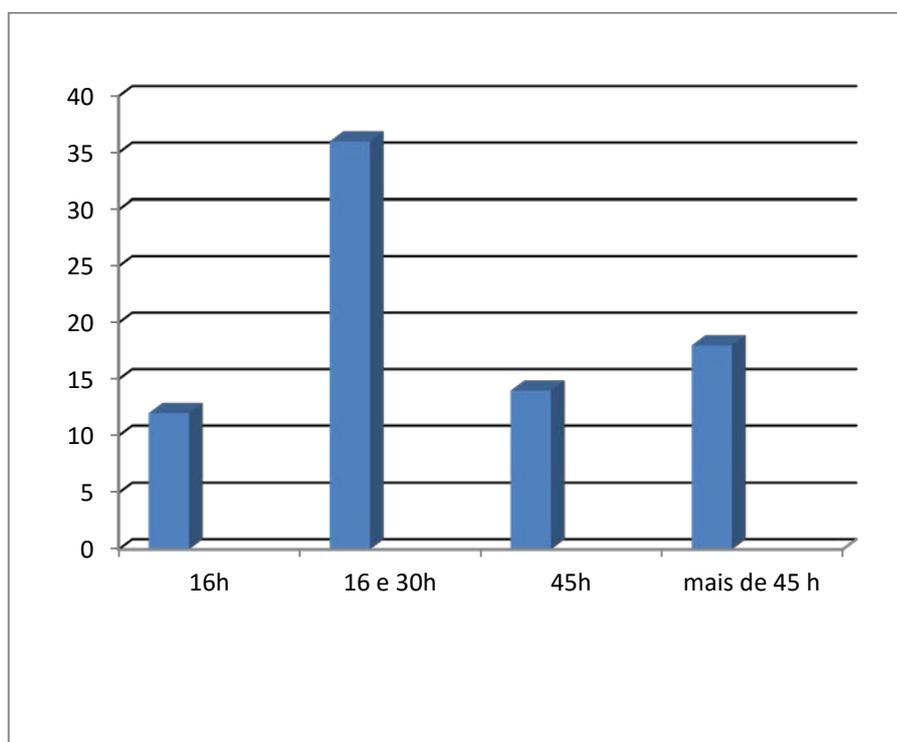
A seguir, são apresentadas as análises das respostas dadas pelos professores, por meio da aplicação do questionário.

2.3.2 Apresentação e análise dos questionários aplicados aos professores

Oitenta professores, de um total de 127 que atuam na escola estudada, responderam o questionário. Tratou-se de uma amostra constituída pelo critério de acessibilidade e que alcançou um percentual de mais de 54% do universo pesquisado podendo, portanto, ser considerada significativa.

Os primeiros questionamentos, de ordem pessoal e individual, diziam respeito à formação e jornada de trabalho semanal.

Figura 4 – Jornada de trabalho semanal em horas



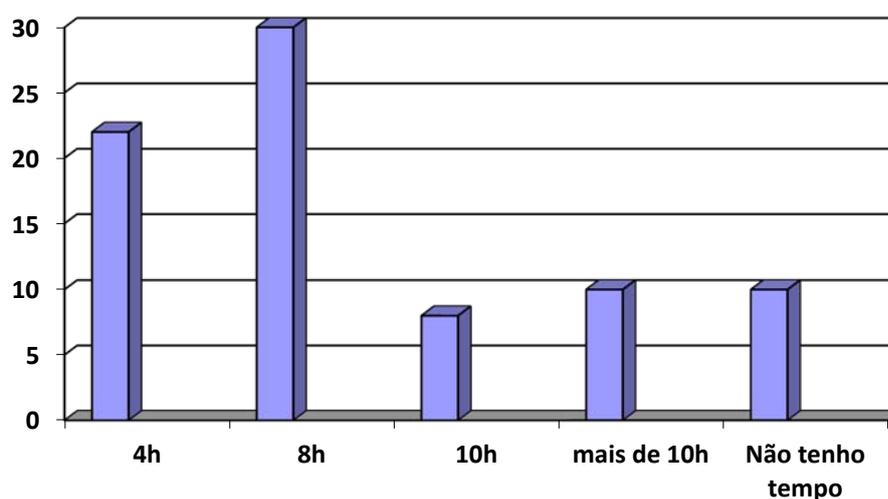
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a figura 4, percebe-se que, dos 80 professores que preencheram o questionário, 36 trabalham cumprindo a carga horária entre 16 a

30h semanais. Dividem a sua carga horária entre matrículas no Estado, em Prefeituras e em instituições privadas de ensino. Essa carga horária fragmentada é apontada pelos professores como fator prejudicial, pois faz com que o professor precise se deslocar de uma escola para outra, sem tempo para trocar experiências com os colegas, participar de reuniões ou envolver-se no trabalho pedagógico desenvolvido na unidade escolar.

A pergunta seguinte tratou da quantidade de horas semanais dedicadas ao planejamento das aulas.

Figura 5 – Horas semanais dedicadas ao planejamento das aulas

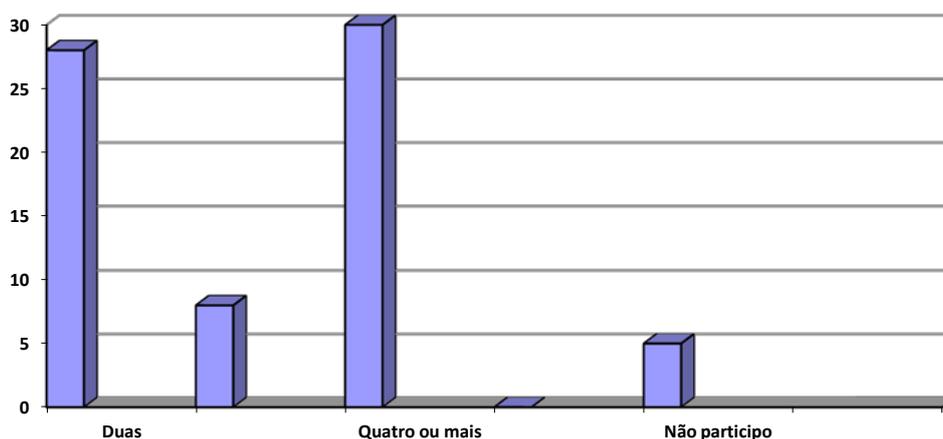


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentro da carga horária de cada professor, há um percentual que deve ser dedicado ao planejamento. O professor de 40 h e de 30h deve dedicar 10h semanais ao planejamento, o de 16h deve dedicar 4h semanais. Cabe ressaltar que, não há cobrança de que o professor tenha que cumprir as horas de planejamento na escola. A SEEDUC está estudando uma forma de acompanhar esse planejamento, sendo lançado em uma planilha. A proposta da SEEDUC é que, ao registrar o seu planejamento na respectiva planilha, o que for registrado por cada professor seja visível para todos os outros da escola.

As perguntas seguintes trataram da reunião pedagógica, que importância é atribuída aos encontros, qual a frequência com que elas são realizadas e, se o professor costuma participar.

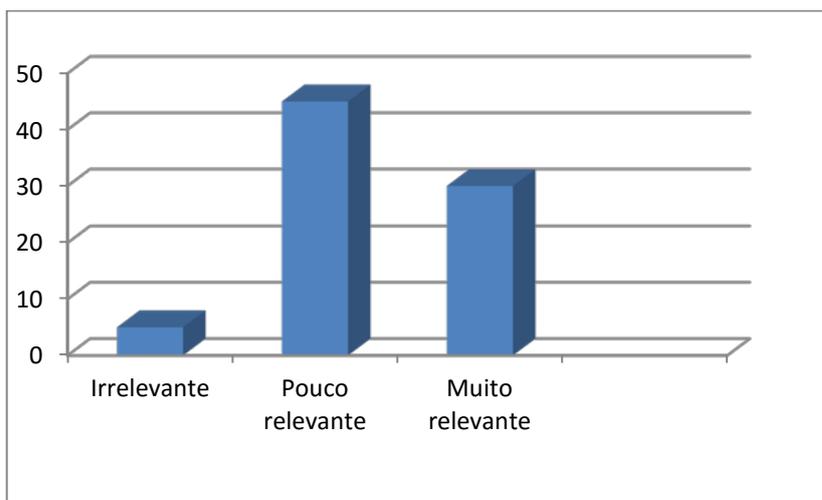
Figura 6 - Número de reuniões pedagógicas realizadas no ano



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura 6, em relação ao número de reuniões pedagógicas realizadas no ano, as respostas que mais se destacaram foram duas, quatro ou mais reuniões de planejamento. Cabe ressaltar que, no calendário estadual, a SEEDUC/RJ prevê uma semana de planejamento em fevereiro e uma reunião em agosto, no retorno do recesso. Alguns professores destacaram, ao preencherem o questionário, que ao assinalarem 4 ou mais, estavam contando com as reuniões de conselho de classe, que constam no calendário estadual, sendo 3 dias de conselho de classe por bimestre. Segundo alguns professores, reuniões pedagógicas agendadas pela direção da escola não acontecem.

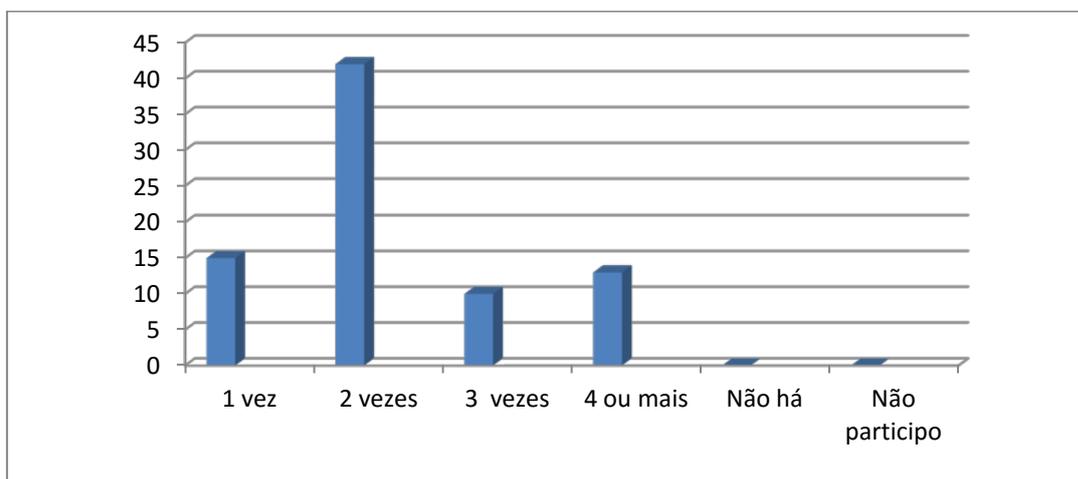
Figura 7 – Importância atribuída aos encontros pedagógicos da escola



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a maioria dos respondentes, as reuniões pedagógicas realizadas na escola são pouco relevantes. Pelas respostas dos professores, pode-se supor que são pouco relevantes, porque não acontecem com frequência, não há uma pauta definida em conjunto, os assuntos discutidos não resultam em ações efetivas.

Figura 8 – Número de vezes no ano em que participa de reunião pedagógica



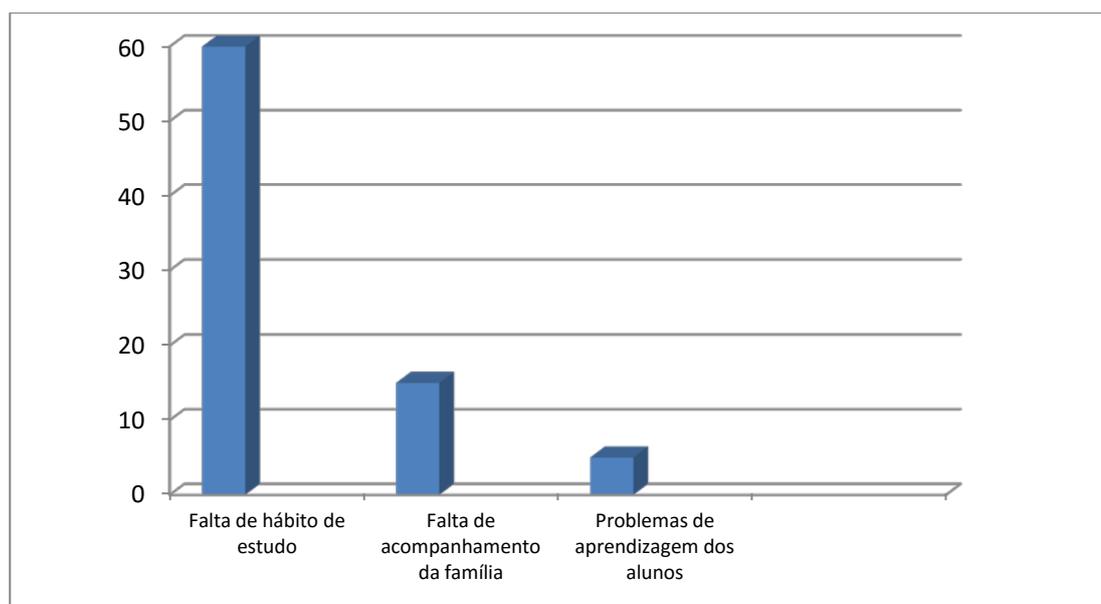
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o revelado na Figura 8, a resposta que mais se destacou foi que 30 professores participam pelo menos de 2 reuniões pedagógicas durante o ano. No calendário escolar da SEEDUC, publicado no diário Oficial (DOERJ) de 08 de dezembro de 2014, estavam previstas duas reuniões pedagógicas uma em fevereiro e outra em agosto, no retorno dos professores após o gozo das férias.

Portanto, pode-se supor que a escola não promove outras reuniões pedagógicas, além das duas previstas em calendário. Os professores que responderam mais de 2 reuniões contaram com as reuniões de conselho de classe, que apresenta formato diferente, pois no conselho não são planejadas ações pedagógicas, as discussões concentram-se no rendimento e perfil da turma.

A próxima pergunta feita aos professores foi: A que você atribui o número elevado de reprovação por bimestre? Foi solicitado que o professor atribuísse 1 (um) ao fator mais relevante, 2 ao segundo e assim sucessivamente. Foram dadas como opções: Falta de hábito de estudos, falta de acompanhamento da família, falta de tempo para planejar aulas mais dinâmicas, falta de parceria da direção da escola, alto grau de cobrança dos professores e problemas de aprendizagem dos alunos.

Figura 9 – Fator atribuído ao número elevado de reprovação por bimestre



Fonte: Dados da pesquisa.

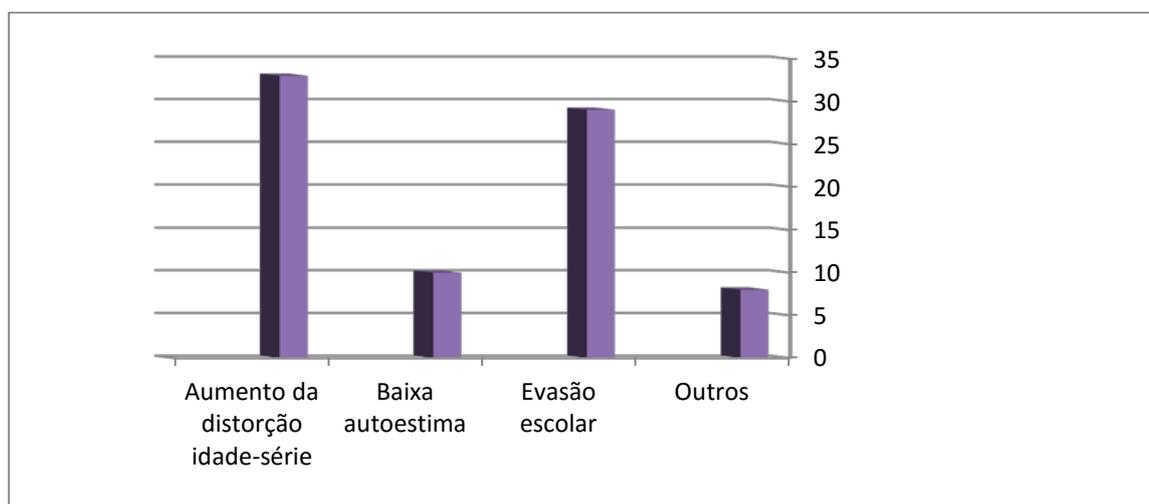
Analisando-se as respostas dos professores, percebe-se que a “falta de hábito de estudos” é apontada como a principal causa do número elevado de reprovação bimestral. A causa 2, foi a “falta de acompanhamento da família” e, a causa 3 foi “problemas de aprendizagem dos alunos”. Foi apontada na opção “outros”, que oferecia espaço para que cada um escrevesse opções distintas, a “falta de parceria da direção”. As respostas dos professores concentraram-se no aluno e na família. Cabe ressaltar que, foram dadas outras opções que envolviam o professor e não foram apontadas como fator atribuído ao número elevado de

reprovação, sendo elas: falta de tempo para planejar aulas mais dinâmicas, alto grau de cobrança dos professores.

Segundo Sousa (1991), há causas fora da escola que condicionam o insucesso dos alunos, entretanto, é preciso que a escola perceba e avalie o que acontece no seu dia a dia em prática pedagógica.

A pergunta seguinte procurou indagar os professores quais as consequências percebidas por eles quanto à reprovação escolar. Foram dadas como opções: Aumento da distorção idade-série, baixa autoestima, evasão escolar e um espaço para outros.

Figura 10 – Consequências quanto à reprovação escolar

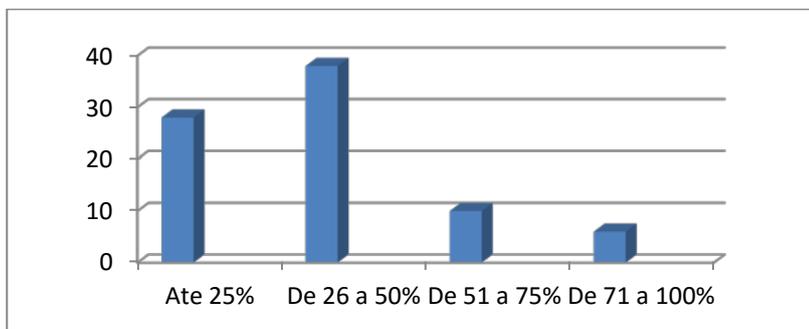


Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 10 representa as opções previamente oferecidas aos respondentes no questionário. Como se vê, o aumento da distorção idade-série e a evasão escolar foram percebidos como preponderantes pela maioria dos respondentes. Foram apontadas na opção “outros”, que oferecia espaço para que cada um escrevesse opções distintas, neste sentido, a maioria dos professores apontou como maior consequência da reprovação escolar é a distorção idade-série, seguida da evasão escolar. Alguns professores indicaram outras consequências como: torna-se normal não aprender e/ou ser reprovado; gera a ausência de valorização profissional; ocasiona o aumento da vulnerabilidade social; induz à falta de responsabilidade do aluno e da família; reforça o desinteresse pela escola e gera baixa autoestima.

A pergunta seguinte procurou investigar, na disciplina do professor, como estão as médias dos alunos. Foram dadas as opções: Até 25%, de 26 a 50%, de 51 a 75% e de 76% a 100% em reprovação.

Figura 11 - Como estão as médias dos alunos?

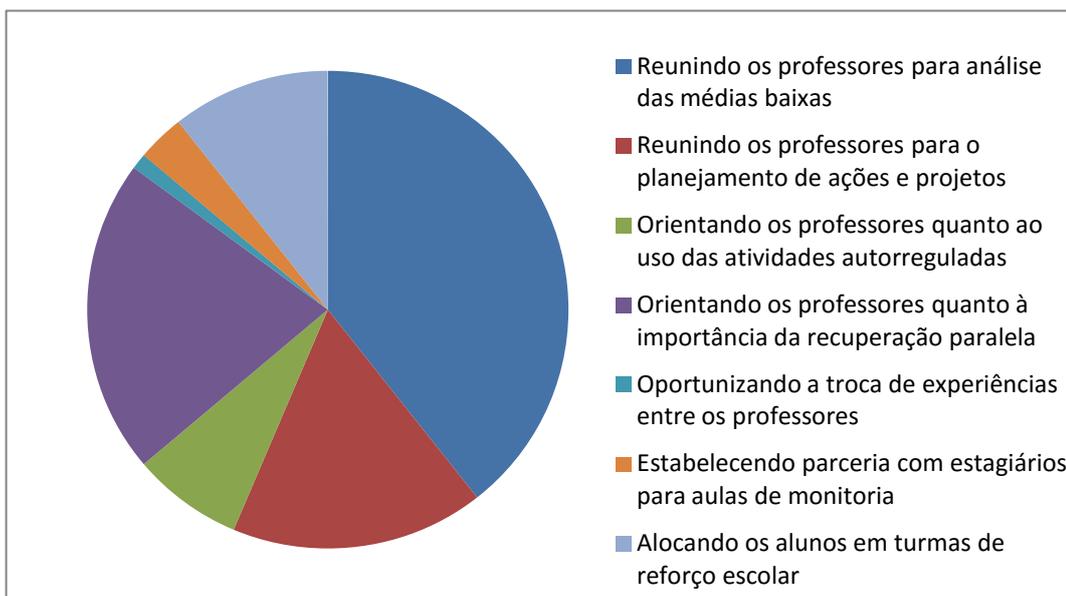


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o revelado na figura 11, segundo os professores, as médias dos alunos em relação à reprovação concentram-se em 26 a 50%. Tal informação nos leva a supor que os alunos não estão realizando a recuperação paralela. De acordo com a Portaria 419/2013, art. 10 “A recuperação de estudos é direito de todos os discentes que apresentem baixo rendimento, independentemente do nível de apropriação dos conhecimentos básicos”.

A pergunta seguinte procurou investigar como a gestão tem encarado o problema da reprovação. Foi oferecido ao professor marcar mais de uma opção. Os resultados obtidos estão apresentados na figura 12:

Figura 12 – Como a gestão tem encarado o problema da recuperação?



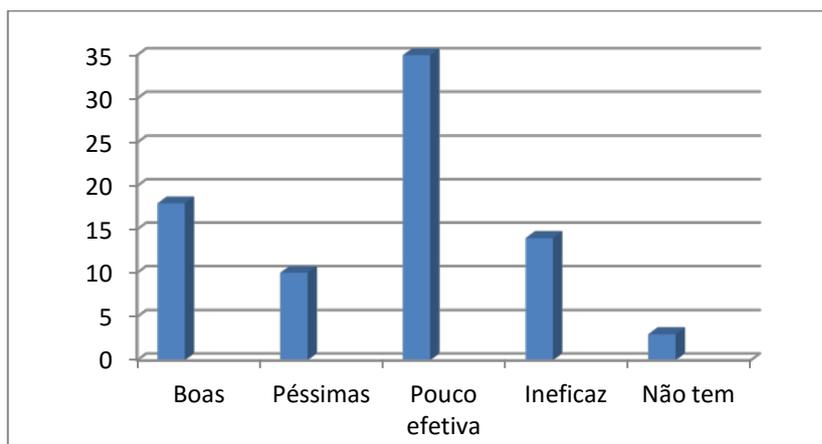
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a figura 12, a resposta mais evidente é a de que a gestão tem encarado o problema da reprovação reunindo os professores para análise das médias baixas e os orientando quanto à importância da aplicação da recuperação paralela.

Cabe ressaltar que alguns professores assinalaram mais de uma opção e, que a análise das médias baixas, por bimestre, é determinação da SEEDUC, o AAGE acompanha as reuniões de análise dos resultados internos e externos e, que a aplicação da recuperação paralela é acompanhada pelo AAGE, por meio de relatórios extraídos do Sistema Conexão e nas reuniões de conselho de classe. A troca de experiências entre os professores foi assinalada apenas por um (uma) professor (a). Um outro (a) professor (a), mesmo não tendo espaço para outros, escreveu que a reunião de professores para o planejamento de ações e projetos acontece informalmente, não há agendamento. Ainda, fez a seguinte indagação: Estamos ao lado da Universidade Estadual do Rio de Janeiro e por que não fazemos parceria com os estagiários? Sugeriu também que aconteçam oficinas para consolidar os conteúdos.

Após essa análise, foi dada oportunidade ao professor de responder a seguinte pergunta: “Como você avalia as medidas tomadas pela escola para tentar minimizar o baixo rendimento dos alunos”?

Figura 13 – Ações realizadas para minimizar o baixo rendimento dos alunos



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 13, referente à questão na qual o professor deveria avaliar as ações realizadas pela escola para tentar minimizar o baixo rendimento dos alunos, o que mais se evidenciou foi que as ações tomadas pela escola são poucas efetivas. Algumas falas dos professores serão relatadas para contribuir com a análise das ações realizadas pela equipe gestora.

“Não surtem o efeito esperado pois geralmente estão voltadas mais a questões quantitativas do que qualitativas”.

“Ainda que haja um esforço para tentar minimizar o baixo rendimento dos alunos, eles se mostram insuficientes, pois os alunos não reagem para melhorar”.

“Ações de pouco resultado. Há cobrança ao professor como se fosse o único responsável pelo mau desempenho”.

“São adequadas, porém as respostas a elas frequentemente são negativas por negligência da família – o que incentiva o desinteresse e a desmotivação do aluno. Se não houver boa vontade, tanto dos alunos quanto por parte de seus familiares, nenhuma proposta vingará, por mais inovadora que seja”.

“Pouco efetiva, pois não cobra ou busca responsabilizar o aluno e família”.

“Geralmente a preocupação é com os números que serão fornecidos para o Estado e não com a aprendizagem”.

“Muitas vezes mais preocupada com a imagem negativa que as reprovações podem trazer para a escola do que com a qualidade do ensino em si”.

“Ao meu ver essas ações poderiam ser ainda mais intensificadas, porém devemos também observar que os professores devem estar mais abertos a participar e buscar novas alternativas integradas entre as disciplinas para alcançar maiores e melhores objetivos”.

“Ainda ineficientes. O esforço teria que ser conjunto com projetos interdisciplinares. A estrutura das escolas públicas é bastante “engessada”. É difícil reverter sozinho a forma de avaliação formal para outro tipo, envolvendo o aluno como PROTAGONISTA do seu processo de aprendizagem”.

“As medidas tomadas seguem uma legislação em vigor. No entanto, elas precisam ser rediscutidas para atender às demandas do colégio”.

Vale ressaltar que, para os professores, há a necessidade da busca de novas alternativas pedagógicas, o planejamento de projetos interdisciplinares, em conjunto. De acordo com Mello (2011),

Num momento em que a lei abre espaço para a autonomia e que as equipes escolares estão dando os passos iniciais para tornar a norma legal uma realidade concreta, é urgente que as escolas comecem a documentar suas experiências e analisar as condições e os fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso. Essa é sem dúvida uma das dimensões do exercício da autonomia. Não basta ter um projeto e executá-lo. É imprescindível avaliá-lo e registrar a avaliação, de tal modo que seja útil para outros professores ou escolas (MELLO, 2011, p. 175).

A próxima pergunta visou listar os instrumentos utilizados pelos professores para recuperar a nota dos alunos, por meio da recuperação paralela. Aqui também o professor poderia marcar mais de uma opção. O objetivo foi investigar se os professores estão aplicando a recuperação paralela durante o bimestre, como orienta a Portaria 419/2013, que normatiza o sistema de avaliação estadual.

Os resultados obtidos estão expostos na tabela a seguir:

Tabela 16 - Instrumentos de recuperação utilizados pelos professores

RESPOSTA	FREQUÊNCIA
Somente prova	25
Prova e trabalho individual	40
Trabalho em grupo, teste e prova	18
Atividades autorreguladas	6

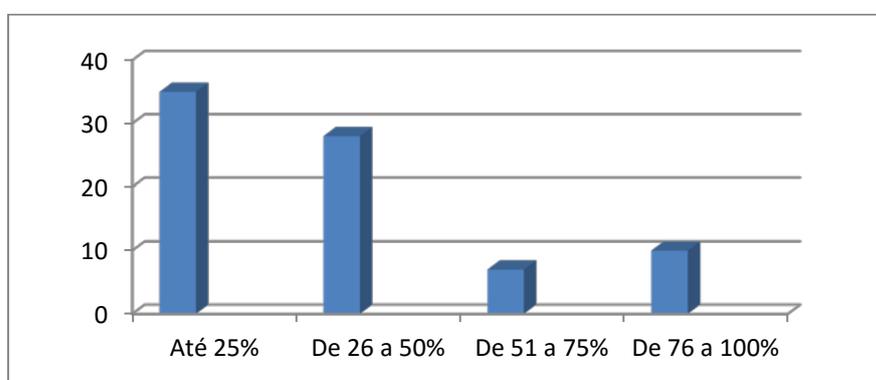
Fonte: Dados da pesquisa.

Além das opções assinaladas pelos professores, apresentadas na Tabela 16, três professores assinalaram todas as opções, e no espaço outros, um (uma) professor (a) escreveu passeios/filmes, um (uma) professor (a) disse exercícios, um (uma) professor (a) colocou caderno/participação e um (uma) professor (a) respondeu que faz arguição oral.

Como se percebe, as respostas assinaladas pelos professores concentram-se em aplicação de prova, teste e trabalho individual. Hoffmann (2009), já citado anteriormente, ressalta o controle exercido pelos professores em relação às notas e provas.

Na pergunta seguinte, procurou-se investigar se a recuperação paralela está sendo aplicada e, se os alunos estão realizando as atividades propostas. O professor assinalou qual o percentual de alunos de suas turmas que têm conseguido recuperar as médias bimestrais dentro de qual faixa de pontuação, na recuperação paralela.

Figura 14 - Percentual de alunos recuperados



Fonte: Dados da pesquisa.

A resposta que mais se evidencia é que, segundo 35 professores, somente 25% dos alunos têm conseguido recuperar as médias bimestrais. É um alerta para a que a equipe diretiva, professores e alunos reflitam sobre a eficácia dos instrumentos de recuperação aplicados no decorrer do bimestre. A pesquisa realizada no QEdU aponta, em 2014, um percentual maior de reprovação em relação à 2013, servindo de alerta para a escola sobre os seus resultados internos.

Sobre esse aspecto, Paiva e Brugalli buscam respaldo na LDB 9394/96, como já citado no texto, quando sugere que seja buscado evidências de que o aluno realmente compreendeu o conteúdo proposto.

Declara, ainda, Luckesi (2002):

A avaliação da aprendizagem existe propriamente para garantir a qualidade da aprendizagem do aluno. Ela tem a função de possibilitar uma qualificação da aprendizagem do educando. Qualificação é diferente de classificação (LUCKESI, 2002, p. 66).

Os professores também foram convidados a opinar sobre uma série de outras questões relacionadas ao tema da pesquisa. Para tanto, foram apresentadas diversas assertivas, conforme revelado na tabela 17, a seguir, diante das quais os respondentes foram convidados a se manifestar marcando uma das seguintes opções:

- 0- Discordo
- 1- Mais discordo que concordo
- 2- Nem concordo nem discordo
- 3- Concordo mais que discordo
- 4- Concordo

Os resultados obtidos estão revelados a seguir.

Tabela 17- Concordância com assertivas diversas

(Continua)

ASSERTIVAS	GRAU DE CONCORDÂNCIA						
	0	1	2	3	4	pontos	%
1 - A direção da escola passa orientações sobre o Projeto Reforço Escolar	1	0	8	7	4	43	5
2 - A direção da escola passa orientações em relação à aplicação da recuperação paralela, segundo a Portaria nº 419/2013	0	8	5	8	9	18	8
3 - Os momentos de discussão sobre a reprovação bimestral, que acontecem no conselho de classe, são suficientes para propor soluções para diminuir o índice de reprovação.	2	3	0	8	7	5	0
4 - Cumpro as horas de planejamento de aulas na escola.	5	5	8	7	5	2	3
5 - Cumpro as horas de planejamento em minha casa.	3	4	5	4	4	82	8
6 - Participo das reuniões nas quais se discutem os resultados internos da escola	8	8	2	4	8	26	71
7 - A recuperação paralela contribui para diminuir o número de reprovação ao longo do bimestre	7	7	1	5	0	34	3
8 - Os alunos, em sua maior parte, não conseguem recuperar as médias com a recuperação paralela.	2	1	6	6	7	39	75
9 - O Reforço Escolar é um instrumento para melhorar os índices de reprovação nas disciplinas	3	4	3	6	4	54	9
10 -Percebo melhoria na aprendizagem do aluno após participação nas aulas de reforço	6	5	5	16	8	35	3
11 -Discuto com os demais professores os resultados das médias bimestrais.	5	6	2	25	2	233	3
12 -Busco discutir com a equipe gestora da escola formas de melhorar a aprendizagem dos alunos (seminários, trabalhos, visitas técnicas).	3	8	1	8	10	24	39
13 -Os alunos tem demonstrado interesse nos conteúdos de minha disciplina	8	9	3	3	8	66	2
14 -O excesso de alunos em sala de aula prejudica o desenvolvimento de minha aula	0	0	5	12	3	98	3
15 -O excesso de alunos em sala de aula prejudica a aprendizagem dos conteúdos	1	4	3	0	2	68	3

Tabela 17 – Concordância com assertivas diversas

(Conclusão)

16 - Utilizo os resultados do SAERJINHO para compor a média do bimestre	21	4	3	0	2	68	3
17 -Durante os quatro bimestres utilizo três instrumentos avaliativos	0	5	0	3	2	92	91
18 -No quarto bimestre há uma tendência de utilizar mais do que três instrumentos avaliativos.	7	0	0	9	14	113	35
19 -Um dos critérios de avaliação que utilizo é a nota atribuída ao comportamento	5	5	10	8	8	161	50
20 -A nota de comportamento tem contribuído para manter um bom comportamento do aluno	4	4	4	2	6	52	8
21 -A gestão adotada na escola é democrática e compartilhada	2	3	0	9	6	44	6
22 -A GIDE contribui para melhoria dos resultados internos da escola	21	7	28	15	9	44	5
23 - A partir da GIDE há articulação do trabalho pedagógico	21	7	28	15	9	44	5
24 -As ações estabelecidas pela GIDE contribuem para a prática pedagógica.	19	8	27	9	7	157	49
25 -Os gestores acompanham os resultados estabelecidos, pela SEEDUC, para as metas escolares.	3	5	23	5	4	42	6
26 -Os coordenadores pedagógicos da escola acompanham os resultados internos da escola	6	0	10	5	9	61	2
27 -Os coordenadores pedagógicos da escola acompanham os resultados bimestrais da minha disciplina	0	7	21	0	2	47	7
28 -Os coordenadores pedagógicos acompanham os resultados da recuperação paralela	5	5	9	4	0	225	0
29 -Os coordenadores pedagógicos desenvolvem projetos para recuperação de aprendizagem dos alunos.	6	8	5	6	5	86	58
30 -As reuniões de RADM são importantes para avaliação dos resultados internos	8	1	0	1	20	84	8
31 -As reuniões de RADM são momentos importantes para o planejamento de ações para melhoria das notas	11	8	0	1	20	81	7

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados extraídos dos questionários aplicados.

Conforme explicado, na seção que apresentou a metodologia, foi adotado um procedimento de tratamento estatístico dos dados visando obter-se um índice geral de concordância, em uma escala de 0 a 100%. Na tabela, a coluna “pontos” representa o cálculo ponderado da pontuação obtida nas respostas, desconsiderando-se as marcações em grau zero e multiplicando-se por 1 às no grau 1; por 2 aos no grau 2 e assim sucessivamente. O somatório dessas multiplicações é o que está ali exposto. Em seguida, calculou-se o que máximo de pontos que seria possível obter, correspondendo à situação em que todos os 80 respondentes marcassem grau 4, o que resultaria em 320 pontos (80 x 4). O percentual de concordância foi calculado comparando-se os pontos obtidos com esse máximo que seria possível.

O percentual de concordância obtido na 1ª assertiva foi, como se viu, reduzido. Tal situação pode ser decorrente da falta de informação dos professores em relação aos Projetos e Programas da SEEDUC, dentre eles o reforço escolar, que acontece na escola.

Na assertiva 2, o percentual de concordância obtido indica que a direção passa orientações em relação à Portaria 419/2013, no que diz respeito à aplicação da Recuperação Paralela. A Diretoria Regional Pedagógica, que é responsável por acompanhar as reuniões de conselho de classe nas escolas, orienta que os diretores apresentem o artigo 10 - “A recuperação de estudos é direito de todos os discentes que apresentem baixo rendimento, independentemente do nível de apropriação dos conhecimentos básicos”.

Em relação à assertiva 3, verifica-se um alto nível de discordância dos professores, pontuando que os momentos de discussão sobre a reprovação bimestral, que acontecem no conselho de classe, não são suficientes para propor soluções para diminuir o índice de reprovação. Este é um fato preocupante, visto que, a reprovação bimestral é um problema a ser atacado pela escola, cabendo ao gestor, promover momentos de reflexão e planejamento que objetivem a melhoria dos resultados apresentados.

Na assertiva 4, “cumpro as horas de planejamento de aulas na escola”, o grau de discordância apresentado por mais de 50% professores se justifica pois, apesar da Portaria 419/2013, dizer da exigência do cumprimento do planejamento, não há determinação de que ele seja cumprido na escola. Segundo Libâneo *et al* (2009), os sujeitos que compõe a escola devem formular expectativas compartilhadas. O autor ressalta a necessidade de que as pessoas que compõem a escola se reúnam para o compartilhamento das ações.

Verifica-se, na assertiva 5, um alto grau de concordância, no que diz respeito ao cumprimento das horas de planejamento em casa. Tal informação corrobora com a assertiva anterior, pois o professor precisa cumprir o planejamento, mas não há cobrança, na Regional Metropolitana II, que esse horário seja cumprido na escola. Todavia, há a necessidade do encontro para práticas compartilhadas, como orienta Libâneo *et al* (2009).

Em relação à assertiva 6, como na anterior, observou-se um alto grau de concordância dos professores, os quais disseram que participam das reuniões em que se discutem os resultados internos da escola. Tais resultados são discutidos nas

reuniões de RADM, uma vez por bimestre, quando a escola deve organizar uma reunião para análise do rendimento e desempenho do bimestre, mas somente um grupo de professores participa, como informação dada à pesquisadora pela direção. Os resultados também são discutidos nas reuniões de conselho de classe. Destaca-se o papel do diretor como aquele responsável por oportunizar aos diversos atores a análise, a avaliação e o acompanhamento dos resultados. A respeito disso, observam Coelho e Linhares (2008) que nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos e como líderes em relações humanas. Para as autoras, a liderança abrange processos como o de planejar, organizar, coordenar e monitorar.

Na assertiva 7, observa-se concordância entre os docentes de que a recuperação paralela contribui para diminuir o número de reprovação ao longo do bimestre. Tal informação permite supor que a recuperação paralela, sendo um dos instrumentos de avaliação do bimestre, como orienta a Portaria 419/2013, contribui para melhoria dos resultados internos. Segundo os professores, em entrevista à pesquisadora, alguns alunos não apresentam frequência regular e não realizam as atividades propostas ao longo do bimestre.

Com relação à assertiva 8, segundo os professores, os alunos, em sua maior parte, não conseguem recuperar as médias com a recuperação paralela, corroborando com a resposta da assertiva 8. Tal problema pode ser decorrente da falta de frequência do alunos às aulas, apontando para a direção da escola a necessidade de controle da frequência estabelecendo parceria com a família; a necessidade do diretor avaliar conjuntamente com os professores os instrumentos que estão sendo utilizados para recuperar as médias perdidas; além de um trabalho que envolva os alunos, para que e se responsabilizem pela realização das tarefas propostas. Luckesi (1998) acredita que a relação professor-aluno pode favorecer a aprendizagem, desde que seja estabelecida por eles uma relação de confiança e que a sala de aula seja um ambiente de aprendizagens significativas.

Verifica-se que, na assertiva 9, o Reforço Escolar é visto como um instrumento para melhorar os índices de reprovação nas disciplinas. Fazendo uma relação com a assertiva 1, percebe-se que, as orientações sobre o Reforço Escolar precisam ser repassadas aos professores, posto que o Projeto do Reforço Escolar é uma das iniciativas da SEEDUC para melhoria dos resultados.

Na assertiva 10, assim como na anterior, há um consenso da maioria dos professores de que o aluno demonstra melhoria na aprendizagem, após participação

nas aulas de reforço, demonstrando que, o Reforço Escolar ajuda na melhoria da aprendizagem.

Com relação à assertiva 11, o grau de concordância entre os professores foi reduzido, apontando que não discutem com os demais professores os resultados das médias bimestrais. Tais discussões acontecem somente nas reuniões de RADM, que são reuniões que devem ser realizadas, caso a escola não atinja as metas estabelecidas pela SEEDUC, nos conselhos de classe, que acontecem ao final dos bimestres e, nos horários de recreio, segundo depoimento de alguns. Cabe ressaltar que, nas reuniões de RADM, é pouco expressiva a participação dos professores, visto que a reunião acontece em somente um turno, em um dia da semana definido pela direção. Tal problema, aponta para a necessidade de envolvimento dos professores de forma ativa, cabendo ao diretor oportunizar esses encontros. De acordo com Libâneo *et al* (2009, p. 386), já citado anteriormente na pesquisa, “a escola deve ter a participação ativa dos professores, pedagogos e alunos no processo de decisão”.

Na assertiva 12, o grau de concordância é reduzido, apontando que o diretor não viabiliza momentos de discussão com professor para o apontamento de formas que se traduzam em melhoria da aprendizagem dos alunos. Como já citado anteriormente, os autores Burgos e Canegal (2011) observam que alguns diretores ocupam-se mais com as atividades rotineiras. Esse fato pode ser a razão dos diretores escolares serem tão sobrecarregados e sem tempo para se dedicarem às atividades de gestão propriamente dita.

Em relação à assertiva 13, que teve como objetivo investigar o interesse dos alunos pelos conteúdos das disciplinas, houve empate em duas respostas, 23 professores apontaram que, nem concordam nem discordam e, outros 23 professores concordam mais que discordam. Tal empate nas respostas pode apontar a dificuldade dos alunos em uma disciplina específica ou mesma na relação estabelecida entre docente e discente. Em conversa com a pesquisadora, os professores apontam que percebem falta de hábito de estudo e falta de interesse dos alunos.

Na assertiva 14, que trata do número de alunos em turma, foi quase unânime a concordância dos professores, expressando que o excesso de alunos em sala de aula prejudica o desenvolvimento da aula. Tal informação foi dada à pesquisadora em relatos em reuniões e no preenchimento do questionário. Em geral, as turmas

são compostas por 40 a 50 alunos. Como já foi mencionado, na pesquisa, os inspetores escolares realizaram, à pedido da SEEDUC, a metragem de todas as salas de aula e, como na escola pesquisada, as salas de aula são amplas, comportam até 50 alunos.

Já com relação à assertiva 15, diferente da resposta da assertiva anterior, os professores pontuaram que o excesso de alunos em sala de aula não prejudica a aprendizagem dos conteúdos, o prejuízo está no desenvolvimento da aula. Tal informação pode indicar, para os professores, que a aprendizagem dos conteúdos é de responsabilidade dos alunos. Mas há um contrassenso, já que, para estes professores, o excesso de alunos em sala de aula prejudica o desenvolvimento da aula, mas não prejudica a aprendizagem dos conteúdos.

Verifica-se que, na assertiva 16, nem 50% dos professores afirmam que utilizam os resultados do Saerjinho para compor a média do bimestre. De acordo com a Portaria 419/2013, o Saerjinho é um dos instrumentos de avaliação do bimestre. Segundo a pesquisa, os alunos apresentam bom desempenho nas avaliações externas, caso fosse considerado como um dos instrumentos, essa nota contribuiria para melhoria do fluxo da escola.

Na assertiva 17, verifica-se alto nível de concordância. Durante os quatro bimestres os professores utilizam três instrumentos avaliativos, como previsto na Portaria 419/2013, em seu artigo 4, § 5º,

A Avaliação Diagnóstica Bimestral do Processo Ensino-Aprendizagem - SAERJINHO, aplicada nos níveis de ensino, anos/séries, disciplinas e bimestres definidos pela SEEDUC, é um dos instrumentos avaliativos obrigatórios para composição da nota bimestral do discente, com valor/nota definido (a) pelo Professor, e deverá ser registrada no Diário de Classe ou outro instrumento indicado pela SEEDUC, bem como no Sistema Eletrônico de Registro Escolar.

Com relação à assertiva 18, o nível de discordância foi maior, indicando que, no quarto bimestre, os professores não diversificam, utilizam no quarto bimestre três instrumentos avaliativos. O objetivo dessa assertiva foi investigar se, no quarto bimestre, os professores utilizam outros instrumentos avaliativos, pois, como foi demonstrado na pesquisa, o resultado do quarto bimestre, diferencia-se dos demais bimestres.

Na assertiva 19, há um nível de discordância entre os professores de que um dos critérios utilizado é a nota de comportamento, entretanto, se contrapondo, há professores, que nem concordam e nem discordam.

Esse é um ponto a ser discutido com os docentes, pois o uso da nota como instrumento de poder é citado pela diretora da escola em sua entrevista. Interessante destacar, ainda, que as respostas foram de uma extremidade à outra, pois o número de professores que concorda, é o mesmo do número de professores que discorda.

Verifica-se, na assertiva 20, um nível de discordância se a nota do comportamento tem contribuído para manter um bom comportamento do aluno. Tal informação permite supor que, mesmo se utilizando da nota de comportamento como um dos critérios de avaliação, não tem contribuído para manter um bom comportamento do aluno.

Com relação à assertiva 21, as respostas concentraram-se no nível de concordância, mas há uma parcela dos professores que nem concordam e nem discordam, que a gestão adotada na escola é democrática e compartilhada. Assim, como pontuado na assertiva 12, há falhas no processo de gestão adotado na escola.

Com relação à GIDE, sistema de Gestão implementado nas escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro, conforme já explicado no capítulo 1, na assertiva 22, a resposta que mais se evidenciou, demonstra que poucos professores conhecem essa metodologia e não a reconhecem como ferramenta para melhoria dos resultados internos da escola.

Na assertiva 23, assim como na anterior, os professores demonstram desconhecimento em relação à GIDE e não conseguem estabelecer uma relação com seu desenvolvimento e o trabalho pedagógico realizado pela escola. Pode-se supor, com as respostas das assertivas 22 e 23, que reuniões de Formação Continuada promovidas pela direção, para apresentação da GIDE, não foram realizadas, além de apontar uma resistência por parte dos docentes por se tratar de uma Metodologia da SEEDUC. Tal fato foi apontado pela direção em sua entrevista.

Assim como nas anteriores, na assertiva 24, há a indicação de que os professores por desconhecerem o passo a passo da GIDE, não conseguem perceber que as ações estabelecidas por ela contribuem para a prática pedagógica.

Na assertiva 25, observa-se um nível de concordância entre os professores de que os gestores acompanham os resultados estabelecidos, pela SEEDUC, para

as metas escolares. Esses resultados de ID (Saerjinho) e IF (Fluxo) são divulgados pela SEEDUC, bimestralmente, ao AAGE e o mesmo analisa, juntamente com a equipe diretiva, analisa onde foi o maior desvio negativo ou positivo. Caso seja negativo, a direção deve promover uma reunião de RADM, com a presença de professores e alunos. O Objetivo é que os resultados do bimestre sejam divulgados e um plano de ação seja elaborado para que, no bimestre seguinte, haja melhoria dos resultados.

Com relação à assertiva 26, os professores concordam que os coordenadores pedagógicos da escola acompanham os resultados internos da escola. Como membro da equipe diretiva, é atribuição do coordenador pedagógico se apropriar dos resultados da escola. Tal informação foi dada pela diretora da escola, em sua entrevista, confirmando que a coordenadora pedagógica analisa os resultados da escola junto à direção.

Na assertiva 27, em concordância ao apresentado na assertiva 25, os professores reconhecem que os coordenadores pedagógicos da escola acompanham os resultados bimestrais da sua disciplina. Os coordenadores pedagógicos acompanham o registro das notas que foram lançadas no Sistema Conexão, através do “Mapão de Notas” e da “Matriz de Análise de Turmas”, tais documentos são cobrados pela SEEDUC e Regional como instrumentos de análise para dar base às discussões nas reuniões de conselho de classe, de RADM e reuniões pedagógicas.

Assim como descrito nas assertivas 26 e 27, na 28, os professores concordaram que os coordenadores pedagógicos acompanham os resultados da Recuperação Paralela. Dentre os relatórios disponibilizados no Conexão como instrumento de análise para a escola, está o “Relatório de Acompanhamento da Recuperação de Estudos”.

Verifica-se que, na assertiva 29, diferente do nível de concordância das assertivas anteriores que tratam do trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica, os professores em sua maioria não concordam e nem discordam que os coordenadores pedagógicos desenvolvem projetos para recuperação de aprendizagem dos alunos. Mesmo não sendo só de responsabilidade da coordenação desenvolver projetos para recuperação dos alunos, os resultados demonstram a necessidade de um projeto. Cabe à equipe diretiva, juntamente com

professores e alunos, oportunizarem reuniões para planejamento de ações focadas em resultados, que se traduzam em melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Na assertiva 30, assim como nas assertivas 22, 23 e 24, que tratam da GIDE, os professores em suas respostas demonstraram que desconhecem o que seja RADM e sua importância. Por desconhecerem, não percebem que as reuniões de RADM são momentos importantes para avaliação dos resultados internos da escola, já que nas reuniões estão presentes professores, equipe diretiva, AAGE e alunos, que além de analisarem os resultados, planejam ações para melhoria desses resultados. Pode-se supor que tal resistência seja por desconhecimento da proposta.

Na última assertiva, a 31, assim como nas assertivas 22, 23, 24 e 30 os professores em suas respostas demonstram que desconhecem o que seja RADM e sua importância para o planejamento de ações voltadas para melhoria das notas dos alunos. Sendo uma reunião em que vários professores estão presentes, há a possibilidade de que um professor tenha conhecimento do rendimento dos seus alunos em outras disciplinas.

Na Tabela 8, estão listadas as respostas obtidas em relação às atividades relacionadas com o dia a dia da escola, nas quais o professor teve como opção assinalar a frequência com que elas acontecem, sendo: anuais, semestrais, bimestrais, mensais, quinzenais, semanais, eventuais ou não há.

Tabela 18 - Atividades que acontecem na escola e sua frequência

ATIVIDADES	Não há	Eventuais	Semanais	Quinzenais	Mensais	Bimestrais	Semestrais	Anuais
Reunião entre os professores do Reforço Escolar e os demais professores de sua escola.	1	7	0	0	0	3	1	0
Debate dos dados de rendimento das avaliações internas entre os professores da escola.	8	6	0	0	1	9	1	1
Planejamento de Projetos e Ações em conjunto com foco na reprovação bimestral.	7	4	0	0	2	1	2	1
Compartilhamento das boas práticas desenvolvidas pelos professores da escola.	5	6	0	0	1	7	1	1
Reunião de gestores com os professores para discutir os resultados obtidos nas avaliações internas	4	8	0	1	0	9	3	1
Participação dos gestores na discussão sobre número de reprovação	5	8	0	0	2	0	2	1
Reunião dos gestores e professores para elaboração de projetos	2	1	1	0	1	2	4	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como é preciso que o diretor informe aos professores a proposta do Projeto de Reforço Escolar, as turmas que existem na escola, os alunos que a frequentam, a assiduidade as aulas, é preciso que o diretor oportunize reuniões para troca de informações sobre rendimento e desempenho dos alunos, entre os professores das turmas e os de reforço. Segundo a maioria dos professores da escola, essas reuniões não acontecem.

Sendo o diretor aquele que tem como atribuição oportunizar o encontro entre os atores escolares, deve organizar um cronograma para que esses encontros se efetivem.

Como revelado na pesquisa, a escola apresenta alto índice de reprovação bimestral, portanto é preciso que o gestor promova reuniões para análise e discussão dos resultados internos da escola, como aponta a maioria dos professores, esses encontros acontecem eventualmente.

A direção precisa elaborar um cronograma de reuniões, no início do ano, para que os professores se organizem. Como foi apontado na pesquisa, segundo os professores, as reuniões pedagógicas não acontecem na escola e, quando há algum encontro, é pouco relevante. A Portaria 419/2013, destaca que a avaliação da aprendizagem deve ter caráter diagnóstico, reflexivo e inclusivo.

O Planejamento de Projetos e Ações em conjunto, com foco na reprovação bimestral, na opinião professores confirma o que foi observado na assertiva 3, da Escala Likert, que os momentos de discussão da reprovação acontecem bimestralmente, nas reuniões de conselho de classe. Todavia, os professores ressaltam que esses momentos não são suficientes para análise dos resultados e muito menos para planejamento de Projetos e Ações em conjunto.

O relato de Esteban (2005) destaca mais uma vez a necessidade de que o diretor promova reuniões, cursos de Formação Continuada, para discussão do processo de avaliação, é também destacado por Hoffmann (2011, p.34), quando traz a seguinte reflexão: “Por que os alunos não aprendem?”.

Certamente os professores desenvolvem em suas práticas estratégias exitosas que precisam ser compartilhadas. Uma prática pedagógica desenvolvida por um professor de uma disciplina, pode ser adaptada à outra disciplina, demonstrando para o aluno, a relação entre as disciplinas, a importância de todas elas. Como não há, ou eventualmente acontece, cabe ao diretor oportunizar momentos de troca de experiência entre os docentes.

Em relação à participação dos gestores na discussão sobre número de reprovação, assim como na questão anterior, é uma prática bimestral, acontecem nas reuniões de conselho de classe. Já em relação à frequência com que acontecem as reuniões dos gestores e professores para elaboração de projetos é apontado pelos professores como uma prática semestral. A escola, como demonstrado no capítulo 1, só desenvolve um projeto anual, que é a Feira Interdisciplinar, com envolvimento de todos os professores e alunos.

Cabe ressaltar, que a Feira contribui para a melhoria do fluxo do 4º bimestre, como demonstrado nas Tabelas 12 e 13. Na Tabela 14 não consta o fluxo do 4º bimestre, pois o resultado, até a presente data, não foi divulgado pela SEEDUC.

Na pergunta 16, o professor deveria registrar alguma opinião, caso desejasse.

“As conquistas alcançadas pela unidade escolar geralmente são cortadas pela própria SEEDUC”.

“Com base na minha trajetória de ensino entendo que ações pedagógicas implementadas corroboram para uma reflexão mais crítica acerca da educação pública de qualidade. No entanto, medidas mais efetivas tais como: reuniões de áreas com coordenação específica contribuiria para melhoria do ensino-aprendizagem, matrícula do professor em um só colégio para que haja excelência no ensinar. Isto implica dizer, que há múltiplos indicadores para que ocorra de forma eficiente a qualificação do Ensino Médio, tais como: melhores salários, copiadoras para reprodução da prova, textos e outros; laboratórios equipados ...”

“Há inúmeros exemplos para citar no que tange à melhoria do Ensino Público, porém no momento, indiquei os relatados acima. Concluo registrando que, acima de tudo desejamos ser tratados com dignidade, com reconhecimento pela qualificação acadêmica. Enfim, todo profissional de Educação deseja ser valorizado com um plano de carreira justo”.

“Os alunos do 1º ano do Ensino Médio costumam demonstrar desinteresse pelos estudos, talvez por virem de escolas onde não há reprovação. A partir do 2º ano, as turmas costumam ser mais interessadas. Entretanto, deveria haver um acompanhamento dos repetentes, visto que quando um aluno repete pela primeira vez, costuma perpetuar seu desinteresse, falta de assiduidade, o que, na maioria das vezes, o leva a ser reprovado novamente”.

“Precisa que o número de alunos em turma seja bem menor do que ocorre atualmente”.

“Cada aluno tem um motivo específico pelo baixo rendimento, então é feita uma avaliação pessoal de cada educando”.

“O tipo de gestão educacional promovida pelo PMDB é por demais centralizador, cansativo, estressante. É necessário ter mais tranquilidade e autonomia para se resgatar o prazer de ensinar. Escola não é, nem nunca será empresa. Precisamos dar tempo para respirar e produzir aliando criatividade, liberdade e prazer”.

“Acredito que o processo educacional poderia ser melhor com a maior integração entre as disciplinas, onde a utilização de estratégias de atividades integradas aos assuntos de cada disciplina poderiam contribuir para um maior e melhor entendimento dos conteúdos a serem trabalhados pelos professores. Despertando assim, no aluno a capacidade de entender que as disciplinas não são compartimentos distintos, tendo relação sim, entre si. Na medida que isso viesse a acontecer, acredito que os alunos poderiam ter uma ideia mais ampla sobre a importância de todas as disciplinas, e que a relação entre elas acontece naturalmente e sem se dar conta que elas interferem uma nas outras, dentro da nossa vida, no dia a dia e dentro da sociedade que vivemos”.

Percebe-se, portanto, por tudo o que foi apresentado neste capítulo, que o problema enfocado é complexo, possuindo múltiplas possíveis causas e podendo gerar diferentes consequências. Seu enfrentamento depende de uma ação integrada dos diversos atores envolvidos, em especial dos professores e dos gestores responsáveis.

Conhecida a problemática a ser enfrentada, o próximo capítulo apresenta uma proposta de intervenção, o Plano de Ação Educacional (PAE), que o presente trabalho traz como uma contribuição para a redução do problema aqui enfocado.

3 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DA REPROVAÇÃO

O presente capítulo está dividido em três seções que envolvem a apresentação da proposta e sua implementação na escola pesquisada; a organização das ações e os recursos que seriam utilizados no Plano e a avaliação e o monitoramento.

Este Plano de Ação Educacional tem o objetivo de oferecer algumas propostas para suscitar a discussão entre os diferentes membros da comunidade escolar sobre os resultados internos da escola, a reprovação escolar e oportunizar o acompanhamento do dia a dia da escola, dos Projetos oferecidos pela SEEDUC, da aplicação da Recuperação Paralela e do Reforço Escolar.

A reprovação escolar nas médias bimestrais foi um problema encontrado na escola. O recorte dado foi de 2012 a 2014, procurando identificar quais fatores levaram a escola pesquisada a apresentar os altos índices de reprovação interna bimestrais e quais ações estão sendo desenvolvidas por gestores e professores para minimizar o problema encontrado.

3.1 Visão geral do plano de ação proposto

A proposta aqui apresentada visa promover ações que envolvam todos os atores, diretores, coordenadores, orientador educacional, articulador pedagógico, agente de leitura, professores, alunos, funcionários e responsáveis. De acordo com Lück (2013), “[...] diagnósticos realizados sobre a educação brasileira revelam que nela discorrem problemas crônicos, de longa data, e são mantidos, apesar de esforços para minimizá-los, uma vez que são mantidas as tendências de decisão centralizadora” (LÜCK, 2013, p.30).

A primeira ação proposta é a criação de uma agenda de trabalho, na qual a equipe diretiva possa, ao longo do ano letivo, desenvolver ações que envolvam o planejar, executar, acompanhar, avaliar.

No documento produzido pela Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas da SEEDUC, que traz descritas na Matriz de Competências, 2014, as atribuições do Diretor de unidade escolar, sendo elas:

Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas, no âmbito de sua competência e em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidos viabilizando a melhoria da qualidade de ensino. (Matriz de Competências, SEEDUC, 2014).¹²

De acordo com Polon (2009, p. 220), a ação da equipe pedagógica vai contribuir para melhoria dos resultados da escola. O trabalho de planejamento e monitoramento é atribuição da equipe, que deve se envolver com as questões do currículo, assim como ressalta a autora.

É atribuição do Gestor conhecer os resultados do fluxo da escola, adotando medidas para diminuir o abandono, a reprovação, as faltas constantes dos alunos e professores, informando aos pais sobre a frequência e necessidade do acompanhamento da vida escolar do filho e garantindo a realização da recuperação paralela ao longo do bimestre.

As reuniões pedagógicas para planejamento das ações e monitoramento dessas ações precisam acontecer periodicamente na escola. Tais reuniões caracterizam-se, também, como uma oportunidade para troca de experiências e angústias vividas em sala de aula.

Envolver o aluno e sua família na rotina da escola, na análise dos resultados, nas dificuldades encontradas, no planejamento de Projetos será fundamental para a criação de “um Grupo de Trabalho”.

Como líder da instituição escolar, o Gestor será o elemento fundamental para que o respectivo Plano de Ação possa ser executado, assim como as ações propostas, que envolvem acompanhamento da Recuperação Paralela e do Reforço Escolar, como estratégias para melhoria dos resultados da escola; estreitamento da relação com a Uerj, para o cadastro de alunos monitores; Criação de um Grêmio Estudantil para dar voz ao aluno; encontros pedagógicos para promoção de formação continuada, troca de experiências e planejamento coletivo de projetos interdisciplinares ao longo do ano letivo; estudo da Portaria 419/2013 para os representantes de turma, que terão encontros mensais.

A Ação de Promoção de Troca de Boas Práticas, contará com a parceria da Mediadora de Tecnologia da escola. Desde 2005, o Núcleo de Tecnologia

¹² O documento Matriz de Competências foi extraído do Decreto n 44.716, de 07 de abril de 2014, que conferiu nova redação ao Decreto n 44.281, de 01 de julho de 2013, que trata dos Processos Seletivos Internos da SEEDUC.

Educacional do Rio de Janeiro (NTERJ) vem oportunizando aos professores do município de São Gonçalo cursos de formação continuada seja através dos Cursos do ProInfo ou mesmo oficinas ministradas no próprio NTE.

Na ocasião, eram os multiplicadores, hoje, Mediadores de Tecnologia Educacional –MTE. Esses profissionais foram selecionados, desde 2013, através de Mobilidade Interna. A equipe de São Gonçalo é formada por 13 professores, sendo 1 Articulador de Tecnologia, 1 Mediador Técnico e 11 Mediadores de Tecnologia, todos com Especialização em Educação ou em Informática Aplicada à Educação e/ou Mídias na Educação, conforme relato da professora que é a Mediadora Técnica de São Gonçalo. O MTE tem como Missão contribuir para a inserção efetiva dos recursos digitais no currículo nas escolas mediadas pelo NTE – SG.

Suas estratégias de trabalho são: Orientar e auxiliar professores e coordenação pedagógica na construção e execução de projetos nas escolas, utilizando os recursos digitais; Ministrando oficinas auxiliando o Agente de Leitura na apropriação dos recursos digitais: uso do software de apresentação e criação e gerenciamento de Fanpage e Orientar, individual ou coletivamente, o professor na utilização de recursos digitais (*software* e *hardware*) para aplicação em suas atividades pedagógicas.

Cabe ressaltar que, apontar o responsável por cada ação, numa escola que é de grande porte, é fundamental, para dar referência aos envolvidos. Ele será responsável pela ação, que compreende as fases de desenvolver e monitorar, em conjunto com os atores envolvidos.

Na seção seguinte, são apresentadas as ações que serão propostas à escola pesquisada, sendo discriminadas: o que será feito? por que será feito? onde será feito? quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? Quanto custará?

3.2 Organização e implementação das ações

O Quadro 1 apresenta a síntese da proposta e suas etapas, baseado na metodologia conhecida como 5W2H. Propõe-se que a ação seja desenvolvida pelos atores descritos, entretanto cada um deles terá um responsável que acompanhará os resultados do trabalho, conforme explicação a seguir.

Quadro 1 - Programa de Ações de Intervenção

(Continua)

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
1 -Criação de uma agenda de trabalho	Para reunir a equipe diretiva para o planejamento do trabalho.	Na sala da direção	Bimestralmente	Gestores Escolares (Diretor Geral e Adjunto) e Coordenador Pedagógico)	Reuniões periódicas, onde a pauta será construída coletivamente e as ações compartilhadas.	R\$50,00 para o lanche
2 - Criação de um Grupo de Trabalho - GT	Para oportunizar a participação dos vários atores da escola	Na sala de multimeios	Os encontros serão mensais, em dias alternados.	Gestores Escolares (Diretor Geral e Adjunto); coordenador pedagógico, articulador pedagógico, agente de leitura, professores, alunos, funcionários e responsáveis.	Cada integrante do grupo deverá trazer as sugestões de seus pares. - Haverá eleição das melhores propostas; - As ações planejadas estarão impressas em um folder e será distribuído a todos da escola; - Estudos: início - Portaria 419/2013.	R\$250,00 para o lanche e impressão do folder
3 -Estabelecer parceria com a UERJ	Para promover na escola a monitoria no contraturno, com parceria dos estagiários da Universidade, que fica ao lado da escola	Na sala da direção e na UERJ	Diariamente e Mensalmente	Gestores Escolares (Direção Geral e adjunto), estagiários e alunos.	- As aulas serão ministradas diariamente pelos estagiários, no contraturno. - Mensalmente haverá reunião com Direção e estagiários. - A Diretora terá encontro mensal na UERJ, com a professora responsável pelo estágio.	- 200,00 para confecção de certificados

Quadro 1 - Programa de Ações de Intervenção

(Conclusão)

4 -Grupos de compartilhamento – professores conselheiros	Para que os professores auxiliem a divulgação e análise dos resultados e seja promovida uma aproximação maior entre discente e docente	Na sala de multimeios	Final do bimestre	Gestores Escolares (Direção Geral e adjunto) ,professores e alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Eleição feita pelos alunos dos professores conselheiros; - Cada professor deverá, bimestralmente, analisar os resultados internos e externos da com a turma; - O professor anotará as sugestões dadas pelos alunos para apresentação aos demais conselheiros. 	50,00 por bimestre
5 -Promoção de troca de boas práticas com apoio da Mediadora de Tecnologia	Para promover cursos de capacitação e compartilhar as boas práticas	No auditório da escola	Mensalmente, nos turnos manhã e tarde, em dias alternados	Gestores Escolares (Direção Geral e adjunto) e professores	<ul style="list-style-type: none"> - A mediadora de Tecnologia organizará a apresentação de 4 boas práticas por bimestre; -As boas práticas serão divulgadas em um blog, que será feito e atualizado pela Mediadora 	100,00 por mês para a compra de material para impressão de um certificado ao professor que apresentar boas práticas e lanche
6 -Criação de um Grêmio Estudantil e reunião com os representante de turma	Para dar voz aos alunos da escola	No auditório da escola	Semanal e mensalmente	Gestores Escolares (Direção Geral e adjunto), coordenador pedagógico e alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Eleição dos membros do Grêmio; - Reuniões semanais com os integrantes do Grêmio; - Reuniões mensais com representantes de turma. 	50,00 para lanche

FONTE: Elaboração própria.

A primeira ação proposta trata-se de criação de uma agenda de trabalho (reuniões periódicas para a equipe diretiva para o planejamento das ações pedagógicas para os professores). Para que a equipe diretiva tenha uma ação mais eficiente e atuante sobre os resultados. A agenda será criada pela equipe e disponibilizada aos professores, funcionários e alunos. O objetivo é que as informações sejam compartilhadas com a comunidade escolar, através de reuniões com datas pré-definidas. A pauta será definida pela equipe, mas essa será flexível, abrindo espaço para assuntos não listados, porém pertinentes.

A agenda contemplará: reuniões para debates dos resultados internos e externos com os professores, planejamento coletivo para revisão do Projeto Político Pedagógico da escola e elaboração dos Planos de Ação – Ambiental e Pedagógico (GIDE), como também de planejamento de Projetos Interdisciplinares, sendo um por bimestre; reuniões da equipe diretiva para que possam, diante da demanda de trabalho, focar nas prioridades; cronograma de reuniões entre os professores do Reforço Escolar e os professores de turma; reuniões para troca de boas práticas entre os professores, com apoio da Mediadora de Tecnologia; extrair do Conexão, bimestralmente, os relatórios de frequência, lançamento de notas, recuperação de estudos; Identificação através do Sistema Conexão dos alunos com baixo rendimento, ou seja, nota abaixo de 5,0 nas disciplinas; planejamento de cursos de Formação Continuada aos professores.

Ao diretor caberá, juntamente com a sua equipe, acompanhar e avaliar continuamente a elaboração do planejamento participativo e dos Planos de Ação, esclarecendo dúvidas, redirecionando ações e promovendo reflexão, quando forem evidenciados impasses na tomada de decisão, garantindo, com isso, a integração entre os atores participantes.

O coordenador pedagógico registrará em ata a pauta da reunião, as ações definidas na elaboração colaborativa. Ao final de cada reunião, os participantes assinarão a respectiva ata.

A segunda ação propõe que seja criado um Grupo de Trabalho - GT, com representação de toda a comunidade escolar: direção, coordenação pedagógica, articulador pedagógico, 1 professor de cada turno, 1 aluno de cada turno, 1 funcionário de apoio e 1 agente de leitura, com objetivo de promover a participação nas tomadas de decisões da escola, visando à produção conjunta e compartilhada de conhecimentos. Em geral, serão discutidos pelos integrantes do GT os resultados

das avaliações externas e internas; a revisão do Projeto Político Pedagógico – PPP; elaboração de Projetos Interdisciplinares sendo 1 por bimestre; gestão dos recursos financeiros; análise dos relatórios extraídos do Sistema Conexão (frequência, número de alunos reprovados, dependência, lançamento de notas); Apresentação da Metodologia GIDE, entre outros assuntos que se desdobrarão à medida que os encontros se efetivem.

O grupo se encontrará uma vez ao mês, na sala de Multimeios, em dias alternados. O registro das reuniões será realizado por meio de Livro Ata juntamente com o registro da presença dos membros. Cada representante deverá compartilhar os assuntos tratados com os seus pares, assim como terá a responsabilidade de anotar as sugestões recebidas. Na reunião seguinte, cada membro deve ler as sugestões dadas pelos seus pares e, o GT terá que eleger as melhores propostas. Para facilitar que a informação das ações propostas cheguem a todos os membros da comunidade escolar, um dos alunos será o responsável pela elaboração de um folder. A direção será responsável pela impressão do material e os alunos pela distribuição.

Propõe-se que os membros do Grupo façam estudos periódicos sobre temas pertinentes, como: avaliação, suas normas, legislações, recuperação paralela, reforço escolar, progressão parcial, além de outros. O estudo inicial será da Portaria 419/2013, oportunizando ao GT o conhecimento ou esclarecimentos de possíveis dúvidas sobre os assuntos ali tratados.

Na primeira reunião, o diretor apresentará a proposta do GT e organizará uma apresentação em *Power point*, utilizando Datashow, abrangendo alguns artigos da Portaria 419/2013. Nos demais encontros, outros membros do GT serão os líderes, estimulando a participação de todos. O registro supracitado ficará sob a responsabilidade do diretor adjunto da escola.

O diretor será responsável por mobilizar o GT, desenvolvendo uma cultura colaborativa. Segundo Libâneo *et al* (2009), os sujeitos que compõe a escola devem formular expectativas compartilhadas. A ideia é que os assuntos relativos ao ensino-aprendizagem sejam debatidos, que os resultados sejam apresentados e analisados e, propostas sejam discutidas e votadas. Será elaborado um cronograma anual dos encontros.

A terceira ação “Estabelecer parceria com a Uerj”, tem como proposta contar com a parceria da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, que fica ao lado da

escola. Os alunos da Uerj comumente procuram as escolas em busca de estágios. Primeiramente, a proposta será enviada à Regional Metropolitana II, com vistas ao encaminhamento à Superintendência de Ensino da SEEDUC.

Atendidos os trâmites burocráticos, caberia à direção da escola fazer um cadastro dos estagiários para que estes possam, juntamente com os alunos, criar grupos de monitoria por disciplina no contraturno. Inicialmente, a direção da escola faria contato com o responsável pelos estagiários na Uerj a fim de estabelecerem parceria e as condições do trabalho. Posteriormente, a direção promoveria uma reunião com os estagiários, os representantes de turma e os professores conselheiros para organização da monitoria.

Além de contar com os estagiários-monitores, alunos destaques seriam convidados pela direção e professores a fazerem parte do grupo de monitores. Estes seriam indicados pelos professores de cada disciplina. Além de ajudar os colegas e, ser ajudado em outra disciplina que não tenha tanta facilidade, o aluno-monitor estaria estudando para o Enem e outros concursos. Além das aulas no contraturno, as aulas vagas também seriam utilizadas.

A quarta ação visa criar Grupos de Compartilhamento sugerindo que os professores sejam escolhidos pelos alunos para que sejam Professores Conselheiros. O Professor Conselheiro terá como atribuições: Realizar reuniões com os alunos representantes e toda a turma, apresentar gráficos de rendimento, por disciplina e por turma para análise dos resultados bimestralmente, ser porta-voz da turma para levar informações aos demais professores, assim como levar informações dos professores aos alunos; fazer contato com o professor do Reforço Escolar, além de outras. Bimestralmente, os professores conselheiros se reunirão para troca de informações – propostas e dificuldades de cada turma.

Nos dias de conselho de classe, o aluno representante e o professor conselheiro apresentarão uma avaliação da turma, da escola e dos seus professores.

A quinta ação, visa “Promoção de troca de boas práticas com apoio da Mediadora de Tecnologia”. Durante o ano letivo, a Mediadora realiza capacitações e cursos de formação continuada em serviço para os professores da escola pesquisada. Nos cursos ministrados, estimula os professores a utilizarem em sala de aula o uso das tecnologias como ferramenta de trabalho pedagógico. Alguns professores se interessam e dizem que vão pôr em prática. A ideia é que os

professores sejam estimulados a compartilhar as suas boas práticas com os demais professores. Às vezes, um professor de uma disciplina pode encontrar dificuldade para trabalhar com uma turma e, o seu colega, ter aplicado uma estratégia que deu certo. Além da promoção da troca de experiência, é a oportunidade da Mediadora esclarecer algumas dúvidas, aprimorar algumas técnicas. O encontro seria uma vez ao mês, no final dos turnos manhã e tarde. Cada professor que apresentar as suas boas práticas receberá um certificado. A primeira apresentação será sobre “o uso do celular como instrumento pedagógico”. Os demais temas, serão definidos com professores e a Mediadora.

Para o registro das boas práticas, ficará sobre a responsabilidade da Mediadora de Tecnologia a criação de um BLOG, que será alimentado por ela, a cada encontro de Boas Práticas.

A sexta e última ação, é a proposta de criação de um Grêmio Estudantil, que será desdobrada em vários momentos, desde a criação do Grêmio à avaliação das propostas apresentadas. A proposta é desenvolver no jovem o protagonismo, o acompanhamento das ações desenvolvidas na escola. O processo de responsabilização envolve o aluno, portanto, é preciso dar voz e vez a ele nas decisões tomadas no dia a dia da escola. A coordenadora pedagógica, como responsável pela ação, conversará com os alunos sobre a ideia e fará a eleição dos membros do Grêmio. Cada ano acontecerá uma nova eleição, novos grupos. Os membros do Grupo se reunirão 1 vez ao mês e a reunião contará com a presença do coordenador pedagógico, um diretor e os representantes de turma. A reunião será registrada em um livro ata e, nela serão discutidas aspectos gerais da escola (pedagógico e administrativo). Algumas de suas atribuições são: Congregar o corpo discente da referida escola; Defender os interesses individuais e coletivos de todos os alunos da escola; Reunir-se com representantes de turma para discussão de aspectos pedagógicos e administrativos, além de outras.

A ideia é que o Grêmio tenha uma sala na escola e um mural para divulgar as ações e propostas.

A próxima seção trata da avaliação e monitoramento das ações, processo tão importante quanto a elaboração destas.

3.3 Avaliação e monitoramento

Considerando que, para a escola se caracterizar como eficaz um dos elementos preponderantes é o monitoramento dos processos e a avaliação dos resultados alcançados. Destaca-se, ainda, que a postura do gestor frente às propostas será fundamental para o desenvolvimento das ações.

Para que os resultados sejam alcançados, o diretor, como líder da instituição escolar deve, então, manter um monitoramento sistemático, que, por sua vez, deve se pautar em um plano de trabalho estratégico, com acompanhamento e avaliação constantes. Ruídos de comunicação devem ser evitados, os objetivos devem ser claros e compartilhados com todos os atores envolvidos.

As ações precisam ser discutidas, assim como deve ser divulgado o seu responsável ou responsáveis, com definição de estratégias, periodicidade e das responsabilidades de cada um. O registro das propostas e de todas as etapas será fundamental, para que as ações possam ser acompanhadas. Será preciso garantir que as ações se efetivem e, caso não seja possível, será revista e, proposta outra ação coletivamente.

A avaliação de algumas das ações propostas neste PAE se dará mensalmente e, outras, bimestralmente. A primeira ação proposta que trata da criação de uma agenda de trabalho (reuniões periódicas para a equipe diretiva para o planejamento das ações pedagógicas para os professores) propõe que os membros da equipe diretiva se reúnam mensalmente para planejamento e avaliação de reuniões pedagógicas para os professores e cursos de formação continuada.

A segunda ação propõe que seja criado um Grupo de Trabalho - GT, com representação de toda a comunidade escolar e, para oportunizar a participação de todos, que ocorra em local e horário que sejam divulgados e decididos em consenso, com periodicidade bimestral.

A terceira ação que pretende “Estabelecer parceria com a Uerj”, a avaliação será mensal, em dois momentos: primeiro momento da coordenação pedagógica da escola com o responsável pelos estagiários da Uerj e, no segundo momento, do coordenador pedagógico da escola com os estagiários.

A quarta ação que visa criar Grupos de Compartilhamento sugerindo que os professores sejam escolhidos pelos alunos para que sejam Professores Conselheiros, tem como proposta que o encontro com Professores Conselheiros

aconteça ao final de cada bimestre, quando as notas no Sistema Conexão são lançadas. Os professores conselheiros estariam de posse do “Mapão de Notas”, uma análise seria feita junto à coordenação pedagógica dos alunos com baixo rendimento no bimestre. No segundo momento, os Professores Conselheiros discutirão com os alunos da turma representada por eles, para análise dos resultados e anotações de propostas de trabalho, que serão apresentadas aos professores nas reuniões pedagógicas e equipe diretiva.

A quinta ação que visa estabelecer parceria com o Mediador de Tecnologia, para a promoção de troca de boas práticas entre os professores da escola, acontecerá bimestralmente, na sala de multimeios, em horário e dia a combinar com os interessados.

A sexta e última ação tem a proposta de criação de um Grêmio Estudantil. Após eleitos, os membros do Grêmio se reunirão mensalmente com a equipe diretiva e com os representantes de turma.

Pretende-se que as ações aconteçam e sejam avaliadas e monitoradas, com a participação de toda a comunidade escolar.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa, a partir do referencial teórico usado para embasá-la e, apresentação do PAE para que possa suscitar uma avaliação e reflexão da comunidade escolar, que ultrapassa os limites da pesquisa e, possa contribuir, a partir das ações ora apresentadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme revelado no primeiro capítulo desta dissertação, desde o ano de 2011, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, a partir de um diagnóstico realizado nas escolas da Rede, conseguiu elencar problemas diversos na educação pública do Estado: na infraestrutura, na escolha do gestor e equipe, na falta de valorização do professor, na ausência de metas, no índice alto de reprovação e abandono, na distorção idade-série, e faltava uma Metodologia de Gestão comum.

O resultado do IDEB divulgado pelo INEP naquela ocasião, trouxe para a Rede Estadual, a consciência da necessidade de mudança. A partir daí, várias ações foram implementadas: a SEEDUC estabeleceu metas para todas as escolas – metas de IDERJ, ID e IF, a fim de monitorar os resultados e criar estratégias para ajudá-las no alcance de seus resultados. Um delas, é a criação do AAGE, que tem como função principal, implementar a GIDE nas escolas.

Foram, então, adotadas várias medidas direcionadas para a busca da elevação da qualidade do ensino ofertado, tais como as escolas de horário integral; turmas de correção de fluxo para alunos em distorção idade-série; turmas de Reforço Escolar em Matemática e Língua Portuguesa. Também foi instituída a Bonificação por Resultados, estimulando a escola a agir coletivamente para que atinja as suas metas e melhore a qualidade do ensino. Foram criados os processos seletivos internos possibilitando que professores ocupem vagas para funções estratégicas e, não mais por indicação política. Também se destacou a promoção de cursos de Formação Continuada para professores com parceria da Fundação Cecierj e cursos de MBA para diretor geral, diretor adjunto e AAGE. Também foram promovidos concursos para professores com carga horária de 30 horas, diminuindo a carência e possibilitando que estes fiquem em uma só escola; concursos para inspetores de alunos. Destacam-se, ainda, a instituição de um Currículo Mínimo trazendo competências e habilidades a serem discutidas no processo ensino-aprendizagem; a possibilidade de maior acompanhamento e monitoramento das ações desenvolvidas na escola com a divisão das Coordenadorias em Regionais e a criação da função estratégica de Diretor Regional Pedagógico. Podem, ainda, ser citadas a parceria com instituições privadas de ensino superior para doação de

bolsas de estudo para os alunos da Rede Estadual que se destacam em seus resultados, além de outras iniciativas.

A escola pesquisada, como todas as demais da Rede Estadual, foi beneficiada pelos investimentos realizados pela Secretaria. Foi, também, uma das que apresentou melhores resultados em avaliações externas. Apresentou, por outro lado, nos anos de 2012 a 2014, alto índice de reprovação bimestral, não atingindo a meta de fluxo estabelecida pela SEEDUC. De acordo com o site QEdU, a reprovação interna da escola pesquisada era em 2013 de 16,00%, já em 2014, esse índice aumentou para 19,90%, apontando que toda a comunidade escolar precisa analisar seus resultados e, pensar em conjunto, em uma gestão compartilhada, ações de melhoria. Essa informação já consta no capítulo 1 da referida pesquisa. Esse foi o problema que serviu de foco à dissertação aqui apresentada: a incoerência entre os bons resultados alcançados nas avaliações externas e o elevado índice de reprovação bimestral verificado. A pesquisa buscou, assim, investigar como professores e diretores lidam com esses resultados.

No capítulo 1, destacou-se o panorama geral das políticas Educacionais, o papel do AAGE, dados relativos à reprovação no Estado do Rio de Janeiro, a Recuperação Paralela e o Reforço Escolar como resgate da aprendizagem, o acompanhamento dos dados de rendimento da regional. Subsequente, foi apresentada a escola pesquisada, o acompanhamento dos seus resultados, as avaliações internas, os projetos desenvolvidos e, o problema da progressão parcial, que também se configura como problema para a escola.

No capítulo 2, foi abordado o tema da reprovação e o papel do gestor, com base no referencial teórico de autores como Freire, Hoffmann, Luckesi, Polon, além de outros. Foi apresentada a Metodologia de Pesquisa e seus instrumentos, como entrevista e questionário. Aprofundou-se na análise de dados, identificando os fatores relacionados à ação dos atores envolvidos, que podem se constituir como entraves no contexto da prática pedagógica. Dentre eles destacam-se: problemas relacionados à falta de comunicação, falta de reuniões periódicas para planejamento das ações, falta de envolvimento dos alunos e professores nas atividades escolares, falta de ações sistemáticas de monitoramento contínuo por parte da equipe gestora para auxiliar na melhoria do desempenho discente. Também se evidenciou a necessidade da análise dos resultados internos e externos da escola. Isso requer que o diretor mobilize a comunidade escolar no estabelecimento de objetivos, na

identificação e proposição de soluções para os problemas, na tomada de decisões de forma coletiva, na implementação, avaliação e monitoramento das ações.

No capítulo 3, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE), a ser implementado por toda a comunidade escolar, já que todos são responsáveis pelo fracasso ou sucesso da escola. As ações propostas visam contribuir para a mobilização de todos os envolvidos em objetivos comuns e compartilhados.

Cabe destacar o papel fundamental dos gestores escolares na busca de superação dos problemas aqui detectados e na implantação bem sucedida das propostas formuladas. Ao diretor, como responsável pela organização e direcionamento de toda a dinâmica do processo educacional na escola, cabe criar estratégias de mobilização de toda a comunidade escolar, considerando a escola como um espaço democrático de formação e construção da cidadania.

A presença dos professores no desenvolvimento das ações será imprescindível, assim como a discussão entre eles acerca da avaliação, instrumentos utilizados para avaliar, dentre outros. Quando o professor utiliza a nota como instrumento de poder ou supervaloriza a prova, na visão dos autores estudados e citados na pesquisa, essa postura revela algumas incapacidades do fazer docente, contribuindo, muitas vezes, com a reprovação e o abandono. A avaliação precisa ser um tema discutido por professores e alunos, para isso, o gestor precisa viabilizar encontros para análise dos resultados externos e internos. Incluir o aluno nesta discussão é responsabilizá-lo pelo processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisadora pretende, ao apresentar este PAE, que a escola desenvolva uma gestão compartilhada, que os resultados sejam discutidos com vários atores da comunidade escolar, que as ações propostas sejam apenas um pontapé inicial para que caminhos sejam abertos e trilhados em conjunto. Cabe à unidade escolar encontrar o seu caminho, primando pelo diálogo e trabalho colaborativo. Este PAE traz, assim, um direcionamento de ações que são importantes para criar, na escola pesquisada, o envolvimento das pessoas que frequentam essa instituição diariamente e que lutam por uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ARROYO, M. **Imagens quebradas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BÊRNI, D. de Á. (Org) **Técnicas de pesquisa em economia**: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002
- BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 02 out. de 2014.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. São Paulo: Escala, 2009, 194 p.
- BURGOS, M.B.; CANEGAL, A. C.. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação** v1. n1, 2011.
- COELHO, S. B. R.; LINHARES, C.. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**. Belém: Unama, ano 3, n. 1, mar.2008.
- ESTEBAN, M. T. **O que sabe quem erra**/Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar. Rio de Janeiro. 2005.
- FERNANDES, R.; GREMAUD, A. P. Qualidade da Educação: avaliação, indicadores e metas. 2009. In: **SEMINÁRIO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**, 2009. . Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo_paper.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2015.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- FREIRE, P., FREI BETTO. **Essa escola chamada vida**. São Paulo: Ática, 1985. P. 14-15.
- GODOY, M. H. P. C. de; MURICI, I. L. **Gestão Integrada da Escola**. Série Educação. Nova Lima, MG: INDG, 2009.
- GUERREIRO, C. Ensino Médio Reprovado. **Revista Escola Pública [online]**, ed. 47, out./nov. 2015. Disponível em: <<http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/28/ensino-medio-reprovado-267452-1.asp>>. Acesso em: 14 out. 2015
- HOFFMANN, J. **Avaliação mediadora**: uma política em construção da pré-escola à Universidade. 28 ed. Porto Alegre: Mediação, 2009, 160 p.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa**. Censo Escolar [on-line]. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-levantamentos-microdados>>. Acesso em: 14 set. 2015.

JACOMINI, M. A. Por que a maioria dos pais e alunos defende a reprovação? **Cadernos de Pesquisa** v.40 n.141, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n141/v40n141a12.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

LIBANEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H.. **Gestão educacional** - Uma questão paradigmática. Série: Cadernos de Gestão. Vol. I Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

_____. **A gestão participativa na escola**. Série: Cadernos de Gestão. Vol.III Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 18 ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 13 ed. São Paulo. Cortez, 2002.

_____. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. São Paulo: Cortez 2001.

_____. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 1998.

LÜDKE, M. ANDRÉ. M. E. D. A. Abordagens qualitativas de pesquisa. In. LÜDKE, M. ANDRÉ. M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUDKE, C.; MEDIANO, Z.(Coords). **Avaliação na Escola de 1. Grau**: uma análise sociológica. 6ª.ed. Campinas: Papyrus, 1992.

MERITT e FUNDAÇÃO LEMANN. **Portal QEdu**. [online]. 2015. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/brasil/censo-escolar?year=2013&dependence=0&localization=0&item=>>>. Acesso em: 14 set. 2015.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, E. M.; SILVA, J. C. Dilemas e desafios da reprovação escolar no contexto de uma escola pública: o que pensa a comunidade escolar. In: **SIMPOSIO DE EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DE PROFESSORES NO CONTEXTO DA PEDAGOGIA HISTÓRICO-CRÍTICA**, 2007, Cascavel/PR: EDUNIOESTE, 2007.

PAIVA, M. G. G.; BRUGALLI M.(Orgs). **Avaliação: novas tendências, novos paradigmas**, 2000, Editora Mercado Aberto.

PARO. V.H. **Reprovação escolar: renúncia à educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

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

POLON, T. L. P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal 138 Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**. 314f, Tese(Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Conexão Educação. 2015** [online]. Rio de Janeiro, RJ, 2015. Disponível em: <<http://conexao.educacao.rj.gov.br/conexaoeducacao>>. Acesso em: 14 set. 2015.

_____. Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014. **Conferiu nova redação ao Decreto nº 44. 281, de 01 de julho de 2013, que estabelece Programas para o Aprimoramento e Valorização dos Servidores Públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - Seeduc**. Ambos os decretos substituíram o 42.793 de 06 de janeiro de 2011. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

_____. Subsecretaria de Gestão de Ensino. Portaria nº 419, de 27 de setembro de 2013. **Estabelece normas de avaliação do desempenho escolar e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. RJ, 30 set. 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Lei nº 6479, de 17 de junho de 2013. **Concede majoração vencimental às categorias funcionais que menciona, estabelece os vencimentos-base dos cargos de professor supervisor escolar, professor orientador educacional e professor inspetor escolar, cria as funções gratificadas de agente de acompanhamento da gestão escolar e de assistente operacional, altera as leis nº 1.614, de 24 de janeiro de 1990 e nº 6.209, de 19 de abril de 2012, e dá outras providências**. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/69d90307244602bb032567e800668618/be1ee566374cae5e83257b8f005e3750?OpenDocument>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

_____. Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. **Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, tratando do processo de seleção interna para provimento dos cargos em comissão estratégicos em conformidade com o Decreto nº 42838, de 09 de setembro de 2014**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33120.pdf/Decreton42793de06012011.pdf>> . Acesso em: 09 set. 2014.

_____. Decreto nº 2596, de 07 de janeiro de 2000. **Extingue, na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, 15 (quinze) Coordenadorias Regionais e**

cria, na mesma estrutura 29 (vinte e nove) Coordenadorias Regionais e dá outras providências. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/131ad0e06bbbfd7b032569f200601300?OpenDocument>>. Acesso em: 09 out. 2014.

_____. Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. **Transforma na estrutura básica Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC – 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas e dá outras providências.** Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf> DORJ>. Acesso em: 09 out. 2014.

Roldão, M. C. **Gestão Curricular** - Fundamentos e Práticas. Lisboa: DEB, Ministério da Educação, 1999.

SOUSA, C.P. (Org.). **Avaliação do Rendimento Escolar**. 3ª Edição. Campinas, SP: Papyrus 1991. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

VEIGA, I.P.A. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1999.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

- 1) Qual a sua graduação?
- 2) Há quantos anos você é formada?
- 3) Há quanto tempo você trabalha com Educação?
- 4) Há quanto tempo você trabalha nesta escola?
- 5) Há quantos anos exerce a função de coordenação pedagógica, nessa escola?
- 6) Como caracteriza sua atuação junto à gestão escolar? Por quê?
- 7) Como você caracteriza a gestão da escola? Por quê?
- 8) Você e a equipe diretiva promovem reuniões periódicas para análise de resultados internos e externos? Qual é frequência?
- 9) Com qual frequência você e a equipe diretiva promovem reuniões periódicas para planejamento de ações e projetos interdisciplinares?
- 10) A que atribui o número elevado de reprovação bimestral nos 1, 2 e 3 bimestres?
- 11) Diferente dos bimestres anteriores, no quarto bimestre, no período de 2012 a 2014, a aprendizagem dos alunos nas avaliações internas foi satisfatória. A que atribui essa melhora?
- 12) Como é a sua relação com o gestor? E com os alunos? E com os professores?
- 13) Você costuma compartilhar as decisões relativas às questões pedagógicas com professores? E com os alunos? De que maneira?
- 14) De que forma você acompanha o processo pedagógico da escola?
- 15) Em relação à avaliação externa (SAERJINHO), os professores utilizam seu resultado como um dos instrumentos avaliativos do bimestre, conforme determinação da Portaria 419/2013?
 - 16) Você acredita que o professor leva em consideração o comportamento do aluno como critério de avaliação entre os instrumentos utilizados?
 - 17) Que impactos a quantidade de 50 alunos em sala, determinada pela SEEDUC, gera na aprendizagem dos alunos?
 - 18) De que maneira a GIDE permite acompanhar os resultados externos e internos da escola?
 - 19) Após a divulgação dos resultados bimestrais pela SEEDUC você percebe uma maior dedicação da equipe diretiva para o planejamento de ações de contramedidas? Como isso ocorre?
- 20) Como a gestão tem encarado o problema da reprovação na escola?
- 21) A GIDE estabelece metas e resultados para a unidade escolar. A partir dessa ferramenta de gestão os gestores passaram a ter uma ação mais efetiva em função da cobrança em relação aos resultados exigidos pelas metas escolares? Como isso ocorre?
- 22) Por que as reuniões de RADM são importantes para avaliação dos resultados internos?
- 23) De que maneira considera que as reuniões de RADM contribuem para o planejamento de ações visando a melhoria dos resultados internos?

APÊNDICE B**ROTEIRO DE ENTREVISTA DO DIRETOR**

- 1) Qual a sua graduação?
- 2) Há quantos anos você é formada?
- 3) Há quanto tempo você trabalha na área de Educação?
- 4) Há quanto tempo você trabalha nesta escola?
- 5) Há quanto tempo você exerce a função de diretora?
- 6) Como caracteriza sua gestão escolar em relação às questões administrativas e pedagógicas? Por quê?
- 7) Com qual frequência você e a equipe diretiva promovem reuniões periódicas para análise de resultados?
- 8) Com qual frequência você e a equipe diretiva promovem reuniões periódicas para planejamento de ações e projetos interdisciplinares?
- 9) De que forma você costuma compartilhar as decisões relativas às questões administrativas e pedagógicas com professores? Com a sua equipe? E com os alunos?
- 10) A que atribui o número elevado de reprovação bimestral nos 1º, 2º e 3º bimestres?
- 11) Diferente dos bimestres anteriores, no quarto bimestre, no período de 2012 a 2014, a aprendizagem dos alunos nas avaliações internas foi satisfatória. A que atribui essa melhora?
- 12) Você percebe que o professor utiliza as avaliações internas como instrumento coercivo? De qual maneira?
- 13) Como é a sua relação com os alunos? E com os professores? E com a coordenação pedagógica?
- 14) De que forma você acompanha o processo pedagógico da escola?
- 15) Em relação à avaliação externa (SAERJINHO) os professores utilizam seu resultado como um dos instrumentos avaliativos do bimestre, conforme determinação da Portaria 419/2013?
- 16) Quais possíveis impactos a determinação da SEEDUC de alocar 50 alunos em cada sala gera na aprendizagem dos alunos?
- 17) Você participou de alguma atividade de formação continuada (atualização, treinamento, capacitação) nos últimos quatro anos? Quais?
- 18) Você percebe que após a implementação da GIDE foi possível acompanhar os resultados externos e internos de forma mais efetiva? Por quê?
- 19) De que forma após a divulgação dos resultados bimestrais pela SEEDUC você percebe uma maior dedicação da sua equipe para o planejamento de ações de contramedida? De que forma?
- 19) Como a gestão tem encarado o problema da reprovação?
- 20) De que maneira a GIDE pode contribuir para melhoria dos resultados internos da escola?
- 21) Qual é a sua postura em relação às cobranças de resultados internos, exigidos pelas metas escolares?
- 22) De que forma as reuniões de RADM, são importantes para avaliação dos resultados internos?
- 23) De qual maneira as reuniões de RADM são momentos importantes para o planejamento de ações?
- 24) Caso queira registrar alguma opinião deixe no espaço abaixo.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES



Universidade Federal de Juiz de Fora
 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
 Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública
 Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro

Prezado (a) Professor (a),

Este questionário tem cunho estritamente acadêmico. É parte integrante de pesquisa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do PPGP da Universidade Federal de Juiz de Fora. Seu objeto de investigação é sobre a reprovação escolar. Trata-se de uma pesquisa, portanto não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua percepção. Procure responder todo o questionário, lembrando que os dados aqui coletados são confidenciais e utilizáveis apenas para efeito de pesquisa. Seja o mais sincero possível ao respondê-lo. Obrigada por sua contribuição no fornecimento das informações, por seu empenho e colaboração.

Fabiana A. G. Moraes
 Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE)

1. Qual o seu maior nível de formação?
 Graduação Especialização
 Mestrado Doutorado
2. Em média, sua jornada de trabalho semanal em horas é:
 16 h entre 16h e 30h
 45h mais de 45horas
3. Quantas horas por semana você dedica ao planejamento de suas aulas:
 4 horas
 8 horas 10 horas
 mais de 10 horas não tenho tempo para planejar as minhas aulas
4. Que importância você atribui aos encontros pedagógicos da sua escola?
 irrelevante pouco relevante muito relevante
5. Quantas reuniões pedagógicas acontecem em sua escola durante o ano letivo?
 uma duas
 três quatro ou mais
 nenhuma não tenho conhecimento.
6. Em sua escola, quantas vezes no ano você participa de reunião pedagógica?
 uma vez duas vezes
 três vezes quatro ou mais vezes
 não há reunião pedagógica não participo

7. A que você atribui o número elevado de reprovação por bimestre? Você pode marcar mais de uma resposta a esta questão. Nesse caso, defina a ordem de importância, atribuindo "1" ao fator que considera mais relevante, "2" ao segundo e assim sucessivamente.

- falta de hábito de estudo pelo aluno
- falta de acompanhamento da família
- falta de tempo para planejar aulas mais dinâmicas
- falta de parceria da direção da escola
- alto grau de cobrança dos professores
- problemas de aprendizagem dos alunos

8. Quais são as consequências percebidas por você quanto à reprovação escolar?

- aumento da distorção idade-série
- baixa autoestima
- evasão escolar
- outros _____

9. Em sua disciplina como estão as médias dos alunos?

- Até 25% em reprovação
- De 26% a 50% em reprovação
- De 51% a 75% em reprovação
- De 76% a 100% em reprovação

10. Como a gestão tem encarado o problema da reprovação? Pode ser marcada mais de uma opção.

- reunindo os professores para análise das médias baixas
- reunindo os professores para o planejamento de ações ou projetos
- orientando os professores quanto ao uso das atividades autorreguladas
- orientando os professores quanto à importância da recuperação paralela
- oportunizando a troca de experiências entre os professores
- estabelecendo parceria com estagiários para aulas de monitoria
- alocando os alunos em turmas de reforço escolar

11. Como você avalia as medidas tomadas pela escola para tentar minimizar o baixo desempenho dos alunos? Justifique.

12. Quais são os instrumentos utilizados por você para recuperação das notas dos alunos, via recuperação paralela? Pode ser marcada mais de uma opção.

- atividades autorreguladas disponíveis no Conexão
- pesquisa
- teste
- prova
- trabalho individual
- trabalho em grupo
- outros (especifique) _____

13. Qual o percentual de alunos de suas turmas que têm conseguido recuperar as médias bimestrais dentro de qual faixa de pontuação, na recuperação paralela?

- () Até 25%
 () De 26 a 50%
 () De 51 a 75%
 () De 76 a 100%

14. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o menor grau de concordância e 5 o maior, marque o que melhor representa, em sua percepção, os seguintes itens. Considere a seguinte escala:

- 1 – Discordo
 2 – Mais discordo que concordo;
 3 – Nem concordo nem discordo;
 4 – Concordo mais que discordo;
 5 – Concordo.

AFIRMATIVAS/GRAUS DE CONCORDÂNCIA	1	2	3	4	5
A direção da escola passa orientações sobre o Projeto Reforço Escolar					
A direção da escola passa orientações em relação à aplicação da recuperação paralela, segundo a Portaria nº 419/2013					
Os momentos de discussão sobre a reprovação bimestral, que acontecem no conselho de classe, são suficientes para propor soluções para diminuir o índice de reprovação.					
Cumpro as horas de planejamento de aulas na escola.					
Cumpro as horas de planejamento em minha casa.					
Participo das reuniões nas quais se discutem os resultados internos da escola					
A recuperação paralela contribui para diminuir o número de reprovação ao longo do bimestre					
Os alunos, em sua maior parte, não conseguem recuperar as médias com a recuperação paralela.					
O Reforço Escolar é um instrumento para melhorar os índices de reprovação nas disciplinas					
Percebo melhoria na aprendizagem do aluno após participação nas aulas de reforço					
Discuto com os demais professores os resultados das médias bimestrais.					
Busco discutir com a equipe gestora da escola formas de melhorar a aprendizagem dos alunos (seminários, trabalhos, visitas técnicas).					
Os alunos tem demonstrado interesse nos conteúdos de minha disciplina					
O excesso de alunos em sala de aula prejudica o desenvolvimento de minha aula					
O excesso de alunos em sala de aula prejudica a aprendizagem dos conteúdos					
Utilizo os resultados do SAERJINHO para compor a média do bimestre					
Durante os quatro bimestres utilizo três instrumentos avaliativos					
No quarto bimestre há uma tendência de utilizar mais do que três instrumentos avaliativos.					
Um dos critérios de avaliação que utilizo é a nota atribuída ao comportamento					
A nota de comportamento tem contribuído para manter um bom comportamento do aluno					

Reunião de gestores com os professores para discutir os resultados obtidos nas avaliações internas								
Participação dos gestores na discussão sobre número de reprovação								
Reunião dos gestores e professores para elaboração de projetos								

16. Caso haja alguma opinião que deseje registrar utilize o espaço abaixo.
