



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE BIOLOGIA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

KELLY SANTOS PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO USO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA GESTÃO PARTICIPATIVA DO
TRABALHO**

**Dissertação submetida à Universidade Federal Fluminense como requisito final visando
à obtenção do grau de Mestre em Diversidade e Inclusão**

Orientadora: Claudia Marcia Borges Barreto



Niterói
2016

KELLY SANTOS PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO PARTICIPATIVA DO TRABALHO**

Trabalho desenvolvido no Laboratório de Ensino do Departamento de Imunobiologia do Instituto de Biologia, Curso de Mestrado Profissional em Diversidade e Inclusão, Universidade Federal Fluminense.

Dissertação submetida à
Universidade Federal Fluminense
como requisito final visando à
obtenção do grau de Mestre em
Diversidade e Inclusão

Orientadora: Claudia Marcia Borges Barreto

FICHA CATALOGRÁFICA

KELLY SANTOS PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO
PARTICIPATIVA DO TRABALHO ESCOLAR**

Dissertação submetida a Universidade Federal Fluminense como requisito parcial visando à obtenção do grau de Mestre em Diversidade e Inclusão

Banca Examinadora:

**Claudia Marcia Borges Barreto – UFF/RJ
(Orientador/Presidente)**

Luiz Antônio Botelho Andrade – UFF/RJ

Maura Ventura Chinelli – UFF/RJ

Cláudia Lino Piccinni – UFRJ/RJ

**Gerlinda Agate Plataes Brasil Teixeira – UFF/RJ
(Suplente)**

Dedico esse trabalho a minha orientadora e amiga Cláudia Marcia por toda dedicação e incentivo. Ao meu marido e amigo Vinícius Eucário e aos meus familiares pelo carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Cláudia Marcia Borges Barreto pelo exemplo de educadora, carinho e empenho dedicados a mim ao longo de todo o trabalho e a amizade construída desde a graduação.

A coordenação do curso de mestrado em Diversidade e Inclusão pelo incentivo e orientações prestadas que muito contribuíram para a construção do meu conhecimento.

A todos os professores pela dedicação ao curso e aos alunos durante as aulas que muito contribuíram para o meu aperfeiçoamento profissional.

A Universidade Federal Fluminense e ao Instituto de Biologia por sediar e promover o curso de mestrado profissional em Diversidade e Inclusão.

Aos alunos, funcionários, professores e coordenação do colégio pela parceria e oportunidade de desenvolver esse trabalho.

A todos, que mesmo não citados contribuíram para o bom desenvolvimento do curso, apoio aos mestrandos e realização desse trabalho.

SUMÁRIO

Lista de ilustrações	IX
Lista de abreviaturas	XII
Resumo	XIII
Abstract	XIV
Apresentação	XV
1 Introdução	1
1.1 Paradigmas científicos – uma abordagem histórica	1
1.1.1 Paradigma tradicional e a influência na educação	3
1.1.2 Paradigma da complexidade e a influência na educação	4
1.2 Políticas educacionais brasileiras – as últimas quatro décadas	5
1.2.1 Política educacional na década de 70	5
1.2.2 Política educacional na década de 80 até 1995	6
1.2.3 Política educacional na década de 1995 até 2001	6
1.2.4 Política educacional na década de 2002 aos dias atuais	6
1.3 As escolas estaduais do município de Angra dos Reis frente as políticas educacionais do Sistema de Ensino do Estado do Rio de Janeiro.	7
1.4 Organização do trabalho escolar	8
1.5 Gestão escolar	10
1.5.1 Gestão democrática-participativa da escola	10
1.6 Análise do trabalho escolar	12
1.6.1 Indicadores da qualidade da escola do Sistema de Ensino do Estado do Rio de Janeiro - IDERJ/ ID/ IF.....	12
2 Objetivos	14
2.1 Objetivo Geral	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3 Materiais e Métodos	15
3.1 Análise do trabalho escolar	15
3.1.1 Análise do ambiente interno	15
3.1.2 Análise do ambiente externo	16
3.2 Identificação de problemas e soluções.....	16
3.2.1 Planejamento estratégico situacional.....	16
3.2.2 Construção do ambiente virtual de aprendizagem	18
3.3 Construção do guia com plano de ação	18
4 Resultados e Discussão	19
4.1 Análise do trabalho escolar	19
4.1.1 Ambiente interno - infraestrutura	19
4.1.2 Ambiente interno - recursos humanos	21
4.1.3 Análise do ambiente externo – Percepções docentes	25
4.1.4 Diretrizes operacionais pedagógicas e de gestão.....	29

4.1.5	Análise documental.....	34
4.1.5.1	Diários de classe	34
4.1.5.2	Atas de conselho de classe	35
4.1.5.3	Planos de disciplina	36
4.1.5.4	Ata de resultados finais	37
4.1.5.5	Resultados das avaliações externas	42
4.1.5.7	Resultado da qualidade do aprendizado	44
4.2	Identificação de problemas e soluções	47
4.2.1	Planejamento estratégico situacional.....	47
4.2.2	Projeto político pedagógico (PPP)	59
5	Conclusões	63
5.1	Perspectivas	65
6	Referências Bibliográficas	66
7	Apêndices e Anexos	71
7.1	Apêndices	71
7.1.1	Metatexto – Texto de abertura do PPP	71
7.1.2	Fotos dos eventos pedagógicos e ações realizadas em 2015	72
7.1.2.1	RYLA 2015 - Promoção da integração, liderança e do protagonismo juvenil na identificação de problemas e soluções potenciais	72
7.1.2.2	Projeto Jovens monitores - desenvolvimento e aplicação da liderança e do protagonismo juvenil	73
7.1.2.3	Participação na VII Conferência Municipal do Direito das Crianças e dos Adolescentes	75
7.1.2.4	Projeto Ciência de Jovem para Jovem	76
7.1.2.5	Conferência Escolar para a Construção do Acordo de Convivência e Ética na Escola	77
7.1.3	Guia para Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional e Elaboração de Projeto Político Pedagógico	78

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de uma estratégia de uma organização.	17
Figura 2 Resultados de proficiência em língua portuguesa obtidos pelos alunos concluintes do 3º ano do Ensino Médio nos anos de 2013,2014 e 2015	42
Figura 3 Resultados de proficiência em matemática obtidos pelos alunos concluintes do 3º ano do Ensino Médio nos anos de 2013, 2014 e 2015.....	43
Figura 4 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Rio de Janeiro – IDERJ - alcançado nos anos de 2011, 2012 e 2013, 2014 e 2015. Projeção das metas do IDERJ para 2016 e 2017. (Fonte: Coordenação de Avaliação da Regional do Médio Paraíba).	45
Figura 5 Indicador de Desempenho - ID - alcançado nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Projeção das metas do ID para 2016 e 2017.....	46
Figura 6 Indicador de Fluxo Escolar - IF - alcançado nos anos de 2011, 2012 e 2013. Projeção das metas do ID para 2014, 2015, 2016 e 2017.	46
Figura 7 Tópicos propostos no AVA para revisão do Marco Referencial.....	61
Figura 8 Tópicos do Marco Doutrinal revisados e discutidos por meio do AVA.	62
Figura 9 RYLA 2015 – Evento desenvolvido em parceria com o Rotary Club Angra do Reis.	72
Figura 10 RYLA 2015 Dinâmica de grupo para motivação e integração dos alunos	72
Figura 11 RYLA 2015 Dinâmica de grupo para identificação de problemas locais e soluções potenciais	73
Figura 12 – Ação dos jovens monitores no evento realizado em parceria com o Projeto Voz Nativa.	73
Figura 13 Participação dos alunos em oficinas de produção de instrumentos musicais e musicalidade em parceria com o Projeto Voz Nativa.....	74
Figura 14 Participação dos alunos na oficina de grafite em parceria com o Projeto Voz Nativa. ..	74
Figura 15 Participação dos alunos nas palestras da VII Conferência Municipal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes.	75
Figura 16 – Alunos elaborando ações para garantia dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes.	75
Figura 17 Alunos do colégio estadual e jovens pesquisadores visitando o Parque Estadual da Ilha Grande e compartilhando experiências sobre as pesquisas desenvolvidas na própria ilha. Projeto Ciência de Jovem para Jovem desenvolvido em parceria com o Projeto Voz Nativa.	76
Figura 18 Jovens monitores preparando a visita guiada pelo Parque Estadual da Ilha Grande no Projeto Ciência de Jovem para Jovem em Parceria com o Projeto Voz Nativa	76
Figura 19 Abertura da Conferência Escolar para construção do acordo de convivência e ética na	

escola.....	77
Figura 20 Grupo de discussão dos temas propostos na Conferência Escolar para construção do acordo de convivência e ética na escola.....	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial do Colégio Estadual no ano de 2014.	37
TABELA 2 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial dos alunos no ano de 2014 por turma. As turmas 1001, 2001 e 3002 são diurnas e as turmas 1002, 2002 e 3001 são noturnas	39
TABELA 3 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial dos alunos no ano de 2014 e 2015	39
Tabela 4 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial no ano de 2015 por turma.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre a realidade do mundo, do ser humano e da educação discutidas coletivamente nos encontros pedagógicos em 2015.....	25
Quadro 2 Fatores políticos, econômicos, tecnológicos que influenciam no trabalho escolar a sob o ponto de vista dos professores.	26
Quadro 3 - Fatores sociais que influenciam no trabalho escolar sob o ponto de vista dos professores.....	26
Quadro 4 - Respostas construídas coletivamente pelos professores após reflexão e discussão sobre o perfil de sociedade, educação e escola de acordo com a sua percepção do ambiente externo.	28
Quadro 5 Diretrizes operacionais pedagógicas propostas coletivamente pelos docentes no 3º encontro pedagógico.	29
Quadro 6 - Diretrizes operacionais de gestão propostas coletivamente pelos docentes de acordo com a GIDE.	33
Quadro 7 - Análise SWOT dos fatores internos e externos de interferência positiva e negativa na gestão e trabalho pedagógico realizada pelos professores.	50
Quadro 8 - Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos categorizados como relativo a gestão escolar e infraestrutura.	51
Quadro 9 - Ações estratégicas elaboradas pela gestora para o ano de 2015.	53
Quadro 10 - Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos identificados em 2015 categorizados como relativo ao trabalho docente.	54

Quadro 11 - Ações estratégicas elaboradas pela gestora e docentes para intervenção no trabalho escolar para o ano de 2015.	55
Quadro 12 Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos identificados após discussão com os professores nos encontros pedagógicos realizados em 2015 categorizados como relativo aos alunos.	56
Quadro 13 - Ações estratégicas elaboradas pelos docentes para intervenção junto aos alunos para o ano de 2015.	57
Quadro 14 - Meta global, metas desdobradas e objetivo propostos para o plano de ação construído pela gestora, coordenadora pedagógica e docentes para o ano de 2015.	58

LISTA DE ABREVIATURAS

AVA	Ambientes Virtual de Aprendizagem
CEAD	Coordenadoria de Educação à Distância da Universidade Federal Fluminense
CNE	Conselho Nacional de Educação
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidade, Ameaças
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ID	Indicador de Desempenho
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro
IF	Indicador de Fluxo Escolar.
GIDE	Gestão Integrada da Escola
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MOODLE	Modular Object Oriented Distance Learning
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria de Estado de Educação
SWOT	Strengths , Weaknesses Opportunities and Threats
UFF	Universidade Federal Fluminense

RESUMO

A qualidade do ensino oferecido pelas escolas da rede estadual do Estado do Rio de Janeiro tem sido foco de inúmeras discussões e intervenções no âmbito da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC), assim como tem preocupado a comunidade escolar. Segundo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) referente aos anos de 2009 e 2010, a rede educacional do Estado do Rio de Janeiro ocupava a 26ª posição entre os estados da federação. Em 2011, o Rio de Janeiro subiu 11 posições e atualmente ocupa a 4ª posição. No entanto, algumas unidades escolares da região sul fluminense do estado não têm conseguido superar as dificuldades pedagógicas, usar o instrumento de Gestão Integrada da Escola, proposto pela SEEDUC, e oferecer ensino de qualidade. Portanto, o objetivo desse trabalho foi elaborar um plano de ação de gestão democrática e participativa e um ambiente virtual visando o trabalho escolar colaborativo e efetivo. Para tal foram analisados o ambiente escolar externo e interno, o trabalho da equipe técnico-pedagógica e de professores e promovidos encontros pedagógicos em uma unidade de ensino estadual. Nos encontros foram desenvolvidas a identificação de problemas relativos ao trabalho escolar e as potenciais soluções, com uso de ferramentas de planejamento. Identificamos que a gestão da escola e o trabalho escolar não atendiam à política da SEEDUC, e ao ser iniciada a gestão democrática-participativa obtivemos melhoria no uso dos instrumentos de trabalho escolar e conseqüentemente dos índices de avaliação internos e externos. Os avanços quanto ao desenvolvimento do projeto político pedagógico, por meio de trabalho colaborativo, foram fundamentais para a construção da identidade pedagógica da escola. Consideramos o ambiente virtual criado para a continuidade do trabalho colaborativo como amigável, sendo efetivo para a discussão e construção coletiva de conhecimentos e de documentos. Concluímos que o plano de ação e o ambiente virtual foram efetivos quanto aos resultados proporcionados tanto na esfera da gestão do trabalho quanto na de pessoas elevando o índice de avaliação do colégio junto à SEEDUC.

Palavras-chave: gestão democrática, planejamento estratégico; trabalho escolar, projeto político pedagógico.

ABSTRACT

The quality of the education offered by the schools of the state of Rio de Janeiro has been the focus of numerous discussions and interventions under the State Department of Education (SEEDUC) and has worried the school community. According to the index of Basic Education (IDEB) for the years 2009 and 2010, the educational network of the state of Rio de Janeiro occupied the 26th position among the Brazilian states. In 2011 Rio de Janeiro rose 11 places and now occupies the 4th position. However, some schools of Rio's south region have not been able to overcome the educational difficulties, to use the Integrated School Management tool proposed by SEEDUC, and provide quality education. Therefore, the aim of this study was to develop an action plan for democratic-participative management and a virtual communication environment with a view to collaborative and effective school work. For this were analyzed external and internal school environments, the work of the technical pedagogical staff and teachers and promoted educational meetings in a state teaching unit. The meetings have been developed to identify problems related to school work and potential solutions, using planning tools. We found that the management of the school and school work did not meet the SEEDUC policy, and when a democratic-participative management was started, improvement was obtained in the use of school working instruments and consequently on the levels of internal and external evaluation. Advances in the development of the political pedagogical project, through collaborative work, were essential in the construction of the educational identity of the school. We consider the virtual environment created for the continuity of collaborative work as friendly, and effective for discussion and collaborative construction of knowledge and documents. We conclude that the action plan and the virtual environment of communication were effective as shown by the results provided both in the sphere of labor management as on people increasing the evaluation index of the college by the SEEDUC.

Keywords: democratic management, strategic planning; schoolwork, political pedagogical project.

Keywords: democratic management, strategic planning; schoolwork, political pedagogical project.

APRESENTAÇÃO

Sou licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal Fluminense e desde 2008 faço parte do quadro docente da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro. No ano de 2008, recém formada, iniciei a prática docente nas disciplinas de Ciências Físicas e Biológicas, para turmas do Ensino Fundamental II e Biologia para o Ensino Médio em uma escola localizada no município de Angra dos Reis, no qual lecionei até 2014.

Durante o início da minha carreira docente percebi o quanto desafiador seria essa experiência. A primeira tarefa realizada após conversa com a coordenadora pedagógica foi à elaboração do planejamento anual das disciplinas para cada turma. Sem experiência profissional, com a bagagem da formação obtida na universidade, solicitei orientação à coordenação pedagógica sobre o modelo do plano de disciplina, características do trabalho pedagógico, sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) e critérios de avaliação. Na busca por um norte, percebi que meu trabalho seria orientado pela própria prática. A escola não dispunha de PPP nem de prática pedagógica comum, o trabalho era individualizado e orientado pelas resoluções da Secretaria Estadual de Educação (SEEDUC). Um começo bastante difícil, com muita insegurança e na memória as práticas e posturas dos professores com quem convivi ao longo da formação básica e superior.

A partir de 2010, como fortalecimento do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro e implantação efetiva do sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), os resultados obtidos por esses processos exigiram uma nova postura da gestão escolar e do trabalho docente. Os resultados das avaliações não eram satisfatórios e a escola passou a ser cobrada pela realização de ações pedagógicas e de gestão para intervenção. Toda essa cobrança foi direcionada ao trabalho do professor em sala com foco na redução das taxas de reprovação. Nesse cenário, eu buscava compreender, por meio da leitura dos materiais orientadores oficiais, o que deveríamos fazer e percebia no discurso da gestão e dos docentes problemas de comunicação e falta de compreensão sobre o Sistema de Avaliação e Gestão proposto pela SEEDUC, assim como o crescente descontentamento dos docentes. Durante essa mudança, tentei sem sucesso dialogar e ajudar nos processos pedagógicos da unidade escolar visando construir um trabalho colaborativo e melhorar os resultados da escola. Esbarramos em problemas de comunicação

entre os profissionais da unidade quanto às novas e intensas demandas de informação que chegavam ao colégio, dificuldade para trabalhar colaborativamente, reuniões pedagógicas esvaziadas por dificuldade para reunir os docentes em dias e horários comuns, ausência de proposta pedagógica orientadora, descontentamento com as políticas de avaliação da SEEDUC e uma cultura organizacional com seus valores, crenças, comportamentos e paradigmas que não favoreciam ao trabalho efetivo.

No ano de 2014, participei do processo seletivo interno da Secretaria Estadual de Educação para concorrer ao cargo de direção escolar. Aprovada no processo seletivo, que contemplou curso de formação e estágio, fui nomeada diretora de um colégio estadual localizado na Ilha Grande, do município de Angra dos Reis. Esse colégio, apesar da pequena proporção física, que atendia a 80 alunos em dois turnos apresentava os mesmos desafios do colégio no qual atuei como docente.

Em 2014, por meio do projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Mestrado em Diversidade e Inclusão vislumbrei a possibilidade de intervir de forma positiva nesse cenário conflituoso. Dessa forma, foi necessária a avaliação do trabalho escolar e da cultura organizacional para o desenvolvimento de estratégias capazes de tornar efetivo o trabalho docente colaborativo visando melhorar a qualidade dos processos pedagógicos para toda a comunidade escolar.

Durante o meu trabalho como gestora, a partir do ano de 2015, tive a oportunidade de pôr em prática ações de gestão democrática e planejamento estratégico e acompanhar resultados positivos da intervenção trabalhando pela construção de um colégio público de boa qualidade para todos. Resultados esses que serão apresentados ao longo dessa dissertação.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea e sua educação passam por um momento de grandes mudanças. Os rápidos avanços tecnológicos, econômicos, políticos e sociais refletem no trabalho escolar e na forma como ensinamos, como aprendemos e o quê ensinamos (LÜCK, 2012). Muitos educadores demonstram espanto frente a essas mudanças e incerteza quanto à prática profissional e ao futuro da própria profissão. Assim, é fundamental conhecer paradigmas, teorias e práticas do passado para compreender o presente e projetar o futuro educacional (GADOTTI, 2000).

As políticas, as práticas educacionais são fundamentadas, mesmo de forma inconsciente, por paradigmas que direcionaram a construção das teorias científicas ao longo do tempo. Compreender e reconhecer na prática educacional a existência de paradigmas é fundamental para a tomada de decisão sobre quais caminhos queremos para a educação. Sendo a educação um processo político e coletivo, gestores e educadores precisam dialogar e refletir sobre as práticas educativas e paradigmas pertinentes ao contexto e a realidade de cada unidade escolar (LÜCK, 2012). Dessa forma é importante conhecer os paradigmas que estruturam as políticas educacionais e práticas docentes no atual contexto de cada sistema de ensino e unidades escolares e as características do trabalho escolar visando à melhoria dos processos de ensino e aprendizado e a construção de escolas de boa qualidade.

1.1 PARADIGMAS CIENTÍFICOS – UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

A concepção de mundo sempre influenciou a construção das teorias, conhecimento e práticas científicas relacionados a uma época e a um período histórico. A partir de uma análise histórica, é possível compreender que, muitas teorias são aprimoradas ou substituídas por outras interferindo e promovendo mudanças na forma de agir e pensar de toda uma sociedade e profissionais das diferentes áreas do conhecimento. A mudança é um processo contínuo e característico do ser humano, bem como modificações dos princípios morais, crenças, ideias, forma de agir e pensar (LÜCK, 2012). Abordaremos nos próximos parágrafos, os principais paradigmas científicos de forma temporal como propõe (BEHRENS e OLIARI, 2007).

Na pré-história os fenômenos naturais e as verdades eram atribuídos aos deuses, considerada sobrenatural, desconhecida e sem necessidade de comprovações. Período marcado pela divisão do mundo em real e sobrenatural que fundamentavam as bases paradigmáticas. Na Grécia antiga, período do conhecimento clássico, a verdade está presente na natureza que possui ordem, assim como relação entre causa e efeito. É um período marcado pela busca da verdade por meio da razão. A verdade precisa ser demonstrada ficando as percepções e a subjetividade submetidas à razão (BEHRENS e OLIARI, 2007). Na Idade Média, a Terra era compreendida como um grande organismo cujos fenômenos são interligados e segundo a igreja, determinado por Deus (LÜCK, 2012). O pensamento racional é aceito, mas submisso à fé, poucas foram às inovações científicas nesse período (BEHRENS e OLIARI, 2007).

A partir do século XV, percebemos o desenvolvimento da visão cartesiana. O mundo e o ser humano são explicados quanto a sua organização e funcionamento por meio da representação de uma máquina. Muitos foram os avanços científicos nesse período. Os estudos de Galileu Galilei promoveram mudanças no conhecimento predominante da época, Descartes propôs pressupostos metodológicos como a necessidade de evidências concretas e partir dos conceitos mais simples para os mais complexos na busca pelo conhecimento e o uso da matemática para descrever a natureza (BEHRENS e OLIARI, 2007; LÜCK, 2012).

Na Idade Moderna prevalece a verdade absoluta, o empirismo, o conhecimento científico lógico-dedutivo, a natureza só pode ser explicada por meio de observações. O mundo é estável e pode ser explicado a partir do estudo de suas partes.

Nesse contexto, o período newtoniano-cartesiano tem como pressuposto básico a fragmentação e a visão dualista do universo. Com este paradigma, aparecem as múltiplas fragmentações: a visão de mundo material e o espiritual; do corpo e da mente; da filosofia e da ciência; do objetivo e subjetivo; da ciência e da fé, entre outras...(BEHRENS e OLIARI, 2007).

No século XIX, o mundo passou a ser descrito como um sistema em evolução, em constante mudança. Os estudos de Charles Darwin contribuíram para a mudança do pensamento científico abandonando a visão cartesiana mundo-máquina. No século XX o entendimento dos sistemas vivos como rede, proposto por Capra, introduziu a compreensão sistêmica do ser vivo, a integração e a inter-relação entre o mundo e os seres vivos. O novo paradigma reconhece as

limitações das teorias científicas e a incapacidade da ciência em explicar os fenômenos reais de forma completa e definitiva (LÜCK, 2012).

Os paradigmas científicos interferiram não só na forma de compreender o mundo e tentar explicar a realidade, mas influenciaram a educação. Mas de que forma? O grande problema da educação decorre da visão de mundo e de ciência vigente em um dado período histórico, pois influencia as teorias da aprendizagem e a prática educacional. Todo paradigma fundamenta-se em um conjunto de valores capaz de direcionar a construção e a prática do conhecimento (MORAES, 1997).

1.1.1 PARADIGMA TRADICIONAL E A INFLUÊNCIA NA EDUCAÇÃO

O paradigma tradicional que também pode ser denominado paradigma newtoniano-cartesiano. Esse paradigma deixou marcas na educação, nas pessoas e nas escolas nos mais diferentes níveis de ensino. Mesmo hoje, percebemos a influência do paradigma tradicional nas práticas de ensino, na organização acadêmica e dos currículos (KOCHHANN *et al.*, 2015).

As instituições educacionais refletiram a fragmentação característica do paradigma tradicional. O conhecimento foi dividido em áreas, as instituições fragmentadas em departamentos nos quais são formados os especialistas nas diversas áreas do saber (BEHRENS E OLIARI, 2007).

A prática pedagógica tradicional sustenta a ideia de que o conhecimento teórico deve anteceder a prática e a compreensão da realidade (LÜCK, 2012). O currículo é rígido e predeterminado, as disciplinas trabalhadas de forma isolada, fragmentadas e por meio de raciocínio linear (KOCHHANN *et al.*, 2015).

Segundo BEHRENS E OLIARI, (2007) o paradigma tradicional proporcionou vantagens e desvantagens. A visão do mundo sob o paradigma cartesiano proporcionou grandes avanços científicos, contribuiu com a democratização do conhecimento e por meio de um pensamento organizado e objetivo proporcionou a cientificidade do conhecimento. No entanto, permitiu o surgimento de uma sociedade competitiva, menos humana onde as relações eram compreendidas como parte de um processo mecânico e a exploração dos recursos naturais em função do progresso sem considerar as consequências para o ambiente e sociedade.

1.1.2 PARADIGMA DA COMPLEXIDADE E A INFLUÊNCIA NA EDUCAÇÃO

O paradigma da complexidade também pode ser denominado paradigma emergente e apresenta como foco a visão holística do ser complexo e integral. Esse paradigma valoriza a unificação do conhecimento e o ser humano com sua historicidade. Apresenta uma visão de mundo onde a incerteza, as contradições e os desafios e a subjetividade fazem parte do mundo real. (GADOTTI, 2000). O mundo é complexo e os fenômenos se inter-relacionam, os processos são contínuos e inacabados e podem ser transformados por meio de intervenções intencionais do ser humano. O conhecimento é construído por meio da razão, mas permeado por emoções, sentimento e intuições do observador. A verdade não é neutra. (BEHRENS e OLIARI, 2007).

No campo da educação a visão sobre o papel da escola como transmissora do conhecimento começa a ser substituído pela concepção de conhecimento como construção humana a partir das redes de relações sociais e com o entorno. Observa-se a preocupação com a formação integral e crítica dos sujeitos (LÜCK, 2012).

Novos pressupostos surgem com o paradigma emergente. O conhecimento passa a ser compreendido como processo histórico, as teorias científicas são reconhecidas como parciais, a ciência reconhecida pelo seu potencial de construir novos conhecimentos e atuar como agente de transformação, a intencionalidade do sujeito passou a ser reconhecida, a educação compreendida como formação integral e não apenas transmissão de conhecimentos, organização flexível e interdisciplinar do currículo, correlação entre as disciplinas e avaliação com o foco no aprendizado por meio do desenvolvimento dos processos mentais e não apenas com foco na memorização (LÜCK, 2012).

Frente ao novo paradigma, no contexto das transformações na forma de compreender a educação, as instituições educacionais e os professores precisam reavaliar suas práticas. A fim de transformar sua prática, o professor precisa mudar sua forma de pensar e compreender a educação como um todo. A prática docente deve favorecer o aprendizado do aluno, valorizando os processos criativos e também artísticos. Nesse contexto, o professor ganha a função de mediador, motivador da produção do conhecimento. Por meio de questionamentos, da problematização, do estímulo a busca e a reflexão, o professor promove situações favoráveis à aprendizagem significativa do aluno (KOCHHANN *et al.*, 2015).

1.2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS – AS ÚLTIMAS QUATRO DÉCADAS

Atualmente, percebemos uma profusão de temas relacionados à educação nos diferentes meios de comunicação. Inúmeros assuntos sobre educação são discutidos em rodas de conversas formais e informais e ganham destaque entre a população como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), as cotas nas universidades públicas, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dentre outros. Essa popularização deve-se as crescentes reivindicações da sociedade por educação pública de qualidade e ao desenvolvimento, por parte do governo, de políticas públicas para a educação brasileira (LÜCK, 2012). Para compreendermos a atual relação da sociedade com a educação e as características educacionais dos sistemas de ensino público contemporâneos faremos um breve resgate da história das políticas públicas educacionais brasileiras nas últimas quatro décadas. Período marcado por elementos de continuidade e descontinuidades e influência nas gerações seguintes.

1.2.1 POLÍTICA EDUCACIONAL NA DÉCADA DE 70

Esse período foi marcado pela publicação da Lei nº 5.692/71 e trouxe significativas mudanças para o cenário educacional brasileiro. Essa lei tornou obrigatório o ensino de oito anos, denominado 1º Grau para alunos de 7 a 14 anos em acordo com a constituição de 1969 que determinava a educação primária como obrigatória e dever do Estado. A partir da publicação dessa lei, os sistemas de ensino passaram a atender um demanda maior de estudantes, porém não apresentava estrutura para atender os novos estudantes com boa qualidade. Foi um período marcado por evasão e reprovações acentuadas e pela profissionalização compulsória do 2º Grau (FRANCO, 2007).

Na tentativa de minimizar os problemas emergentes e em acordo com os pressupostos da racionalidade técnica, razão, eficiência e produtividade, entraram no contexto escolar os profissionais da pedagogia para os cargos administrativos e as propostas de recuperação paralela. (LÜCK, 2012).

Críticas à racionalidade técnica e o processo de redemocratização emergente influenciaram as décadas seguintes. Dentre as críticas ressaltam-se o baixo desempenho da política de profissionalização do 2º Grau, a ênfase legal dada aos especialistas e a resistência desenvolvida pelos professores a entrada desses profissionais no contexto escolar (FRANCO, 2007).

1.2.2 POLÍTICA EDUCACIONAL NA DÉCADA DE 80 ATÉ 1995

A década de 80 foi marcada pelo processo de redemocratização da escola, pela autonomia docente e das unidades escolares, pela reorganização das séries iniciais e pela instituição dos ciclos básicos de alfabetização e o aumento da oferta da educação infantil. As políticas educacionais desse período, em descontinuidade com a década de 70 evidenciaram a ideia de que o desempenho escolar era influenciado pela origem social do estudante e que políticas educacionais precisavam ser adotadas para intervir e reverter o quadro das desigualdades sociais (FRANCO *et al*, 2007).

1.2.3 POLÍTICA EDUCACIONAL NA DÉCADA DE 1995 ATÉ 2001

Esse período foi marcado pelas políticas educacionais de continuidade estabelecidas durante os dois governos do presidente Fernando Henrique Cardoso. Durante esse período alterações legais precederam a implantação das políticas educacionais. Em 1996 foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e implantado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental. Em 1998, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) para o ensino fundamental (FRANCO *et al*, 2007). Como reflexo das inovações legais para a educação tivemos o aprimoramento do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o financiamento de estados e municípios por meio do FUNDEB e valorização dos professores da educação, estímulo ao ensino fundamental de nove anos, implantação do bolsa escola, determinação de formação mínima para os professores da educação básica, revalorização da racionalidade técnica e desenvolvimento de políticas baseadas em evidências com ênfase na avaliação (FRANCO *et al*, 2007).

As políticas educacionais de 1995 até 2001 fortaleceram o acesso ao ensino fundamental por meio da universalização do acesso, porém a efetiva qualidade não foi alcançada como indicado pelo SAEB (FRANCO *et al*, 2007).

1.2.4 POLÍTICA EDUCACIONAL DE 2002 AOS DIAS ATUAIS

Tratando-se de um período recente da história brasileira, não é possível fazer uma ampla análise das políticas públicas, mas podemos fazer uma breve descrição. Foi um período marcado pelo desenvolvimento de políticas para a educação básica e fortalecimento dos métodos e

instrumentos de avaliação. As avaliações em larga escala implantadas durante o governo Lula incluíram o levantamento censitário. Os principais instrumentos utilizados para a avaliação da educação brasileira foram a Prova Brasil e o ENEM. Essas avaliações foram fundamentadas em métodos estatísticos e fornecem diagnósticos com dados quantitativos sobre a qualidade e as mudanças da educação (FRANCO *et al*, 2007).

Ao longo das quatro décadas analisadas acima, podemos destacar na década de 70 a ampla influência da racionalidade técnica sob a visão educacional. No início da década de 80 sob a influência do processo de redemocratização do país, identificamos propostas de enfrentamento da racionalidade técnica e o surgimento da racionalidade substantiva e sua influência na política educacional. Durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, nas políticas educacionais há o retorno da influência da racionalidade técnica associada a ações e objetivos relacionados à racionalidade substantiva. No governo Lula, tanto a racionalidade técnica, relativa aos meios, quanto à racionalidade substantiva, relativa aos resultados, influenciaram as políticas públicas educacionais. Nessas décadas as políticas públicas avançaram rumo ao processo de continuidade de ações e práticas educativas refletindo maior amadurecimento dos gestores públicos e participação da comunidade nos assuntos relacionados à educação.

1.3 AS ESCOLAS ESTADUAIS DO MUNICÍPIO DE ANGRA DOS REIS FRENTE AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO SISTEMA DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) foi criado em 2008 visando à promoção e a análise do desempenho dos alunos da rede pública do Rio de Janeiro, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática. O sistema compreende dois programas de avaliação: o Programa de Avaliação Externa, o SAERJ, e o Programa de Avaliação Diagnóstica do Processo de Ensino e Aprendizagem, conhecido como SAERJINHO. Embora com abordagens distintas os resultados dessas avaliações e os resultados das avaliações internas são complementares e de forma integrada fornecem dados sobre o trabalho escolar e o desempenho dos alunos (RIO DE JANEIRO, 2015).

As escolas da rede estadual de ensino localizadas no Município de Angra dos Reis enfrentam dificuldades para melhorar seus resultados e alcançar as metas construídas por meio

do SAERJ e pelo uso da ferramenta de gestão proposta pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro – GIDE (Gestão Integrada da Escola). Tal ferramenta de gestão tem como objetivo auxiliar a comunidade escolar a identificar seus problemas e elaborar estratégias para a melhoria continuada da qualidade do ensino e da aprendizagem. A GIDE utiliza a metodologia de solução de problemas PDCA, sigla em inglês que significa: plan – planejar, do- executar, chek – verificar e act – agir. A partir da implantação da GIDE, em 2010, a escola foi inserida em um sistema de gestão que exige a contínua troca de informações entre os profissionais da educação, pais, gestores, alunos e secretaria de educação. Atualmente, a rede estadual possui um sistema de informação denominado Conexão Educação que busca facilitar a comunicação virtual entre os profissionais da educação, pais e alunos com a Secretaria de Educação. Entretanto, a comunicação entre a escola, seus profissionais, estudantes e comunidade precisa ocorrer de forma eficiente para que o trabalho pedagógico e o ensino sejam efetivos.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

Vivemos em uma sociedade na qual atividades cotidianas de pessoas e instituições ocorrem através dos meios de comunicação virtual. Essa “virtualização” das relações sociais permite a comunicação e a interação sem que a presença física seja necessária. Na rotina escolar, enfrentamos diariamente dificuldade de troca de ideias e de formação de grupos de trabalho presenciais, principalmente entre os docentes, que trabalham em diferentes escolas e em diferentes horários. Dessa forma, o trabalho pedagógico torna-se individual, descontínuo refletindo na qualidade do ensino oferecido pela instituição e o não cumprimento das orientações contidas nos documentos legais da educação brasileira.

Segundo LIBÂNEO (2001) estudos sobre a organização do trabalho no ambiente escolar datam dos anos 30. Esses estudos revelam uma concepção empresarial burocrática e funcionalista da escola. A partir dos anos 80, a organização do trabalho no ambiente escolar passou a apresentar um enfoque sobre o papel da escola na sociedade capitalista, porém com pouca preocupação com as questões organizacionais e técnico-administrativos da própria escola. Duas abordagens podem ser consideradas quanto à organização do trabalho na escola: a científico-racional e a sócio-política.

Na abordagem científico-racional, compreende-se a organização escolar como uma realidade objetiva, neutra, técnica e racional, escolas hierarquizadas, centralizadoras com nível baixo de participação das pessoas na construção dos planos pedagógicos e decisões. Uma escola com abordagem crítica sócio-política valoriza a integração, a participação dos professores, alunos, pais e demais representantes da comunidade escolar, as interações sociais. A organização escolar é compreendida como construção social e caracterizada pelo interesse público, não apenas pelo seu papel no mercado. A visão crítica da escola viabiliza a gestão democrática dessa instituição.

A LDB (1996) define a educação como um conjunto de processos formativos que se desenvolve na vida do educando através das relações sociais e de maneira formal, nas instituições de ensino e pesquisa através do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. O mesmo acontece com as tomadas de decisões, a LDB tem como princípio a gestão democrática das instituições públicas de ensino. Portanto, pretendemos aplicar o princípio da gestão democrática-participativa e dessa forma, interferir positivamente na mudança de comportamento relacionado ao trabalho escolar de gestores e docentes através do diálogo e a utilização de recursos virtuais de comunicação.

A comunicação, processo e técnicas de transmitir e receber ideias, mensagens e troca de informação com vistas a ministrar e compartilhar conhecimento pode ocorrer por diferentes meios - correspondências, mídia impressa, televisionada, cartas pessoais, recursos digitais - cada um com sua especificidade se realizam e necessitam do envolvimento dos sujeitos e da forma como se apropriam da linguagem. Segundo Oliveira (2007), a mediação tecnológica na educação abrange o uso da tecnologia no cotidiano das pessoas e o uso das ferramentas de comunicação com finalidade educacional.

A necessidade de integrar o conhecimento individual em um todo consonante, participativo e produtivo, nos levou a optar por uma abordagem interdisciplinar, por meio de instrumentos de comunicação, de tecnologia e de administração de empresas, na solução do problema a ser enfrentado. O planejamento estratégico situacional (PES) é um instrumento flexível e adequado as constantes mudanças de problemas complexos, enquanto o método de planejamento tradicional planeja o futuro a partir de uma avaliação do passado, compreende o objeto de planejamento como passivo e impõe uma separação entre quem planeja e executa o plano. O

planejamento estratégico situacional acompanha continuamente a realidade permitindo intervenções ao longo do trabalho e torna o planejador o próprio executor. No PES, o plano é produzido ao longo das ações e através de contínua reflexão sobre a realidade (IIDA, 1993).

Almejamos também, o alcance da tomada de consciência dos professores quanto à importância do trabalho colaborativo na busca pela boa qualidade da educação pública. O trabalho escolar é complexo e dependente da interação de diferentes áreas de conhecimento. Portanto, usaremos a seguinte citação como orientação em nosso trabalho.

O reconhecimento da realidade como complexidade organizada implica que se busque compreendê-la mediante estratégias dinâmicas e flexíveis de organização da diversidade percebida, de modo a se compreender as múltiplas interconexões nela existentes... (LÜCK, 2001, p. 51).

1.5 GESTÃO ESCOLAR

A partir do trabalho de LIBÂNEO (2001) podemos destacar três concepções sobre gestão escolar: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa.

1.5.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA DA ESCOLA

Vivemos em uma sociedade onde as mudanças são constantes. O modo como compreendemos a realidade e como participamos da sua construção, constitui a mudança mais significativa vivenciada atualmente. Compreendemos que a centralização do poder, das tomadas de decisões e o autoritarismo estão ultrapassados, uma vez que conduzem a imobilidade social e ao fracasso institucional. Vivenciamos uma mudança de paradigma onde a interação, a participação e as práticas democráticas ganham força na busca de solução para problemas e alcance de objetivos. Nesse contexto, insere-se a instituição escolar que toma consciência dessas mudanças e sofre cobrança da sociedade por uma forma de gestão mais democrática (LÜCK, 2000).

A escola encontra-se no foco das atenções sociais, uma vez que seu papel está relacionado ao desenvolvimento de qualquer sociedade através da educação, processo fundamental para a qualidade de vida das pessoas. Para a efetiva formação dos alunos, perante as características de uma sociedade globalizada e dinâmica, a escola precisa mudar. A educação escolar deve formar alunos capazes de enfrentar de forma crítica, criativa e empreendedora os complexos problemas da sociedade contemporânea. Dessa forma, a educação escolar torna-se complexa e exige maior

participação da comunidade. A escola hoje, não tem apenas o papel de ampliar o nível de escolarização dos alunos, mas o de ensinar a aprender para compreender, interagir e intervir em sua vida e na sociedade (LÜCK, 2000).

Toda instituição escolar busca resultados, ou seja, o alcance de objetivos. Na gestão democrática- participativa os objetivos são construídos coletivamente valorizando a participação da comunidade escolar em todo processo de tomada de decisão e o alcance dos resultados implica ações racionais, estruturadas e coordenadas por agentes da escola, não apenas pelos membros da equipe gestora. (LIBÂNEO, 2001). O diálogo é uma importante ferramenta de comunicação na gestão democrática-participativa, assim como o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, de forma ética e transparente (LÜCK, 2000).

A gestão democrática-participativa da escola pressupõe a ideia de participação em sentido amplo, através da qual a comunidade escolar reconhece e assume seu poder e papel na dinâmica da escola, na construção da cultura escolar e nos resultados obtidos através dos processos pedagógicos e atuam no processo de construção de escola com compromisso social (LÜCK, 1998).

Nas palavras de LÜCK (2000):

propõe-se que a gestão da escola seja democrática porque se entende que a escola assim o seja para que possa promover a formação para a cidadania. [...]É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. As ideias não têm valor por si próprias, mas por sua capacidade de impulsionar a ação para promover resultados desejados...

Para GADOTTI (1997), a gestão democrática da escola requer que a comunidade escolar reconheça essa instituição como uma conquista da própria comunidade e não apenas um aparelho burocrático do Estado, assumindo seu papel de gestores, parte das responsabilidades com o projeto escolar e não apenas receptores dos serviços educacionais ofertados pela escola. A gestão democrática da escola é uma forma de educar para a cidadania e um passo fundamental para o aprendizado da democracia. Além disso, a participação de alunos e professores na gestão da escola favorece o conhecimento mútuo e poderá refletir positivamente no processo de ensino e aprendizagem. De acordo com GADOTTI (1997),

o aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros clientes dela. Não há

educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico...

A gestão democrática possui fundamentos constitucionais. A Constituição brasileira, promulgada em 1988, no campo da educação, estabelece como princípios básicos: o "pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas" e a "gestão democrática do ensino público" (Art. 206). Princípios também presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1996, artigo 3º.

É preciso compreender que a gestão democrática é um processo inacabado, em constante construção e que possui fatores limitadores. Dentre esses fatores podemos citar, a pouca experiência da comunidade escolar com a democracia, a estrutura vertical do sistema educacional e a postura autoritária comum no ambiente político e educacional (GADOTTI, 1997).

1.6 ANÁLISE DO TRABALHO ESCOLAR

1.6.1 INDICADORES DA QUALIDADE DA ESCOLA DO SISTEMA DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – IDERJ/ ID/ IF

Desde 2006 o desempenho dos alunos das escolas estaduais do Rio de Janeiro é analisado pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ. Esse sistema de avaliação, através de seus resultados tem como objetivo avaliar a qualidade do ensino e apresentar dados para o planejamento de ações capazes de melhorar a qualidade do ensino. Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que o sistema de avaliação proposto pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro esteja integrado ao fazer pedagógico da escola e não apenas aplicado como um instrumento de avaliação obrigatório.

A SEEDUC utiliza três indicadores da qualidade do aprendizado por ciclo escolar. Esses indicadores são o IDERJ – Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro, o ID – Indicador de Desempenho e o IF – Indicador de Fluxo Escolar.

O IF representa a promoção dos alunos em cada nível de ensino (Fundamental e Médio) e o ID representa o agrupamento das notas obtidas pelos alunos nas avaliações do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ. Essas avaliações acontecem no último ano de escolaridade de cada nível de ensino. No Ensino Fundamental o ID é calculado a partir das notas obtidas pelos alunos do 9º ano e no Ensino Médio, os alunos do terceiro ano formam o grupo de avaliação que compreende quatro níveis de proficiência: baixo,

intermediário, adequado e avançado. O IDERJ tem como objetivo fornecer um diagnóstico da escola em uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez) a partir da multiplicação do IF com escala de 0,0 (zero) a 1,0 (um) pelo ID com escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), isto é, $IDERJ = IF \times ID$.

No Estado do Rio de Janeiro, os municípios são avaliados pelo IDERJ, índice que representa duas realidades das escolas, fluxo e desempenho, em um número de 0 a 10 com similaridade ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, de interesse nacional. Nos anos de 2011 e 2013, as turmas do 3º ano do Ensino Médio de onze escolas estaduais do município de Angra dos Reis foram avaliadas através do SAERJ. Em 2011, quatro escolas das onze avaliadas alcançaram a meta do IDERJ para o Ensino Médio e em 2012, nenhuma das onze escolas avaliadas alcançaram a meta e dez escolas ficaram com índice inferior ao de 2011. Em 2013, seis escolas elevaram seus índices em relação ao ano de 2012, mas nenhuma escola atingiu a meta do IDERJ.

A busca por uma educação escolar de qualidade requer a garantia de acesso à educação para todos, a permanência e a progressão dentro do sistema de ensino, o aprendizado efetivo dos conteúdos propostos nas orientações curriculares e o desenvolvimento de competências e habilidades para o exercício da cidadania (RIO DE JANEIRO, 2015). Na busca por esses objetivos, as escolas estaduais estão inseridas em um sistema de avaliação externa e dispõe de ferramentas de gestão democrática-participativa da escola. No entanto, o uso dos resultados dos sistemas de avaliação apenas como informação sobre o rendimento dos alunos, o mau uso das ferramentas de gestão no ambiente escolar, o trabalho pedagógico individualizado e a comunicação ineficiente, podem prejudicar a construção de um ambiente escolar democrático e a oferta de ensino com qualidade.

A nossa hipótese é que a falta de uma boa comunicação e trabalho colaborativo entre gestores e o corpo docente sobre o trabalho escolar interfere negativamente nas ações didático-pedagógicas e conseqüentemente no atendimento à política educacional vigente e à qualidade do ensino.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de ação de gestão democrática-participativa e ambiente virtual visando o trabalho escolar colaborativo e efetivo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar o trabalho escolar do colégio foco da pesquisa-ação.

Identificar os principais problemas e as respectivas soluções potenciais relacionados ao trabalho pedagógico efetivo e a gestão escolar.

Elaborar ambiente virtual favorável ao trabalho colaborativo dos professores

Construir um guia com os planos de ação e as atividades do ambiente virtual de comunicação visando o desenvolvimento do projeto político pedagógico de forma colaborativa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa a ser desenvolvida é uma modalidade de investigação-ação, caracterizada como estratégia pró-ativa, pelo aspecto inovador, contínuo, problematizado e participativo. Processo cujo alvo da intervenção e da investigação é a própria prática. O planejamento da pesquisa é direcionado para a identificação de estratégias e implantação de ações sistematicamente observadas, submetidas à reflexão e mudanças fundamentadas na compreensão do problema obtida por meio da análise de dados levantados através de pesquisa (TRIPP, 2005).

Essa pesquisa-ação foi realizada em um Colégio Estadual localizado na Ilha Grande, no município de Angra dos Reis. A autora da pesquisa atua como diretora do referido colégio desde janeiro de 2015, chegando ao cargo através de processo seletivo interno, realizado em julho de 2014 pela Secretaria Estadual de Educação – SEEDUC.

3.1 ANÁLISE DO TRABALHO ESCOLAR

A análise do trabalho escolar envolveu o estudo do ambiente interno e externo e os seguintes documentos: planos de disciplina, diários de classe, atas de conselho de classe e de rendimento escolar dos alunos.

3.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A avaliação do ambiente interno consiste na análise dos recursos humanos, financeiros e de infraestrutura disponíveis na unidade escolar e a identificação dos pontos fortes e fracos capazes de interferir de forma positiva ou negativa na execução da estratégia e alcance dos objetivos (ROCHA, 2012).

A observação direta foi o método usado para a análise do espaço físico escolar. O método do quadro lógico e a análise documental foram usados para analisar a gestão escolar e o trabalho pedagógico (AGÊNCIA SUECA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO, 2003)

Segundo LÜDKE (1986), a observação é uma experiência direta e eficiente para a coleta de dados em uma pesquisa qualitativa. Foram consultados os seguintes documentos referentes aos anos de 2014 e 2015: diários dos professores, atas dos conselhos de classe, atas de resultados

finais e planos de curso. Esses documentos foram analisados quanto ao conteúdo e padrões de registro.

3.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo ao colégio e os fatores que direta ou indiretamente interferem no funcionamento do colégio foram identificados por meio da aplicação da metodologia da GIDE proposta pela SEEDUC e o método do quadro lógico.

O método do quadro lógico permite a planificação de projetos bem como a análise, o acompanhamento e avaliação. O método consiste na organização lógica e resumida de dados na forma de quadros. O sucesso da metodologia depende do contínuo acompanhamento dos dados (AGÊNCIA SUECA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO, 2003).

As percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre a realidade do mundo, do ser humano, da educação e sobre os fatores políticos, sociais, econômicos, culturais, tecnológicos e do meio ambiente foram discutidas durante os encontros pedagógicos promovidos no ano de 2015 e revisadas em 2016 por meio de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA). .

3.2 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES

A identificação de problemas e as soluções potenciais relacionados à gestão escolar e ao trabalho pedagógico efetivo foram realizados por meio das ferramentas do planejamento estratégico situacional (PES) e ambiente virtual de aprendizagem (AVA).

3.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O PES é uma ferramenta pertinente a administração estratégica, que permite o contínuo acompanhamento da realidade e a execução de intervenções ao longo da pesquisa e a partir da identificação dos problemas. Essa ferramenta permite a transformação de um período de crise em oportunidades, uma vez que tem como base a avaliação da situação atual e projeção de ações que permitam efetivar as mudanças necessárias. O planejamento estratégico situacional possui métodos que favorecem a descrição e solução de problemas complexos de natureza social (IIDA, 1993).

Uma vez que não apresenta uma única solução para um problema, o PES não é um método determinístico. Os problemas devem ser continuamente monitorados permitindo que intervenções sejam feitas ao longo do processo, de forma que as ações sejam eficientes para cada situação identificada (MATHIAS-PEREIRA, 2011).

As etapas gerais para a elaboração da estratégia incluem todo o processo de planejamento até as ações de implantação e avaliação conforme especificado a seguir.

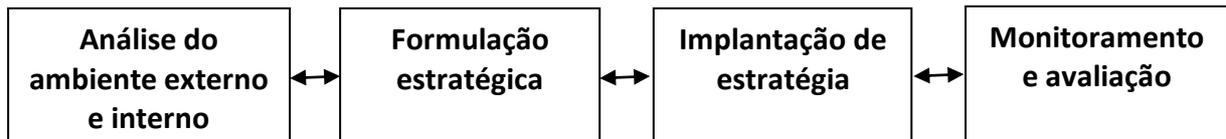


Figura 1 Etapas de uma estratégia de uma organização. Fonte: (ROCHA, 2002)

A primeira etapa da administração estratégica tem como finalidade a identificação das condições internas e externas de uma organização buscando avaliar os recursos disponíveis e identificar características que podem interferir na organização escolar como os fatores sociais, culturais e tecnológicos. Com esse objetivo foi usada a matriz SWOT. O termo “SWOT” é formado pelas letras iniciais das palavras em inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). No Brasil, esse termo é conhecido como FOFA. A análise SWOT permite a identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização e as ameaças e oportunidades a que está submetida. Essa ferramenta é aplicada ao planejamento estratégico para a elaboração de um panorama sobre o ambiente externo e interno da organização por meio de uma matriz (BASTOS, 2014).

A segunda etapa consiste na definição dos objetivos estratégicos de longo prazo a partir da análise dos ambientes internos e externos. A terceira etapa, a implantação da estratégia, decorre da elaboração dos planos de ação que serão executados de acordo com os objetivos propostos. A quarta etapa, monitoramento e avaliação, pretende acompanhar as ações e o alcance dos objetivos periodicamente permitindo a revisão do planejamento sempre que necessário (ROCHA, 2002).

Por fim, o planejamento estratégico permite, através de inúmeras ações, definir a missão institucional, os objetivos, a elaboração e a implementação de estratégias capazes de solucionar

problemas previamente identificados. No PES, o agente executor das ações pode ser o próprio planejador (IIDA, 1993).

Para o desenvolvimento do PES, os docentes foram convidados a participar de 09 encontros presenciais em dias relativos ao planejamento pedagógico de acordo com o calendário letivo da SEEDUC. As atividades foram realizadas em pequenos grupos nos quais os docentes discutiram as suas percepções sobre os problemas enfrentados durante o exercício profissional, caracterizando-os e identificando tanto as responsabilidades quanto as soluções. Todo o material produzido pelos docentes foi analisado por todos para definição das ações pertinentes, documentadas nos planos de ação, a serem implementadas na unidade escolar.

3.2.2 CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO

O ambiente virtual empregado para o desenvolvimento do PPP foi escolhido em função das ferramentas disponíveis que atendem ao trabalho colaborativo (FILATRO, 2008). O MOODLE (*Modular Object Oriented Distance Learning*) foi disponibilizado pela Coordenadoria de Educação à Distância da Universidade Federal Fluminense (CEAD/UFF).

Para a criação das atividades usadas na construção do PPP, consideramos o exercício de reflexão, colaboração, discussão além da atualização teórica dos professores sobre os temas relativos a esse documento. A elaboração das atividades contou com definição de objetivos que nortearam a sua realização com o apoio de material para leitura e comandos de ação concisos e claros.

3.3 CONSTRUÇÃO DO GUIA COM O PLANO DE AÇÃO

A construção do guia visou o registro das ações necessárias ao trabalho escolar efetivo, elaboradas coletivamente no colégio, assim como o acompanhamento da sua implementação e divulgação dos resultados para outras unidades escolares.

A construção do guia foi orientada com base nas etapas do planejamento estratégico situacional considerando os problemas inerentes ao ambiente escolar com foco na infraestrutura, trabalho docente colaborativo e processos pedagógicos.

O formato de 14 x 21 cm foi escolhido por ser considerado econômico e suficiente para comunicar de forma objetiva os passos executados na elaboração do plano de ação. A fim de

despertar o interesse e facilitar a leitura sobre o assunto optamos por organizar as informações em quadros e por meio de perguntas e respostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DO TRABALHO ESCOLAR

4.1.1 AMBIENTE INTERNO - INFRAESTRUTURA

O Colégio Estadual localiza-se no município de Angra dos Reis, na Vila do Abraão, na Ilha Grande. O colégio atende alunos que residem na Vila Do Abraão e em outras praias da ilha cujo acesso só é possível através de transporte marítimo custeado pelo governo do Estado. O colégio encontra-se instalado em um prédio de dois pavimentos cuja propriedade é do Governo do Estado do Rio de Janeiro, mas funciona em regime de compartilhamento de espaço com uma escola municipal. São duas instituições de ensino público dentro de um mesmo espaço físico. O prédio dispõe de quatorze salas de aula, auditório, laboratório de informática, espaço físico para laboratório de ciências, biblioteca, refeitório, sala de professores, pátio aberto e duas salas administrativas.

No ano de 2014, os alunos do Ensino Médio estudavam em espaços inadequados ao processo de ensino e aprendizado, isto é, com o depósito de armários e materiais pedagógicos usados em atividades passadas acumulando poeira e obstruindo as janelas e fluxo de ar de três ambientes: o laboratório de informática, o laboratório de ciências da natureza e parte do auditório. Esses ambientes eram pequenos para o quantitativo de alunos e insalubres. Segundo MONTEIRO e SILVA, (2015) a infraestrutura da escola é um fator limitante do desempenho escolar dos alunos.

Em função das salas inadequadas às atividades didático-pedagógicas e do aumento do número de alunos atendidos pela Escola Municipal e pelo Colégio Estadual algumas adaptações na ocupação dos espaços físicos precisaram ser feitas para o ano letivo de 2015. Para alocar novas turmas, as salas usadas como biblioteca, laboratório de ciências e auditório foram reorganizadas e ganharam novas funções. Dessa forma, no ano de 2015, os alunos e professores não contaram com esses espaços para o desenvolvimento de atividades pedagógicas. O Colégio

Estadual passou a usar exclusivamente para suas atividades, três salas de aula com infraestrutura adequada ao ensino.

A infraestrutura encontrada no colégio estadual não é diferente do que NETO (2013) relatou em seu estudo que na região sudeste, 79,7% das escolas foram classificadas como elementar ou básica, dispondo de água, sanitários, energia, esgoto, cozinha, sala de direção e equipamentos de áudio, vídeo e informática para atendimento aos alunos. Dessas, 85,2% estão localizadas em zonas rurais, classificação atribuída ao colégio foco desse trabalho.

A reorganização dos espaços físicos para o atendimento a demanda de alunos das duas instituições que fazem uso do mesmo local exigiu que a biblioteca da escola e o laboratório de ciências da natureza perdessem suas funções. A biblioteca foi desinstalada para que uma sala de aula fosse disponibilizada e o laboratório passou a ser ocupado pelos arquivos e atividades administrativas da escola municipal. Para reorganizar o acervo da biblioteca estadual e os materiais usados nas aulas de química, a gestora organizou os recursos didáticos nas salas de aula por área de conhecimento formando salas por áreas de conhecimento. Dessa forma, o Colégio Estadual passou a dispor todo o acervo da biblioteca e recursos para as aulas práticas das ciências da natureza dentro das salas de aula.

O espaço físico do colégio estadual recebe em um mesmo turno, turmas da educação infantil, primeiro e segundo segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Observando a distribuição das turmas nas salas disponíveis nos pavimentos, a gestora percebeu que não havia critério para organizá-las no espaço físico. Considerando as características das atividades de ensino realizadas nos diferentes segmentos, a manutenção de um ambiente favorável ao aprendizado e a segurança dos alunos, a gestora do colégio estadual propôs à gestora da escola municipal uma nova organização das turmas no espaço físico disponível. Foi apresentada a proposta de alocar todas as turmas do segundo segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio no pavimento superior e as turmas do primeiro segmento do Ensino Fundamental no pavimento inferior. Essa ação permitiu o acesso facilitado dos alunos menores ao pátio e refeitório e a redução do contato com barulho causado pelas brincadeiras das crianças com o ambiente de sala de aula dos alunos do segundo segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Ao longo do ano de 2015 identificamos efeitos positivos no desempenho dos alunos e professores com a reorganização do espaço físico identificando a importância da melhoria da infraestrutura escolar.

4.1.2 AMBIENTE INTERNO - RECURSOS HUMANOS

A equipe gestora, pedagógica e técnica do Colégio Estadual no ano de 2014 era formada por pelo gestor, o coordenador pedagógico, a secretária, o professor articulador. A escola também contava com os serviços do auxiliar de secretaria, nove docentes, porteiro, zelador e uma merendeira. Em janeiro, aconteceram três encontros entre a nova gestora, o gestor de 2014, a secretária e o auxiliar de secretaria. Nesses encontros de trabalho a observação direta permitiu conhecer um pouco o trabalho escolar desenvolvido. Ficou evidente a cumplicidade, a distribuição de tarefas e responsabilidades e a participação desses membros da equipe nas tomadas de decisões sobre os fazeres pedagógicos e gerenciais do colégio. O coordenador pedagógico encontrava-se afastado da função, o professor articulador encontrava-se de férias e ambos não fizeram parte desse momento.

Os docentes, após o fim das férias, retornaram à escola, durante a semana de planejamento de acordo com o calendário oficial da SEEDUC para o ano de 2015. As ações realizadas nessa semana tinham como objetivo acolher e orientar os docentes quanto às práticas pedagógicas fundamentais para o início do ano letivo. Todos os docentes foram orientados individualmente para a construção do plano de disciplina anual de acordo com o modelo estruturado pela SEEDUC.

A partir do primeiro contato com os docentes, identificamos o seguinte problema: impossibilidade de agrupar todos os docentes em um único dia ou período para a realização de um encontro pedagógico. Dos dez docentes lotados na unidade, apenas duas professoras são residentes no município de Angra dos Reis, uma professora de língua portuguesa que reside na Vila do Abraão e a professora de Artes, residente no continente. Os demais professores residem em outros municípios como Resende e Rio de Janeiro. Como solução, optamos por realizar a reunião pedagógica em dois momentos: terça-feira e quinta-feira pela manhã e dessa forma, reunir os professores que trabalham no início da semana na reunião de terça-feira e os professores que trabalham no final da semana, na quinta-feira.

Reunir os professores em um mesmo dia para a realização de encontros pedagógicos foi um problema observado desde a experiência docente da gestora. As principais barreiras que precisaram ser superadas foram horários e dias de trabalho diferentes, distâncias geográficas e resistência às atividades de planejamento. Nesse momento foi acordado entre gestora e corpo docente a realização de encontros pedagógicos para discussão e planejamento do trabalho escolar.

Segundo CASTRO *et al.* (2008), o ato de planejar é recebido com resistência pelos profissionais da educação e é compreendido como ação sem importância. Segundo as autoras, a resistência possui explicação histórica, pois o início da prática do planejamento tem relação com regimes políticos, econômicos e de produção autoritários. Assim, o plano é compreendido como um instrumento que permitirá a supervisão e o controle do trabalho dos docentes acreditando que a experiência profissional é suficiente para a prática docente efetiva. Portanto, é fundamental que os profissionais da educação compreendam que a ausência da prática do planejamento gera improvisação contínua das aulas prejudicando o aprendizado dos alunos e a formação do cidadão.

A seguir descreveremos os resultados dos primeiros encontros pedagógicos realizados com os docentes durante o período letivo de 2015.

O primeiro encontro, com os docentes, foi agendado para acontecer na semana de planejamento proposta pelo calendário oficial da SEEDUC. A pauta da reunião foi construída pela gestora e pela coordenadora pedagógica a partir das observações realizadas durante o primeiro mês de trabalho da gestora na unidade escolar. Todos os professores receberam um caderno para registros pedagógicos, construindo a memória dos encontros e discussões realizadas ao longo do ano.

No primeiro encontro pedagógico foram tratados os seguintes pontos: apresentação da nova gestora e da nova coordenadora; proposta de ensino usando salas organizadas por áreas do conhecimento; plano de disciplina; calendário para encontros pedagógicos; diários de classe; calendário escolar anual; histórico de metas; avaliação e proposta de construção do Projeto Político Pedagógico – PPP por meio de um ambiente virtual. Todas as orientações aos docentes foram fundamentadas em resoluções e portarias publicadas pela SEEDUC. A fundamentação das orientações por meio dos documentos oficiais foi uma forma acertada de minimizar a resistência

dos docentes ao planejamento e a sistematização de ações pedagógicas. Para garantir a legitimidade e a continuidade das discussões que aconteceram em dois encontros, a partir da mesma pauta, registramos todas as sugestões relevantes dadas pelos professores sobre os problemas apresentados pela gestora. No segundo encontro as propostas feitas no primeiro, foram apresentadas para discussão pela gestora. Esse registro foi importante para expor ao segundo grupo os pontos de vistas e decisões do primeiro grupo. No entanto, percebemos que o diálogo tornou-se descontínuo. Essa primeira atividade reiterou a importância de uma estratégia para dinamizar a comunicação semi-presencial e o trabalho pedagógico entre a equipe gestora e docentes do colégio estadual. Identificamos também a necessidade de realizar os encontros em um único momento a fim de favorecer a discussão dos temas propostos. Dessa forma, optamos por realizar os encontros no meio da semana de forma a permitir a participação de todos os docentes.

Na primeira reunião pedagógica a gestora apresentou aos docentes os indicadores de desempenho e fluxo do SAERJ (IDERJ, ID e IF) dos anos de 2013 e 2014 a fim de exemplificar como os dados das avaliações externas podem ser usados para o acompanhamento do trabalho escolar. Após análise e discussão, nove docentes afirmaram nunca terem discutido os resultados e as metas apresentadas pela gestora. A partir de então, os docentes puderam identificar o Índice de Desempenho (ID) como fator crítico das metas do colégio. Cientes de que o ID é determinado pelo desempenho dos alunos nas avaliações do SAERJ, as seguintes propostas foram apresentadas pelos docentes: estudo dos índices e indicadores que determinam o IDERJ nos próximos encontros pedagógicos, motivação dos alunos para a realização das provas, divulgação de programas, projetos e benefícios associados à participação dos alunos nas avaliações do SAERJ promovidos pelo governo do estado, consultar as matrizes de referência do SAERJ para a construção do plano de disciplinas e planejamento das aulas.

A explicação sobre os indicadores de desempenho foi fundamental para a desconstrução de resistências quanto à aplicação das avaliações do SAERJ. Nessa mesma reunião, foi possível estabelecer a decisão estratégica norteadora para a construção dos planos de ação para os anos de 2015, 2016 e 2017 e alcançar a meta projetada para o IDERJ Ensino Médio até 2017.

Durante a apresentação dos resultados do indicador de fluxo escolar - IF, os professores destacaram o acentuado declínio observado entre os anos de 2013 e 2014. Quando a gestora apresentou a baixa taxa de aprovação obtida no mesmo ano, os professores ficaram surpresos mostrando desconhecimento do resultado total referente ao ano de 2014. Reconhecemos a partir da reação dos professores a importância da compreensão do resultado global do desempenho escolar dos alunos apesar de terem ciência do resultado de aprovação de cada disciplina por meio das discussões em conselho de classe.

O segundo encontro pedagógico aconteceu no mês de março de 2015. Nesse encontro, os professores foram convidados a conhecer e discutir o conceito de interdisciplinaridade e realizar em grupo a análise do currículo mínimo visando uma proposta de ensino com abordagem interdisciplinar a ser implantada no colégio. Nesse encontro os professores identificaram correlações entre as propostas curriculares de diferentes disciplinas e conseguiram esboçar projetos interdisciplinares.

A prática de ensino interdisciplinar está relacionada com a aceitação da incapacidade do ser humano de compreender toda a realidade seja ela histórica ou cultural de um fenômeno complexo durante o processo de construção do conhecimento. De acordo com FRIGOTTO (2008), durante a investigação de uma realidade, o profissional deve buscar superar as limitações temporais, de formação e culturais considerando a complexidade da realidade e as limitações do sujeito durante a leitura do fenômeno e construção do conhecimento. A construção individual do conhecimento caracteriza-se como parcial e limitada e assim, uma abordagem interdisciplinar favorece a descrição da realidade de forma mais ampla.

A partir do terceiro encontro pedagógico iniciamos as avaliações do ambiente externo e interno por meio do uso do método do quadro lógico e discussão com os docentes, cujos resultados serão descritos nos próximos itens.

4.1.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - PERCEPÇÕES DOCENTES

A fim de caracterizar os aspectos políticos, sociais, tecnológicos e econômicos aos quais os alunos estão sujeitos e que interferem na relação com sua formação escolar, no terceiro encontro pedagógico foram avaliadas e discutidas as percepções docentes sobre a realidade do mundo, do ser humano e da educação. Em 2016, essas percepções foram rediscutidas por meio do AVA permitindo a revisão e a participação dos professores novos. Foram destacados os aspectos positivos e negativos que devem ser considerados para a construção dos planos de ação apresentados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre a realidade do mundo, do ser humano e da educação discutidas coletivamente nos encontros pedagógicos em 2015.

PERCEPÇÃO DA REALIDADE	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUNDO	Acesso facilitado ao conhecimento e à informação por meio das novas tecnologias.	Alto índice de desperdício de recursos naturais. Desigualdade social.
SER HUMANO	Compreensão da necessidade do resgate dos valores morais na formação da cidadania.	Perfil individualista. Desrespeito às diferenças pessoais e sociais.
EDUCAÇÃO	Possibilidade de gestão democrática-participativa, transparente e de qualidade no colégio. Oferta de recursos didáticos. Sistematização e organização do fazer pedagógico.	Falta de compreensão por parte do aluno sobre a importância da educação para ascensão social e econômica. Desvalorização do profissional da educação.

No quadro 2 estão apresentados os fatores externos políticos, econômicos, tecnológicos de influência sobre a escola. No quadro 3 estão apresentados os fatores sociais discutidos pelos professores.

Quadro 2 - Fatores políticos, econômicos, tecnológicos que influenciam no trabalho escolar a sob o ponto de vista dos professores.

FATORES EXTERNOS	PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES
SITUAÇÃO ECONÔMICA	Crescimento da renda familiar. Aumento do índice de desemprego em alguns setores. Maior participação da mulher no mercado de trabalho. Aumento da renda em função da escolaridade.
TECNOLOGIA	Falta de capacitação técnica dos profissionais da educação. Atendimento tecnológico em áreas específicas do país. Rápido desenvolvimento tecnológico.
MÍDIA	Ampliação do acesso à informação (internet, livros, jornais, etc.). Ampliação da comunicação e troca de conhecimento através das diferentes mídias. Estímulo ao consumismo, a exposição corporal e ao padrão estético.
EDUCAÇÃO	Alto índice de analfabetismo funcional. Alto índice de repetência e abandono. Falta de recursos humanos. Deficiência na formação dos profissionais da educação. Desvalorização financeira dos profissionais da educação.

Quadro 3 - Fatores sociais que influenciam no trabalho escolar sob o ponto de vista dos professores.

FATORES SOCIAIS	PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES
ESTRUTURA FAMILIAR	Estrutura diferenciada das famílias. Pouca convivência entre pais e filhos.
PARCERIA FAMÍLIA-ESCOLA	Falta de participação da família na escola. Falta de assistência da família na vida escolar dos filhos e nas questões apresentadas pela escola.
OUTROS	Bairro com intensa atividade voltada para o turismo e empregabilidade informal para os estudantes.

A identificação das percepções dos docentes sobre os aspectos positivos e negativos do mundo, do ser humano e da educação é um passo importante para a construção de um projeto político pedagógico a partir da visão do docente sobre o contexto político, social e educacional no qual a escola está inserida. Nas palavras de VEIGA (2013), a escola é vista como uma instituição

social, inserida na sociedade capitalista, que reflete no seu interior as determinações e contradições dessa sociedade. Partindo dos aspectos positivos e negativos destacados pelos docentes, podemos delinear a intencionalidade do trabalho escolar e os meios para o seu alcance com a anuência de todos.

A partir dos resultados apresentados no quadro 2 identificamos que os docentes reconhecem os recursos tecnológicos como ferramentas que facilitam o acesso ao conhecimento. No entanto, a prática docente no colégio pouco reflete esse aspecto positivo do mundo. As atividades de ensino são realizadas por meio de exposição oral, uso do quadro branco e dos livros didáticos. Poucos professores, em poucas aulas, inserem recursos tecnológicos nas práticas de ensino. Esses recursos quando utilizados nas aulas, de forma a expor por meio de slides ou filmes partes de um conteúdo, reforçam o fluxo unidirecional da informação e a prática tradicional do ensino. É comum a solicitação de pesquisas tendo como fonte de consulta a internet, mas não é prática comum aos docentes o ensino do como pesquisar e de analisar criticamente as informações disponíveis. Para CYSNEIROS (1998), o uso das novas tecnologias na escola caracteriza-se como inovação conservadora, ou seja, usam-se as novas ferramentas tecnológicas com estratégias tradicionais. Assim, os professores não exploram as potencialidades dos recursos tecnológicos de forma a melhorar efetivamente a qualidade do ensino, apenas mudam a forma como o conteúdo é apresentado. Dessa forma, é necessário buscar formas inovadoras e eficazes para o uso das novas tecnologias pelos docentes no ensino por meio de capacitação.

Os docentes apresentaram a desigualdade social e o desperdício dos recursos naturais como aspectos negativos do mundo atual e o desrespeito às diferenças e o individualismo como pontos negativos do ser humano. Dessa forma, o projeto político pedagógico da unidade deverá conter propostas para intervir sobre esses aspectos. As práticas pedagógicas deverão ser compatíveis com o respeito às diferenças e ao aprendizado com boa qualidade de forma a oportunizar a ascensão social e a inserção dos alunos no mercado formal de trabalho.

Após a identificação dos fatores do ambiente externo capazes de interferir no trabalho escolar e direcionar a construção do projeto político pedagógico e dos planos de ação, os professores discutiram três perguntas, propostas pela metodologia da GIDE, cujas respostas ajudaram a estruturar o propósito do trabalho escolar e construir o marco doutrinal: “Que tipo de sociedade queremos construir?”; “Que tipo de pessoa queremos ajudar a formar?”; “Que

finalidade queremos para a educação e que papel desejamos para a escola em nossa realidade?”.

As respostas construídas coletivamente pelos docentes estão descritas no quadro 4.

Quadro 4 – Respostas construídas coletivamente pelos professores após reflexão e discussão sobre o perfil de sociedade, educação e escola de acordo com a sua percepção do ambiente externo.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
QUE TIPO DE SOCIEDADE QUEREMOS CONSTRUIR?	Uma sociedade justa, que respeite as diferenças, menos violenta, mais cooperativa.
QUE TIPO DE PESSOA QUEREMOS AJUDAR A FORMAR?	Cidadão ético, crítico e responsável com o meio ambiente e sociedade.
QUE FINALIDADE QUEREMOS PARA A EDUCAÇÃO? QUE PAPEL DESEJAMOS PARA A ESCOLA EM NOSSA REALIDADE?	Uma escola humanizada capaz de preparar os alunos para o exercício da cidadania, para o trabalho e que contribua para a formação de uma sociedade cooperativa, crítica, justa, menos violenta e com respeito às diferenças.

Quando convidados a refletir sobre o tipo de sociedade que queremos construir, que tipo de pessoa queremos ajudar a formar e sobre o papel da escola na realidade atual, os docentes construíram propostas capazes de interferir positivamente sobre os aspectos negativos apresentados por eles durante a elaboração das respostas contidas nos quadros 1, 2 e 3. A partir dos resultados das discussões, seguiremos com a construção dos planos de ação. Além de orientar a elaboração de planos de ação, as propostas apresentadas no quadro 4 também servirão como referência para a análise das práticas cotidianas dos profissionais e alunos e realinhamento de atitudes em prol do alcance das propostas.

A partir da gestão democrática e participativa temos conseguido envolver ativamente os docentes na construção coletiva dos fatores pedagógicos que orientam o trabalho escolar. De acordo com VALENTE (1999) a sociedade do conhecimento exige a formação de profissionais qualificados capazes de assumir responsabilidade, decidir e solucionar problemas em diversos contextos. Os profissionais deverão ser capazes de muito mais do que receber e armazenar informações. Nesse cenário, a escola necessita promover mudanças pedagógicas por meio da participação dos profissionais da educação, alunos, pais e toda a comunidade a fim de transformar o modelo de ensino informativo em ensino para a construção de conhecimento e contribuir com a formação de cidadãos com competência crítica, criativa, social, afetiva e cognitiva.

4.1.4 DIRETRIZES OPERACIONAIS PEDAGÓGICAS E DE GESTÃO

Após discutir os fatores ambientais externos e o propósito da organização escolar, os professores elencaram as diretrizes operacionais pedagógicas e de gestão necessárias para a obtenção do bom desempenho do trabalho escolar e construção dos planos de ação em acordo com a visão de sociedade, ser humano e educação pretendida. Ou seja, foi discutido o que deverá ser feito para o alcance das finalidades pretendidas para a educação na unidade. Os resultados dessa discussão coletiva estão apresentados nos quadros 5 e 6.

Quadro 5 – Diretrizes operacionais pedagógicas propostas coletivamente pelos docentes no 3º encontro pedagógico.

EIXOS	DIRETRIZES PEDAGÓGICAS ACORDADAS ENTRE OS DOCENTES
CURRÍCULO	Cumprir efetivamente o Currículo Básico Estadual Considerar os conhecimentos prévios e aprendizado dos alunos para adaptação curricular.
CONTEÚDO	Ensinar conceitos e procedimentos necessários à intervenção consciente e crítica na realidade do aluno e a compreensão do processo histórico de construção do conhecimento. Ensinar conteúdos previstos no Currículo Básico.
METODOLOGIA	Adotar o método da problematização e prática da pesquisa para o desenvolvimento da atitude científica. Adotar linguagens e técnicas diversificadas. Valorizar a leitura e produção escrita. Adotar abordagem interdisciplinar e contextualizada dos conteúdos. Planejar as aulas com base em metodologias ativas permitindo aos jovens aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.
PLANEJAMENTO	Construir os planos interdisciplinares bimestrais por meio do trabalho coletivo. Considerar o conhecimento prévio dos alunos, as expectativas explicitadas pelos jovens quanto à formação escolar, e as perspectivas da realidade da escola e do meio. Contextualizar conteúdos e experiências individuais. Registrar e compartilhar melhores práticas.
AValiação	Adotar o processo de avaliação formativa prevalecendo os aspectos qualitativos sobre os quantitativos. Realizar a recuperação paralela e progressão parcial através da formulação de plano de estudo para alunos com maior dificuldade. Acompanhar a vida escolar dos estudantes através da análise de resultados e comunicação com a família. Expressar os resultados finais de cada etapa por meio de notas de 0 (zero) a 10 (dez).

Por meio dos resultados apresentados no quadro 5, identificamos consenso entre os docentes com relação ao ensino do currículo básico da SEEDUC, mas houve a preocupação com a correlação entre tais conteúdos com a realidade do aluno e com a construção ativa do conhecimento. Dessa forma, é necessário que o currículo básico seja discutido entre os docentes e analisado de forma crítica para que essas premissas sejam alcançadas por meio da construção pelos professores da escola. Assim, pretende-se que o currículo não seja apenas seguido com base nas orientações legais e livros didáticos, mas sim discutido e ressignificado.

No ano de 2015 os professores construíram os planos de disciplina de forma individual. A partir da análise dos planos, identificamos a presença dos conteúdos elencados no currículo básico da SEEDUC e organizados conforme o livro didático adotado pela unidade escolar. Identificamos também, diferença entre os planejamentos dos professores de uma mesma disciplina para um mesmo ano de escolaridade. A articulação dos conteúdos com a realidade dos alunos foi verificada em apenas um plano de disciplina de um total de oito.

Para JÚNIOR (2016), a seleção dos conteúdos é realizada pelos professores por meio de consulta a proposta pedagógica do sistema de ensino, ao livro didático e as orientações legais como os Parâmetros Curriculares Nacionais. Esse pesquisador constatou em sua pesquisa realizada com professores da Rede Municipal de Ensino de Recife que a intuição, a prática de sala de aula, e os livros didáticos são as principais referências para a organização do saber escolar. Para ZABALA (2016) o ensino deve permitir que as pessoas sejam capazes de compreender a sociedade na qual vivem e desenvolver habilidades para intervir de forma positiva na transformação social por meio de uma formação integral. Essa formação relaciona-se diretamente com os conteúdos curriculares e a forma como são organizados no currículo escolar. Quando o educador encontra a resposta para a pergunta “Que tipo de cidadão queremos formar?” uma segunda pergunta necessita de resposta “Quais conteúdos devemos ensinar?”. A resposta para esta pergunta, segundo ZABALA (2016) os conteúdos de aprendizagem devem ser selecionados a partir das necessidades de respostas aos problemas de conhecimento definidos por experiências cotidianas dos alunos. Ainda conforme ZABALA (2016), apesar da existência de uma organização lógica dos conteúdos no seio das disciplinas acadêmicas, a realidade dos estudantes deve ser priorizada durante a seleção e organização do processo de ensino.

Quanto às diretrizes operacionais metodológicas, identificamos uma lacuna entre o discurso e a prática na sala de aula. A maior parte das aulas é planejada com base na metodologia tradicional e com foco apenas no ensino de conteúdos disciplinares isolados e desvinculados da realidade dos alunos. Isso nos mostra a importância da escola buscar meios para transformar a prática docente a partir de discussões em seu próprio ambiente e alcançar, o que os próprios docentes indicaram como diretrizes metodológicas: “Adotar uma abordagem interdisciplinar e contextualizada dos conteúdos”. Assim, para operacionalizar as mudanças entre o discurso e a prática docente relativo a abordagem interdisciplinar e quanto ao método de ensino ativo será necessário o desenvolvimento docente por meio de estudos e troca de experiências para a implementação dessas práticas de ensino.

Com relação às diretrizes operacionais para o planejamento do ensino, identificamos um caminho para o desenvolvimento do trabalho docente colaborativo. Os professores concordaram com a construção em conjunto dos planos de disciplina e a execução de um mesmo plano para todas as turmas de uma mesma série. Essa experiência realizada no ano de 2016 foi um grande avanço em relação a 2014 e 2015. Assim o trabalho docente que antes era individualizado, quando cada docente elaborava o seu próprio planejamento, tornou-se colaborativo por meio do diálogo sobre o processo de ensino, troca de experiências e registro do processo de ensino no plano de disciplina. Com essa nova forma de trabalho docente, iniciamos a construção de um perfil de ensino para a unidade escolar favorecendo a equidade de ensino para as turmas de uma mesma série. O próximo passo em 2017 será a construção de planos interdisciplinares conforme as diretrizes propostas pelos próprios professores.

Na educação, o trabalho colaborativo é uma ferramenta fundamental para o sucesso dos processos de ensinar e aprender. Para DAMIANI (2008), o trabalho em grupo, por meio das interações, favorece o envolvimento afetivo dos participantes com o trabalho. Verificamos em nosso trabalho de intervenção o aumento do comprometimento com a prática do planejamento, com a troca de experiências e o trabalho colaborativo. Em 2016, dois projetos pedagógicos extraclasse desenvolvidos na unidade foram propostos e executados em conjunto pelos docentes com grande sucesso. Conforme DAMIANE (2008), o reflexo no trabalho docente pode ser percebido no aumento do comprometimento com a busca de novos conhecimentos e bom desempenho na tarefa. Portanto, a troca de experiências e as discussões coletivas favorecem o

crescimento tanto profissional quanto pessoal dos docentes, assim como o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação e a identificação de deficiências em sua prática. Reconhecemos que essas habilidades são importantes para o trabalho docente efetivo e a construção do projeto político pedagógico do colégio.

Dentre as diretrizes pedagógicas indicadas pelos docentes, a prática avaliativa apresentou grande lacuna entre o discurso e a prática. Por meio da discussão com os docentes, identificamos a proposta de realização de um processo avaliativo formativo. No entanto, a avaliação somativa persistiu na prática docente nos anos de 2015 e 2016. Por meio do acompanhamento dos registros nos diários de classe foi possível identificar o uso de provas com questões abertas e fechadas, trabalhos de pesquisas e listas de exercícios como os instrumentos avaliativos da aprendizagem mais empregados pelos docentes para com atribuição de notas sem o “feedback” para o aluno. SOUZA DUTRA, *et al.* (2011), afirmam que apesar da avaliação formativa ter sido proposta a mais de 30 anos, ela é pouco aplicada no ambiente educacional. Segundo os autores, essa prática avaliativa permite ao docente respeitar as diferenças individuais dos alunos, favorece a melhoria do processo de ensino-aprendizagem a partir de acompanhamento contínuo e construção de “feedback”. OLIVEIRA E BATISTA (2012), em um trabalho desenvolvido com professores tutores universitários relataram que os docentes tendem a valorizar em sua prática avaliativa a aquisição de conteúdos em detrimento do desenvolvimento de habilidades como a aprender a aprender, o raciocínio e aprendizado do grupo. Reconhecemos, portanto, que a prática dos professores pode ser reflexo da sua formação inicial, mas que pode ser complementada por meio de cursos de formação continuada ou no próprio ambiente escolar em momentos de encontros pedagógicos. Por outro lado, no âmbito da educação básica, também reconhecemos a dificuldade imposta pelo sistema estadual de educação vigente como um fator limitador do desenvolvimento docente visto que está sujeito a perda de lotação e do tempo de serviço para fins de aposentadoria quando afastados para formação.

Quadro 6 - Diretrizes operacionais de gestão propostas coletivamente pelos docentes de acordo com GIDE.

DIRETRIZES OPERACIONAIS PARA GESTÃO							
TIPO DE GESTÃO A SER ADOTADA NA ESCOLA	UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO ESCOLAR	PRESTAÇÃO DE CONTAS DE SERVIÇOS E RECURSOS FINANCEIROS	PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM	RELACIONAMENTOS NA ESCOLA	RELAÇÃO FAMÍLIA ESCOLA	ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER OS ÓRGÃOS COLEGIADOS
Democrática. Participativa desde o planejamento. Com foco no processo de ensino-aprendizagem, integrando aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais.	Priorizar as necessidades mais urgentes da comunidade escolar. Coletar documentação e comprovantes da aplicação destes recursos financeiros. Prestar contas a comunidade periodicamente.	Promover participação efetiva na busca de soluções de problemas e tomada de decisões através da Associação de Apoio a Escola e Conselho Escolar.	Utilizar oportunamente as reuniões da comunidade escolar para divulgação de demonstrativos e prestação de contas. Avaliar a satisfação da comunidade com os serviços prestados. Expor as contas em um mural.	Divulgar periodicamente os resultados pedagógicos, em boletins, reunião de pais e mural. Comunicar aos pais a divulgação de resultados e solicitar apoio aos alunos em casa.	Promover convivência harmoniosa fundamentada nos valores universais. Acompanhar periodicamente o clima escolar, tomando ações corretivas quando necessário.	Programar reuniões periódicas para apresentar resultados e discutir ações administrativas e pedagógicas. Incentivar a presença da família nos eventos realizados pelos alunos na escola. Enfatizar o papel da família no processo educativo.	Incentivar a realização de encontros periódicos do Conselho Escolar a partir da definição de um calendário. Divulgar as datas dos encontros e pautas de discussão para toda comunidade escolar.

Por meio da discussão das diretrizes operacionais para a gestão da unidade escolar foi possível identificar no discurso dos docentes a expectativa por uma gestão escolar democrática e participativa envolvendo os aspectos financeiros e didático-pedagógico. Podemos destacar como expectativas a transparência na aplicação dos recursos financeiros, o fortalecimento dos órgãos colegiados e aproximação da família com a escola.

ABRUCIO (2010) em um estudo realizado a partir do desempenho de dez escolas paulistas na Prova Brasil de 2007 identificou que o modelo de gestão e o empenho dos gestores promovem impactos no ambiente escolar e no aprendizado dos alunos. Dentre os fatores analisados pelo autor, quatro apresentaram grande influência no desempenho das escolas: as características da formação do gestor e formação continuada em gestão; liderança, atitude empreendedora e visão sistêmica da gestão, clima organizacional fundamentado no trabalho em equipe de forma coesa e sistematizada; e a utilização dos resultados das avaliações externas como parâmetro para a escola.

As escolas que apresentaram destaque nesses quatro fatores alcançaram os melhores desempenhos nas avaliações externas da aprendizagem. Portanto, reconhecemos que as diretrizes operacionais de gestão registradas pelos professores estão de acordo com a construção de um planejamento para a melhoria do desempenho de aprendizagem dos alunos do colégio foco da nossa pesquisa.

4.1.5 ANÁLISE DOCUMENTAL

Buscando compreender os resultados, as características do trabalho escolar e realizar diagnóstico sobre os anos de 2014 e 2015 realizamos a análise de documentos por meio da consulta aos registros nos diários de classe dos professores, nas atas dos conselhos de classe, planos de curso e atas de resultados finais.

4.1.5.1 DIÁRIOS DE CLASSE

Durante a análise dos diários, identificamos muitos registros inconsistentes, sem sistematização e cumprimento das orientações oficiais. Encontramos registros feitos à lápis, incompletos quanto aos métodos de avaliação, quanto a frequência diária dos alunos e as anotações sobre os procedimentos didáticos. Os registros dos conteúdos

curriculares também estavam incompletos e não existia padrão para registros de recursos didáticos e do seu uso pedagógico em todos os diários referentes a 2014. Esse dado revela a falta de conhecimento ou da prática de planejamento, organização, análise e acompanhamento de dados por parte dos docentes.

Diante desse problema adotamos, após discussão com os docentes um novo modelo de diário e as normas oficiais para o preenchimento e acompanhamento bimestral dos registros pedagógicos foram apresentadas aos docentes. Essas ações resultaram em registros padronizados e organização dos dados avaliativos.

Com os ajustes feitos no modelo de diário e com o método de acompanhamento bimestral implantado no ano de 2015, identificamos o cumprimento das determinações legais da SEEDUC para o processo de avaliação dos alunos. Por exemplo, ocorreu a aplicação de três instrumentos avaliativos por bimestre e atividades de recuperação paralela.

Após a intervenção colaborativa, identificamos coerência entre as atividades pedagógicas registradas no diário de classe e cumprimento satisfatório do plano de disciplina e Currículo Básico. No entanto, identificamos dificuldade dos docentes quanto ao registro das habilidades, competências e objetivos propostos para as aulas. De um modo geral os professores registraram os conteúdos lecionados e as estratégias didáticas desenvolvidas.

4.1.5.2 ATAS DE CONSELHO DE CLASSE

O modelo de ata usado no ano de 2014 para análise das turmas nos conselhos de classe se resumia a um quadro contendo um escala de qualidade para avaliação da aprendizagem, disciplina, frequência e integração dos alunos. Previa também o registro das dificuldades cognitivas e comportamentais da turma, das atividades de recuperação paralela e indicação de alunos para a orientação educacional.

A partir da análise das atas de 2014 identificamos que não havia registro para todos os bimestres, contendo apenas o quadro de avaliação respondido. As atas não apresentavam registro das dificuldades cognitivas e comportamentais da turma.

No ano de 2015, a gestora escolar optou por utilizar o modelo de ata sugerido pela SEEDUC por considerar que esse permitia avaliar e acompanhar as turmas de forma efetiva. O novo modelo previa a avaliação dos quatro bimestres em um único

documento assim como o desempenho global da turma (relacionamento aluno-aluno; aluno-professor, o cumprimento das atividades, frequência e aproveitamento) mantendo a escala de avaliação (ótimo, muito bom, bom, regular ou fraco).

A gestora escolar construiu uma planilha para orientar os professores quanto ao processo de avaliação bimestral, análise e registro nominal dos alunos visando superar a inconsistência verificada quanto ao cumprimento da portaria (SEEDUC/SUGEN nº 419/2013), que define as diretrizes avaliativas estaduais. Essa planilha foi também importante para a realização de feedback, sobre o desempenho escolar, para os alunos.

A mudança na forma de avaliar as turmas durante o conselho de classe padronizou o registro do processo avaliativo e favoreceu a proposição de estratégias para o ajuste do processo de ensino e aprendizado na unidade.

4.1.5.3 PLANOS DE DISCIPLINA

Os planos de disciplina previstos para 2014 não foram localizados na escola. Como consequência, durante o primeiro encontro pedagógico no ano de 2015, os docentes foram orientados quanto à importância do plano de disciplina como prática de planejamento do ensino para a efetividade do trabalho docente.

A gestora apresentou um modelo modificado do plano de disciplina oferecido pela SEEDUC e solicitou que cada docente elaborasse o seu. O prazo estipulado para a entrega do planejamento semestral foi de um mês. Apenas um entre dez docentes cumpriu o prazo e mais cinco executaram o planejamento após a extensão para mais um mês. Os demais só concluíram o documento no final do 1º semestre letivo após cobrança por escrito feita pela gestora.

Analisando os planejamentos, identificamos a valorização do conteúdo sobre as habilidades e competências no trabalho docente. De acordo com CASTRO (2008), as aulas não podem ser destinadas apenas ao ensino de um apanhado geral de conteúdos, mas ao desenvolvimento de habilidades e competências necessárias a vida em sociedade.

Foi verificado o predomínio de práticas de avaliação quantitativas sobre as qualitativas e nenhuma correlação interdisciplinar entre os planos de disciplinas e trabalho colaborativo pelos docentes de uma mesma disciplina. Portanto, existiam

diferentes planos de uma mesma disciplina para turmas do mesmo ano de escolaridade tanto na organização de conteúdos quanto aos objetivos de aprendizagem.

4.1.5.4 ATA DE RESULTADOS FINAIS

Por meio da análise das atas de resultados finais, obtivemos as porcentagens de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial do Colégio Estadual. As taxas gerais para o ano de 2014 estão apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial do Colégio Estadual no ano de 2014.

Porcentagem de aprovação, reprovação e progressão parcial - 2014			
Alunos inscritos	Porcentagem Aprovação	Porcentagem Reprovação	Porcentagem Progressão Parcial
69	49,3%	27,5%	23,2%

De um modo geral, as turmas do Colégio Estadual são pequenas, formadas em média por 11 alunos. No ano de 2014, a taxa geral de aprovação foi de 49,3%, a de reprovação foi de 27,5 % e a taxa de aprovação com progressão parcial foi de 16%. O somatório das taxas de reprovação e aprovação com progressão parcial totaliza 50,7% e foi superior a taxa de aprovação (49,3%). No ano de 2014 consideramos a porcentagem de reprovação e aprovação com progressão parcial bastante acentuada. Por meio de análise dos diários de classe não foi possível identificar as causas para esse resultado em função da inconsistência e falta de padrão dos registros sobre o processo de ensino e avaliação dos alunos. Considerando os problemas de registro observados nos diários de classe, o trabalho docente individualizado, a falta da prática do planejamento do ensino, a inexistência do projeto político pedagógico e o acompanhamento e análise dos resultados de aprendizagem parciais, pudemos inferir a necessidade de pesquisa e intervenção com vistas à melhora do desempenho de aprendizagem dos alunos para o ano de 2015. De acordo com PATTO (2013) fatores intra e extraescolares estão associados ao baixo desempenho dos alunos das escolas públicas. Fatores esses que precisam ser desvendados por meio de uma metodologia de pesquisa capaz de produzir eficiente compreensão sobre as causas do fracasso escolar em sua complexidade. Segundo a autora, a pesquisa-ação no ambiente escolar tem contribuído com a

produção de conhecimento sobre o tema. Em nossa pesquisa ação identificamos a eficiência dessa metodologia para o alcance dos objetivos propostos. Além dos resultados globais de desempenho de aprendizagem dos alunos no ano de 2014, a análise dos resultados finais também permitiu identificar a diferença de resultados entre as turmas diurnas e noturnas conforme descrito a seguir.

Na tabela 2 estão relacionadas às taxas de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial por turma do ano de 2014. A partir desses dados identificamos acentuada diferença entre as taxas de aprovação das turmas diurnas de primeiro, segundo e terceiro ano (73,4%, 63,3%, 37,5%) e noturnas (36,6%, 10%, 57,1%). Identificamos, assim, um maior número de aprovações com progressão parcial nas turmas noturnas.

Com base na análise dos registros em diários de classe do ano de 2014, identificamos que os alunos do curso noturno deixam de realizar com maior frequência as atividades escolares, mesmo com fins avaliativos, quando comparados com os alunos do curso diurno. Esse fato pode estar associado às atividades laborais e a desmotivação em relação ao processo de ensino e aprendizado. Fatores esses que devem ser considerados para a compreensão das diferenças de desempenho identificadas no ano de 2014. BARBIERI (2005) em sua pesquisa realizada com jovens estudantes do Ensino Médio Regular noturno e Educação de Jovens e Adultos também evidenciou baixo desempenho escolar desses alunos. Para a autora a desmotivação, o cansaço e a inadequação metodológica do ensino são fatores que contribuem para os resultados relatados. Dessa forma, é necessário planejar o ensino considerando os fatores que interferem no baixo resultado dos alunos do curso noturno e elaborar estratégias de ensino capazes de interferir positivamente nesse contexto. No colégio, foco da pesquisa ação desenvolvida pela gestora, uma estratégia adotada foi realizar as atividades com fins avaliativos apenas no ambiente escolar reduzindo, dessa forma a emissão de tarefas para casa. A tabela 2 evidencia essa diferença de desempenho entre as turmas diurnas e noturnas.

Tabela 2 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial dos alunos no ano de 2014 por turma. As turmas 1001, 2001 e 3002 são diurnas e as turmas 1002, 2002 e 3001 são noturnas.

Turma	Nº de inscritos	Porcentagem Aprovação	Porcentagem Reprovação	Porcentagem Progressão Parcial
1001	15	73,4	20	6,6
1002	11	36,3	27,2	36,3
2001	11	63,6	18	18
2002	10	10	60	30
3002	08	37,5	25	37,5
3001	14	57,1	21,4	21,4

No ano de 2015, após início da pesquisa e realização de ações estratégicas, analisamos as atas de resultados finais do ano e obtivemos as porcentagens de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial. Esses resultados estão apresentados na tabela 3 juntamente com os dados relativos ao ano de 2014 para comparação.

Tabela 3 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial dos alunos no ano de 2014 e 2015.

Ano	Alunos inscritos	Média de alunos/turma	Porcentagem Aprovação	Porcentagem Reprovação	Porcentagem Progressão Parcial
2014	69	11	49,3%	27,5%	23,2%
2015	85	14	72,9	10,5	17,5

Além do aumento do número de matrículas de 11 para 14 alunos em 2015, o percentual de aprovação aumentou de 49,3 para 72,94% enquanto a taxa de reprovação reduziu para 10,5%. Dentre os alunos reprovados, apenas um foi em função de nota insuficiente e oito por infrequência. A aprovação com progressão parcial diminuiu de 23,2 para 17,5%. Do total de 15 alunos, 11 foram reprovados só em biologia; dois reprovados só em física; dois reprovados em biologia e física. A partir desses dados identificamos as Ciências da Natureza como a área com maior necessidade de acompanhamento e orientação pedagógica. O somatório das porcentagens de reprovação e aprovação com progressão parcial reduziu 50,7% para 28% mostrando que ações de acompanhamento pedagógico e práticas de planejamento contribuíram para a melhora do desempenho dos alunos.

A tabela 4 apresenta as porcentagens de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial por turma do ano de 2015. A partir dos dados, identificamos que a

acentuada diferença entre as taxas de aprovação das turmas diurnas de primeiro, segundo e terceiro ano (72,4%, 100% e 100%) e noturnas (40,9%, 80%, 100%) persistiu no ano de 2015. O maior número de aprovações com progressão parcial também permaneceu nas turmas noturnas. Considerando que o trabalho escolar dos professores foi orientado por um mesmo plano de disciplina tanto para as turmas diurnas quanto para as noturnas, podemos inferir que esses resultados sofreram influências de fatores extrínsecos à unidade escolar como as atividades laborais dos alunos.

Tabela 4 Porcentagem de aprovação, reprovação e aprovação com progressão parcial no ano de 2015 por turma. As turmas 1001, 2001 e 3001 são diurnas enquanto as turmas 1002, 2002 e 3002 são noturnas

Taxa de Aprovação, Reprovação e Progressão Parcial por turma – 2015							
Turma	Nº de inscritos	Nº de aprovados	Porcentagem de Aprovação	Nº de reprovados	Porcentagem de Reprovação	Nº de aprovados com progressão parcial	Porcentagem de Progressão Parcial
1001	29	21	72,4%	02	0,06 %	06	20,6%
1002	22	09	40,9%	05	22,7%	08	36,3%
2001	09	09	100%	-	-	-	-
2002	10	08	80%	01	10%	01	10%
3001	07	07	100%	-	-	-	-
3002	08	08	100%	-	-	-	-

No ano de 2015, a média de alunos por turma cresceu em relação a 2014 passando de 11 alunos para 14. Esse aumento está relacionado ao crescimento da procura por matrículas no colégio ao longo de 2015. Pais que optaram por buscar outras unidades escolares no final de 2014 para efetuar matrícula dos filhos no Ensino Médio Regular, ao longo do ano de 2015 voltaram ao colégio, alvo da pesquisa ação para matrícula. Atribuímos o aumento do número de matrículas no ano de 2015 as ações realizadas nas áreas da infraestrutura, pedagógica e gestão.

Após concluir análise dos resultados de aprendizagem promovidos pelo colégio, apresentaremos os resultados do SAERJ nos anos de 2013, 2014 e 2015 e o histórico de metas do IDERJ. Como indicador, o IDERJ associa os resultados de desempenho nas provas do SAERJ com taxas de aprovação de cada unidade escolar. Todo esse processo é de responsabilidade da SEEDUC/RJ.

4.1.5.5 RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

A análise dos resultados do SAERJ nos anos de 2014 e 2015 mostrou que a proficiência média em português diminuiu de 289,6 para 260,8. Apesar do declínio, por meio da discussão desses resultados com os professores inferimos que a queda na proficiência no ano 2015 pode ser relacionada às características dos alunos e a carência de professores da disciplina ao longo do curso. Os alunos avaliados pelo SAERJ em 2015 sofreram com a carência de professores de português ao longo do Ensino Médio e apresentavam maior defasagem de conteúdo em relação aos alunos avaliados em 2014. Em 2014, 61,1% dos alunos apresentaram desempenho adequado para as habilidades associadas à matriz de referência para a etapa de escolaridade cursada, em 2015, 23% apresentaram desempenho adequado e avançado. Esse resultado nos mostra o quanto à carência de professores afeta o desempenho dos alunos. A figura 2 apresenta os

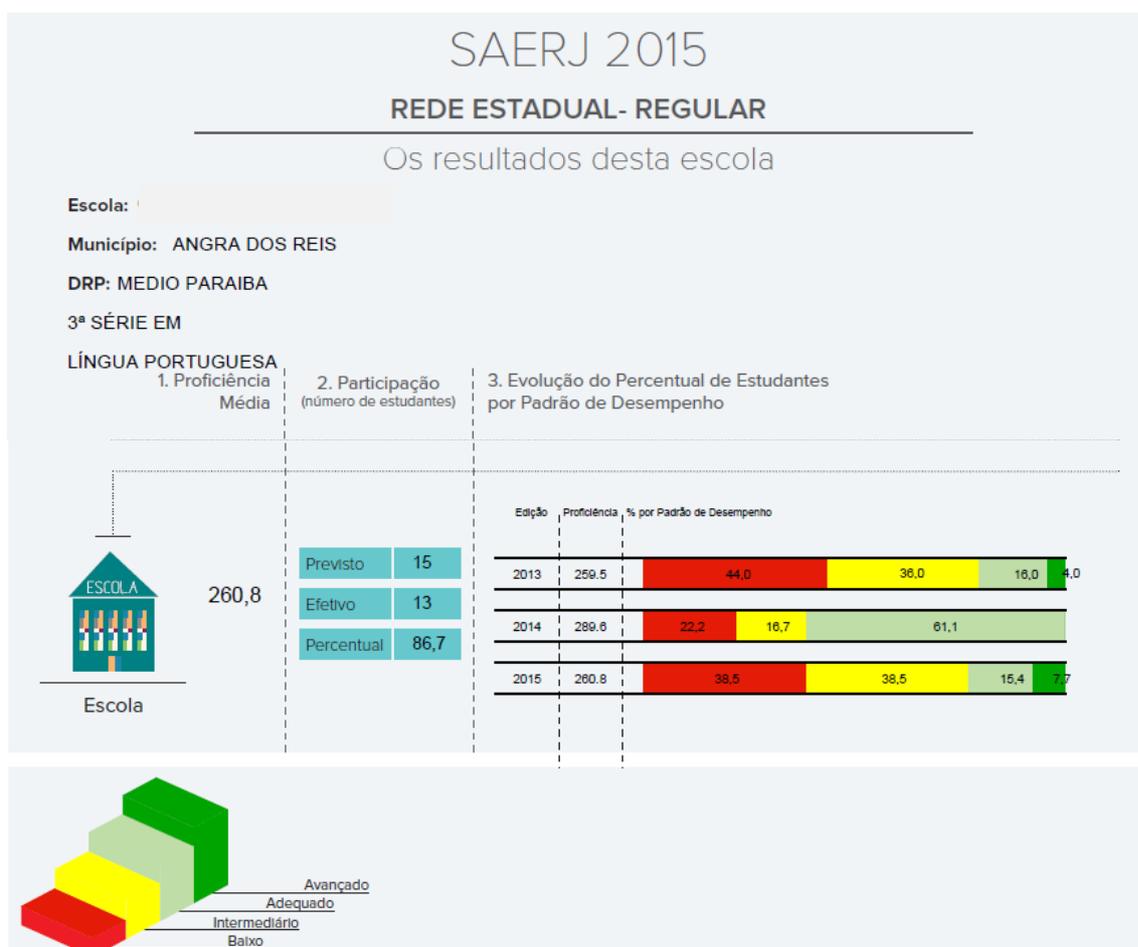


Figura 2 Resultados de proficiência em língua portuguesa obtidos pelos alunos concluintes do 3º ano do Ensino Médio nos anos de 2013,2014 e 2015. Fonte: <http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/#>

resultados da proficiência em português nos anos de 2013, 2014 e 2015.

Analisando os resultados da proficiência média dos alunos em matemática identificamos queda de 253,6 para 250,6. Por meio da discussão desses resultados com os professores inferimos que assim como a queda na proficiência média em português, esse resultado em matemática no ano 2015 pode estar relacionado às características dos alunos e a carência de professores da disciplina ao longo do curso. Na discussão dos resultados com os docentes foi destacado o fato de nenhum aluno ter apresentado desempenho adequado em matemática tanto em 2014 quanto em 2015. Esse resultado permite inferir que ao final da educação básica, nossos alunos apresentam baixo aprendizado em matemática e que ações pedagógicas capazes de melhorar o desempenho dos alunos em português e matemática devem ser planejadas para os anos seguintes. A figura 3 apresenta os resultados da proficiência em matemática nos anos de

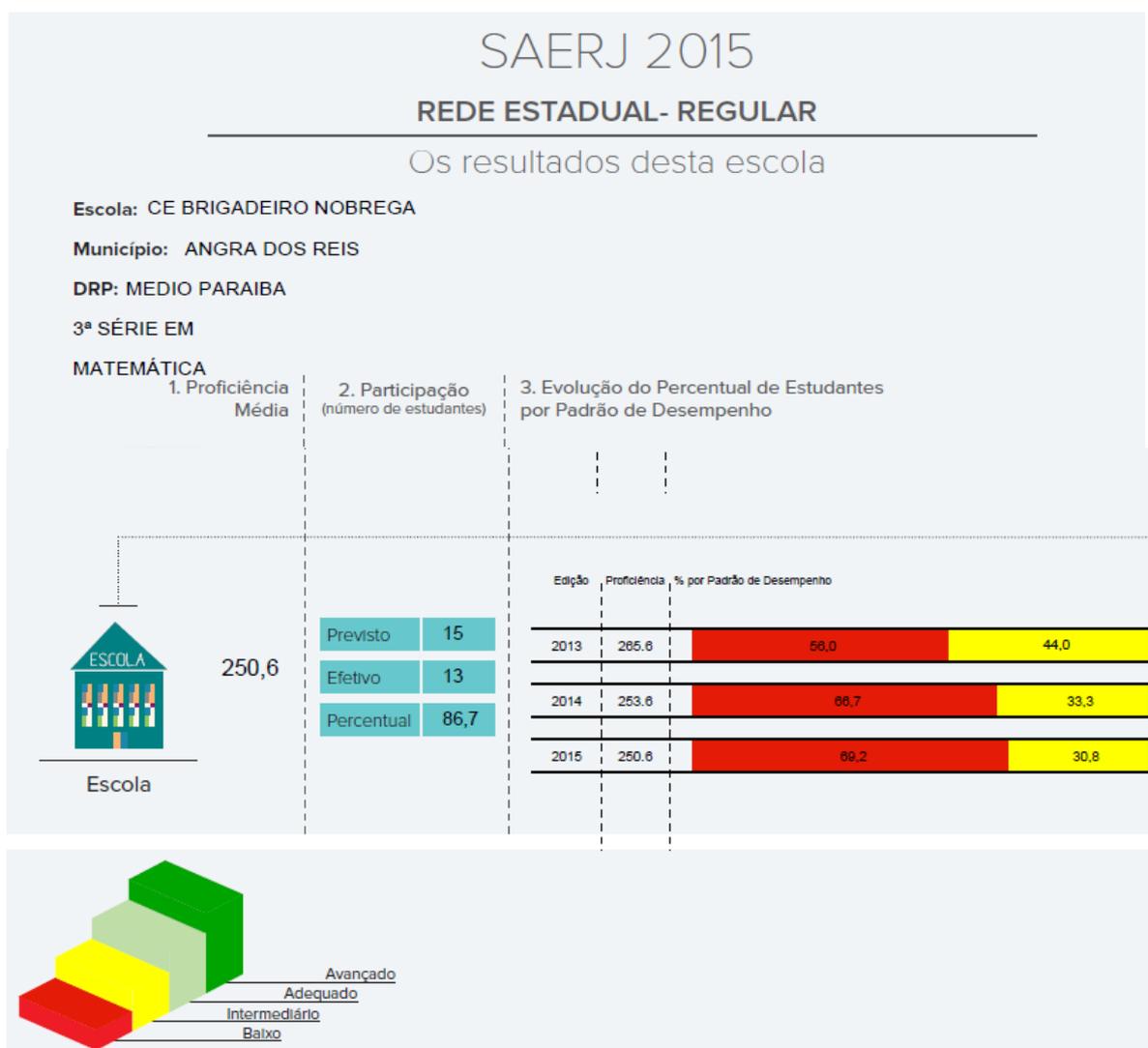


Figura 3 Resultados de proficiência em matemática obtidos pelos alunos concluintes do 3º ano do Ensino Médio nos anos de 2013, 2014 e 2015. Fonte: <http://www.saerj.caedufjf.net/saerj/#>

2014 e 2015.

Oliveira (2011) afirma que a comunicação dos resultados das avaliações externas aos docentes deve permitir a articulação com o trabalho pedagógico escolar favorecendo seu aprimoramento e não apenas fornecer dados sobre a rede educacional aos gestores responsáveis pela elaboração das políticas públicas para a educação.

ALAVARSE *et al.*, (2003) analisando municípios que apresentaram resultados crescentes no IDEB por 3 anos consecutivos identificou que três em cada seis possuem seus próprios sistemas de avaliações externas. Para esses autores a existência de um sistema próprio de avaliação contribuiu para o sucesso das redes educacionais no IDEB. No nosso trabalho a discussão dos resultados obtidos pelos alunos no SAERJ junto aos docentes contribuiu para a quebra de resistência, comum entre esses profissionais da educação, quanto à relevância dos mesmos para a melhoria da qualidade do colégio. A partir da discussão dos resultados do SAERJ e contextualização com características do processo de ensino e aprendizado desenvolvido na unidade escolar, os docentes puderam repensar sua prática e planejar o ensino para a obtenção de melhores resultados.

4.1.5.6 RESULTADO DA QUALIDADE DO APRENDIZADO

No ano de 2015, o histórico de metas e resultados apresentados por meio da figura 4, mostra um declínio de 0,4 décimos no índice do IDERJ em relação ao resultado de 2014. O resultado de proficiência em português e matemática dos alunos concluintes do Ensino Médio no ano 2015 causou o declínio no índice de desempenho (ID) resultando na queda do IDERJ. No entanto, o indicador do fluxo escolar (IF), que representa os resultados de aprovação, reprovação e abandono em relação a 2014 apresentou significativo avanço de 0,69 para 0,77. Esse resultado permite identificar efetividade das intervenções propostas colaborativamente, pelos docentes, presentes no plano de ação para o ano de 2015. O crescimento do IF indica melhora no desempenho dos alunos nas avaliações internas de aprendizagem. A partir da discussão dos resultados dos indicadores de qualidade da aprendizagem obtidos ao final do ciclo do Ensino Médio nos anos de 2014 e 2015, os docentes perceberam a importância do planejamento e do trabalho colaborativo para a continuidade dos avanços em busca de um processo de ensino de qualidade. Apenas em 2017, poderemos por meio do IDERJ

avaliar os resultados de um ciclo inteiro de intervenções iniciadas em 2015 com os alunos do 1º ano do Ensino Médio já em fase de conclusão do curso. As figuras 4, 5 e 6 apresentam o histórico de resultados do IDERJ, ID e IF de 2011 até 2015 e as metas projetadas para 2016 e 2017.

IDERJ - Ensino Médio



Figura 4 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Rio de Janeiro – IDERJ - alcançado nos anos de 2011, 2012 e 2013, 2014 e 2015. Projeção das metas do IDERJ para 2016 e 2017. (Fonte: Coordenação de Avaliação da Regional do Médio Paraíba).

A meta do IDERJ, em geral não tem sido alcançada pelo colégio, o que sugere a necessidade de realizar uma análise e interpretação dos resultados junto a comunidade escolar para identificar as causas e elaborar intervenções.

ID - Ensino Médio



Figura 5 Indicador de Desempenho - ID - alcançado nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Projeção das metas do ID para 2016 e 2017. (Fonte: Coordenação de Avaliação da Regional do Médio Paraíba)

IF - Ensino Médio



Figura 6 Indicador de Fluxo Escolar - IF - alcançado nos anos de 2011, 2012 e 2013. Projeção das metas do ID para 2014, 2015, 2016 e 2017. (Fonte: Coordenação de Avaliação da Regional do Médio Paraíba).

O alcance das metas do ID indicam que os alunos estão obtendo melhor desempenho nas avaliações externas propostas pela SEEDUC enquanto o alcance das metas do IF indicam crescimento da taxa de aprovação dos alunos.

É por meio do processo avaliativo que metas qualitativas e quantitativas para o ensino escolar podem ser acompanhadas e seus resultados verificados. Um processo avaliativo sistematizado contribui para a elaboração de planejamento efetivo cujo objetivo deve ser o alcance de um processo de ensino de boa qualidade. Segundo ALAVARSE *et al.*, (2013) a avaliação deve ser compreendida de forma ampla, contemplando a análise de competências e habilidades, o currículo, o hábito de estudo dos alunos, as estratégias de ensino, a gestão escolar e a infraestrutura da escola. Ainda segundo os autores, a compreensão da avaliação como fonte de dados para a tomada de decisões nos sistemas de ensino é recente no Brasil. Em nosso colégio, a discussão dos resultados das avaliações internas e externas contribuiu para o avanço do trabalho colaborativo docente e subsídio para a construção dos planos de ação no ano de 2015 visando à melhoria no desempenho de aprendizagem dos alunos.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES

4.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Com base nos resultados obtidos por meio da discussão dos indicadores e metas propostos pelo SAERJ com os docentes conseguimos definir uma decisão estratégica para a unidade escolar: alcançar a meta projetada para o IDERJ Ensino Médio até 2017. Essa decisão permitiu a construção dos planos de ação e o acompanhamento, passo a passo, das práticas organizacionais visando a sua concretização.

Ao longo dos encontros pedagógicos e uso das ferramentas do planejamento estratégico como os quadros lógicos, identificamos os problemas associados aos baixos resultados apresentados pela unidade escolar nos indicadores de qualidade, desempenho e fluxo propostos pelo SAERJ e nos resultados das avaliações internas no ano de 2014.

Nos encontros pedagógicos realizados com os docentes no ano de 2015, quando convidados a preencher um quadro lógico para a identificação dos problemas que dificultam o trabalho pedagógico efetivo e a obtenção de bom desempenho pelos

alunos nas avaliações internas, os problemas relatados por todos foram: à falta de transporte escolar próprio para os alunos do turno da manhã, as constantes faltas de energia e a falta de participação da família na vida escolar dos alunos. Quando questionados sobre o ponto crítico desses problemas, os professores relataram que, tanto a precariedade do serviço de transporte quanto à falta de energia causam a perda de horas-aulas e dias letivos com muita frequência prejudicando o ensino e o aprendizado dos alunos. Para os baixos resultados obtidos nas avaliações do SAERJ, os professores indicaram que as provas não representam o currículo básico, ocorreu carência de professores de português e matemática ao longo do ciclo avaliado e os alunos não realizam as provas com seriedade. Nenhum professor relatou o trabalho pedagógico individualizado, a falta de planejamento, as características das práticas de ensino com foco no aprendizado de conteúdos e as práticas avaliativas como fatores associados aos baixos resultados obtidos. Isso indica para nós que os docentes não percebem a sua prática como um dos fatores que podem ser relacionados ao desempenho escolar os alunos.

Ao longo do ano de 2015 algumas intervenções foram realizadas no ambiente escolar partindo do diagnóstico inicial realizado pela gestora. A partir dessa intervenção por meio do uso da ferramenta matriz SWOT, os professores puderam sintetizar os principais recursos e competências favoráveis (forças), e desfavoráveis (fraquezas) da escola e as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo capazes de influenciar no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e identificamos resultados positivos a partir das intervenções iniciais. Quanto à infraestrutura, os professores identificaram como fator positivo a existência de salas de aulas adequadas ao processo de ensino com material complementar disponível

para alunos e professores. Quanto ao efetivo desenvolvimento de projetos extraclasse, visando o protagonismo juvenil, o compromisso dos professores e a boa relação entre professor, aluno e equipe pedagógica podem ser destacados como fatores positivos da organização escolar no ano de 2015. De acordo com a análise do trabalho escolar realizada pela gestora no início do ano letivo de 2015 esses fatores não estavam presentes no contexto escolar o ano de 2014. Os fatores capazes de interferir nas estratégias de gestão e pedagógicas estão apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Análise SWOT dos fatores internos e externos de interferência positiva e negativa na gestão e trabalho pedagógico realizada pelos professores.

Matriz SWOT 2015		
Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Salas adequadas ao processo de ensino com material complementar disponível para alunos e professores.	Recorrente falta de fornecimento de energia elétrica.
	Alunos disciplinados.	Transporte escolar diurno ineficiente.
	Desenvolvimento de projetos e estímulo ao protagonismo juvenil.	Trabalho pedagógico individualizado.
	Compromisso dos professores.	Equipe escolar incompleta
	Boa relação entre professor, aluno e equipe pedagógica.	Calendário oficial não atende às necessidades locais.
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Possibilidades de parceria com empresas e o comércio da Ilha Grande	Alcoolismo na comunidade.
	Possibilidade de desenvolver projetos junto ao Parque Estadual da Ilha Grande, INEA, Casa de Cultura, ONGS e escola municipal.	Circulação de drogas na região.
	Visita aos ecossistemas, aos pontos históricos e turísticos da Ilha Grande.	Acesso dificultado dos alunos à escola em dias chuvosos. Jovens empregados no mercado de trabalho informal interferindo na vida escolar.

Analisando a matriz SWOT identificamos a importância da infraestrutura, do planejamento pedagógico e do clima organizacional para a boa qualidade do trabalho escolar. Esses fatores configuraram na fala dos professores como forças, quando presentes na unidade escolar e como fraquezas quando ausentes. A importância da atitude empreendedora do gestor aparece quando os docentes apresentam possibilidades de parceria como oportunidades ao trabalho escolar efetivo. Os resultados apresentados por meio da matriz SWOT corroboram os resultados da discussão sobre as diretrizes operacionais para gestão e a importância da atitude empreendedora, visão sistêmica do gestor e o bom clima

organizacional e estão de acordo com o trabalho de pesquisa realizado por Abrucio (2010). A seguir, apresentaremos sob a forma de quadros os problemas e as ações propostas pela gestora e corpo docente realizadas no ano de 2015 com foco na melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem do colégio. Os problemas e as ações apresentados a seguir fazem parte do plano de ação elaborado por meio das ferramentas do planejamento estratégico.

No quadro 8, estão relacionados os problemas identificados por meio dos métodos de pesquisa usados nesse trabalho categorizados por nós como relativo ao trabalho docente.

Quadro 8 – Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos categorizados como relativo a gestão escolar e infraestrutura.

PROBLEMAS RELACIONADOS A GESTÃO E INFRAESTRUTURA	
CATEGORIAS DE PROBLEMAS	PROBLEMAS
PROBLEMAS DE GESTÃO	Recursos financeiros insuficientes para custeio de merenda e manutenção da unidade.
	Recursos pedagógicos insuficientes (livros, recursos de áudio e vídeo, computador, internet, etc.).
	Inexistência de práticas de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho escolar.
	Registros inconsistentes das informações sobre o desempenho dos alunos nos diários e atas de conselho de classe.
PROBLEMAS DE INFRAESTRUTURA	Salas de aulas inadequadas, pequenas, desorganizadas, sem climatização, etc.
	Transporte escolar rural complementar ineficaz.
	Fornecimento de energia elétrica precária.
	Laboratório de informática indisponível para uso.
PROBLEMAS COM A ACESSORIA PEDAGÓGICA E DE APOIO	Ausência de coordenador de turno, orientador pedagógico, professor articulador, agente de leitura, inspetor de alunos e auxiliar de secretaria.
	Carência de professor de matemática, física, sociologia, filosofia, artes e história.
	Número de merendeira, porteiro e zelador insuficiente.

Os problemas de gestão identificados e relatados pelos professores por meio das ferramentas do planejamento estratégico como insuficiência de recursos financeiros e pedagógicos interferem diretamente no processo de ensino e no resultado de aprendizagem dos alunos. A falta de alimentação escolar recorrente causa a interrupção parcial do período das aulas e a falta de recursos pedagógicos limitam as práticas de ensino dos docentes afetando principalmente os alunos que apresentam maior dificuldade para aprender. Pereira et al (2013) em um trabalho investigativo sobre metodologias usadas por professores para o ensino de ciências afirmam que as unidades de ensino comumente disponibilizam ao professor uma sala de aula cujos recursos didáticos são o quadro de giz ou branco e livro didático. Fato que transforma em verdadeiro desafio o uso de estratégias didáticas diferenciadas. Em nosso colégio esses foram os recursos didáticos disponíveis aos professores e alunos no ano de 2014. Associamos a inexistência de práticas de planejamento e acompanhamento do trabalho escolar à ocorrência de inconsistências nos registros sobre o desempenho dos alunos e práticas didáticas nos diários de classe. Os problemas de infraestrutura física e de recursos humanos identificados pela gestora por meio da observação direta da unidade escolar também foi evidenciada pelos professores por meio do método do quadro lógico.

Após a identificação dos problemas relacionados à gestão e a infraestrutura, também por meio da fala dos professores, a gestora planejou ações administrativas e apresentou ao grupo parte do plano de ação. O quadro 9 relaciona as ações planejadas como propostas de intervenção aos problemas identificados e associados à gestão e à infraestrutura.

Quadro 2 - Ações estratégicas elaboradas pela gestora para o ano de 2015.

AÇÕES ESTRATÉGICAS – GESTÃO E INFRAESTRUTUTA	
ÁREAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
Trabalho escolar	Analisar o trabalho escolar por meio de estratégia sistematizada.
	Identificar os principais problemas, as causas e as respectivas soluções potenciais relacionados ao trabalho pedagógico efetivo e a gestão escolar.
Conhecimento, boas práticas, escolas de sucesso.	Conhecer escolas com bom resultado no IDERJ na Regional Médio Paraíba e as suas práticas organizacionais de sucesso.
	Divulgar as características dessa escola para a comunidade escolar.
Infraestrutura – salas de aula.	Negociar a ocupação das salas de aula com a escola municipal que compartilha o prédio com o colégio estadual disponibilizando três salas para os alunos do ensino médio e uma sala para fins administrativos.
	Reorganizar junto à escola municipal a organização das turmas nos pavimentos do prédio, priorizando o atendimento ao ensino médio no andar superior.
	Disponibilizar recursos didáticos nas salas de aula organizadas por áreas de conhecimento.
	Realizar manutenção nos ventiladores e substituição de lâmpadas.
Infraestrutura – laboratório de informática	Instalar os computadores.
	Verificar ponto de internet para o laboratório.
	Permitir acesso de alunos e professores ao laboratório durante o turno e contra turno.
Infraestrutura – transporte rural	Verificar junto a Regional Médio Paraíba o procedimento para ofertar transporte escolar também para os alunos do turno da manhã.
Infraestrutura – fornecimento de energia	Verificar junto a empresa fornecedora de energia o motivo das constantes faltas de luz.
	Informar os motivos da falta de luz à Regional Médio Paraíba.
	Solicitar orientações para abertura de um processo pedindo a aquisição de um gerador de energia.
	Autuar o processo solicitando o gerador ao Governo Estadual.
Equipe pedagógica e de apoio incompleta	Divulgar nas redes sociais e grupos de troca de mensagens por aplicativos a existência de vagas para coordenador de turno, orientador pedagógico, professor articulador, agente de leitura, inspetor de alunos e auxiliar de secretaria.
	Divulgar nas redes sociais e grupos de troca de mensagens por aplicativos as vantagens financeiras de trabalhar em escolas de difícil acesso.
	Divulgar nas redes sociais e grupos de troca de mensagens por aplicativos a existência de vagas para professor de matemática, física, sociologia, filosofia, artes e história.
	Solicitar a Regional Médio Paraíba a necessidade do aumento do número de merendeira, porteiro e zelador para atender a demanda da escola.

Todas as ações estratégicas propostas pela gestora no quadro 9 foram realizadas ao longo de 2015. A oferta de salas de aula adequadas, a

disponibilização dos recursos didáticos dentro das salas de aula e a oferta de transporte complementar para os alunos dos turnos da manhã contribuíram para a motivação de professores e alunos e a melhoria dos resultados de aprendizagem no ano de 2015. Além dos problemas de gestão e infraestrutura, problemas relacionados ao trabalho docente evidenciados estão apresentados no quadro 10. As categorias de problemas elencadas no quadro 10 foram construídas por meio da análise das falas dos docentes.

Quadro 3 – Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos identificados em 2015 categorizados como relativo ao trabalho docente.

PROBLEMAS RELACIONADOS AO TRABALHO DOCENTE	
CATEGORIAS DE PROBLEMAS	PROBLEMAS
PROFESSORES DESMOTIVADOS	Falta de apoio pedagógico.
	Conflitos com o gestor.
	Trabalho individualizado.
	Inexistência de reuniões pedagógicas e troca de experiências entre os docentes.
	Pouco planejamento do ensino e construção de planos de disciplina e de aula.
	Desconhecimento das metas do IDERJ e dos Índices de Desempenho (ID) e Indicador de fluxo (IF).
	Pouco uso das matrizes de referências do SAERJ.
	Desconhecimento sobre as ferramentas para análise do desempenho dos alunos nas avaliações diagnósticas bimestrais do SAERJ.
AÇÕES PEDAGÓGICAS INDIVIDUALIZADAS	Inexistência do Projeto Político Pedagógico e regimento interno.
	Práticas avaliativas qualitativas e individualizadas.
	Descumprimento das normas legais estaduais para avaliação do aprendizado.
	Práticas de ensino com foco no desenvolvimento de conteúdos e não em habilidades e competências.

Participando do planejamento de ações para intervir de forma positiva e solucionar os problemas apresentados no quadro 10, a gestora

junto com os docentes elaboraram as ações estratégicas contidas no quadro 11.

Quadro 4 - Ações estratégicas elaboradas pela gestora e docentes para intervenção no trabalho escolar para o ano de 2015.

AÇÕES ESTRATÉGICAS – TRABALHO DOCENTE	
ÁREAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
Professores desmotivados	Nomear coordenador pedagógico visando o apoio pedagógico ao professor.
	Envolver os professores nas tomadas de decisões por meio da gestão democrática-participativa.
	Estimular o trabalho colaborativo.
	Realizar reuniões pedagógicas mensais visando a orientação e troca de experiências entre os docentes.
	Estimular o planejamento do ensino por meio de modelos simples de plano de disciplina
	Apresentar e discutir em reunião o plano de metas e do IDERJ e dos Índices de Desempenho (ID) e Indicador de fluxo (IF).
	Apresentar as matrizes de referências do SAERJ e os locais virtuais para acesso ao material.
	Propor encontros pedagógicos para estudo das ferramentas de análise do desempenho dos alunos nas avaliações diagnósticas bimestrais do SAERJ.
Prática pedagógica individual	Propor a construção do Projeto Político Pedagógico por meio de um ambiente virtual e de forma participativa.
	Propor a elaboração do regimento interno e código de ética com a participação dos alunos.
	Apresentar e orientar os professores quanto ao cumprimento das normas legais estaduais para avaliação do aprendizado.
	Planejar encontros e materiais para leitura sobre aprendizagem significativa e práticas de ensino com foco no desenvolvimento de habilidades e competências.
	Propor encontros para a análise do currículo básico e construção colaborativa dos planos de disciplinas.
	Propor a construção de planos de disciplina interdisciplinar.
	Planejar encontro pedagógico para estudo do tema avaliação.

Todas as ações apresentadas no quadro 11 foram realizadas. No ano de 2016, iniciamos a construção do PPP por meio do uso do ambiente

virtual de aprendizagem. As discussões e atividades desenvolvidas no AVA serão apresentadas em um capítulo específico.

Por meio da ferramenta do quadro lógico, os professores também indicaram problemas relacionados aos alunos conforme descrito no quadro 12.

Quadro 5 - Problemas relacionados ao índice IDERJ e desempenho escolar dos alunos identificados após discussão com os professores nos encontros pedagógicos realizados em 2015 categorizados como relativo aos alunos.

PROBLEMAS RELACIONADOS AO ÍNDICE IDERJ – ALUNOS	
CATEGORIAS DE PROBLEMAS	EXEMPLOS DE PROBLEMAS
BAIXO RENDIMENTO ESCOLAR E ALUNOS DESMOTIVADOS	Pouco interesse pela escola.
	Pouco interesse pelos conteúdos.
	Cumprimento insuficiente das tarefas escolares.
	Pouco hábito de estudo.
	Poucos eventos e projetos complementares as aulas (visitas a exposições, feiras, festas, jogos, etc)
	Livros paradidáticos inacessíveis na biblioteca.
	Baixa frequência nas aulas.
PAIS AUSENTES	Falta de envolvimento com a escola.
	Ausência de reunião de responsáveis.
	Inexistência de propostas para aproximar os pais e responsáveis.

As ações planejadas para intervir de forma positiva e solucionar os problemas apontados com relação aos alunos, elaboradas pela gestora em conjunto com os professores, estão apresentadas no quadro 13.

Quadro 6 - Ações estratégicas elaboradas pelos docentes para intervenção junto aos alunos para o ano de 2015.

AÇÕES ESTRATÉGICAS - ALUNOS	
ÁREAS ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
Baixo rendimento escolar e alunos desmotivados	Melhorar a infraestrutura das salas de aula.
	Investir em recursos didáticos e materiais esportivos.
	Planejar eventos culturais e aulas extraclases (visitas a exposições, feiras, festas, jogos, etc)
	Envolver os alunos no processo de planejamento e realização dos eventos escolares.
	Envolver os alunos nos processos decisórios da unidade por meio da gestão democrática-participativa.
	Propor a formação do Conselho de Representantes de turma.
	Propor a formação de grupos de estudos no contra turno e horários livres.
	Disponibilizar o acervo de livros nas salas de aula.
Pais ausentes	Estimular a participação de pais e responsáveis nos processos de decisórios por meio da gestão democrática-participativa e participação no órgãos colegiados.
	Promover reunião de pais e responsáveis bimestralmente.
	Planejar eventos culturais e festivos para aproximar pais, responsáveis e comunidade.
Desempenho dos alunos nas avaliações internas	Acompanhar a freqüência dos alunos as aulas comunicando os responsáveis.
	Acompanhar o cumprimento dos planos de disciplina e a elaboração das práticas avaliativas.
	Estimular a correção das avaliações com os alunos durante as aulas.
	Estimular a prática de avaliação formativa.
Desempenho dos alunos nas avaliações externas	Propor a elaboração de planos de disciplina e aula com base na matriz de referência das avaliações do SAERJ e ENEM.
	Elaborar simulados em conformidade com a matriz de referência das avaliações do SAERJ e ENEM.
Abandono	Acompanhar a freqüência e comunicar aos responsáveis.
	Dialogar com alunos infreqüentes visando a identificação dos motivos das faltas.
	Produzir um diagnóstico global do aluno junto aos professores.
Índice de transferência externa	Identificar o motivo da solicitação da transferência junto ao responsável ou aluno maior.
	Apresentar aos pais e responsáveis as boas características da unidade e planos futuros.
	Estimular a permanência dos alunos na escola até a conclusão do ensino médio.
Desenvolvimento de habilidades e aprendizado em português, matemática.	Analisar os planos de disciplinas e identificar pontos de revisão.
	Propor encontros pedagógicos para análise das matrizes de referência das avaliações do SAERJ.
	Propor a formação de grupo de estudos supervisionados pelos professores.
	Propor a elaboração de projeto de leitura e escrita.
Projetos pedagógicos e protagonismo juvenil.	Construir um calendário para eventos culturais.
	Propor a realização de um evento anual por área de conhecimento.
	Planejar duas atividades extraclasse para os alunos anualmente.
	Planejar dois eventos esportivos anuais.
	Envolver os alunos no planejamento, realização e divulgação dos eventos.

Foram apresentadas acima de forma sintética as ações contidas no plano de ação proposto para 2015. Por meio desse plano de ação, a gestora e demais participantes do planejamento puderam acompanhar a execução e registrar os pontos problemáticos e propor ações futuras. Esse plano de ação teve como objetivo acompanhar o trabalho escolar visando à identificação dos principais problemas e as respectivas soluções potenciais visando o aumento da qualidade do processo de ensino e aprendizado da escola. Além do objetivo, o plano foi elaborado com base na meta global e metas desdobradas apresentadas no quadro 14.

Quadro 7 – Meta global, metas desdobradas e objetivo propostos para o plano de ação construído pela gestora, coordenadora pedagógica e docentes para o ano de 2015.

PLANO DE AÇÃO - 2015		
META GLOBAL	METAS DESDOBRADAS:	OBJETIVO DO PLANO
Alcançar a meta 3,0 projetada para o IDERJ Ensino Médio até 2017.	Aumentar o índice do IDERJ em 50% no ano de 2015 em relação ao índice obtido em 2014.	Acompanhar o trabalho escolar visando à identificação dos principais problemas e as respectivas soluções potenciais visando o aumento da qualidade do processo de ensino e aprendizado da escola.
	Aumentar o índice de aprovação geral de 49,3% para 65% até dezembro de 2015.	
	Reduzir o índice de aprovação com progressão parcial do EM de 23,% para 17% até dezembro de 2015.	
	Aumentar a proficiência dos alunos do 3º ano de 289,5 para 300,0 em Língua Portuguesa no SAERJ no ano de 2015.	
	Aumentar a proficiência dos alunos do 3º ano de 253,6 para 260,0 em matemática no SAERJ no ano de 2015.	

Das metas propostas como base para elaboração do plano de ação para o ano de 2015, alcançamos a meta para o crescimento do índice de aprovação e a meta para a redução da aprovação com progressão parcial. As metas do IDERJ e do aumento da proficiência em português e matemática previstas para 2015 que não foram alcançadas foram mantidas para o ano de 2016. Esses resultados nos permitem inferir que as ações adotadas foram efetivas para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações internas, melhoria da infraestrutura física e recursos didáticos e a motivação de alunos e professores. Com relação as metas propostas para

as avaliações externas não atingidas, não atribuímos insucesso das ações, mas a continuidade do planejamento do ensino, do trabalho docente colaborativo e o encerramento de um ciclo de 3 anos do Ensino Médio.

4.2.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

A partir da identificação da inexistência do Projeto Político Pedagógico para o colégio e o entendimento de que esse documento é fundamental para a organização do trabalho escolar, iniciamos a sua construção por meio do uso do AVA. Nos encontros pedagógicos, a proposta de construção do PPP por meio de um ambiente virtual de aprendizagem foi apresentada aos docentes que concordaram em trabalhar nesse ambiente. A seguir apresentaremos as etapas da construção do PPP realizadas no ambiente virtual.

A primeira atividade desenvolvida no AVA teve como objetivo promover discussão sobre o tema proposto por meio de argumentação e análise crítica permitindo a construção coletiva e consensual do projeto político pedagógico. Nessa atividade os professores foram convidados a discutir a importância do PPP para a unidade escolar. A interação foi efetiva, obtivemos 21 comentários no fórum de discussão e conseguimos identificar por meio da fala dos professores a importância do PPP e do trabalho colaborativo integrando a comunidade escolar para a construção de uma identidade pedagógica para o colégio. A seguir são apresentados dois textos escritos no AVA pelos professores que exprimem essa ideia.

“O P.P.P. de uma escola reúne as características dessa escola e de sua comunidade, as atividades que ela oferece aos alunos, planejadas pelos professores e sua comunidade escolar visando sempre atingir a missão que também foi discutida por todos os responsáveis pelo funcionamento da escola. Seria uma estrada traçada para atingir um objetivo, que deve sempre ser reavaliada e atualizada, de acordo com os resultados atingidos”.

“A elaboração do projeto político pedagógico é um processo de consolidação da democracia e da autonomia da escola, com vistas à construção de sua identidade. É uma ação intencional, com um compromisso definido coletivamente, que reflete a realidade, busca a superação do presente e aponta as possibilidades para o futuro”.

A partir dos comentários dos professores nessa primeira atividade, construímos um metatexto apresentado no apêndice. Esse metatexto será o texto de abertura do PPP.

Após a discussão sobre a importância do Projeto Político Pedagógico para o alcance da missão da escola, iniciamos a partir da segunda atividade a construção do PPP pela ideia de que esse documento é um planejamento coletivo que organizará as intenções, os caminhos e as ações pedagógicas e de gestão da escola. O objetivo da segunda atividade foi analisar e concluir o marco referencial discutido nos encontros pedagógicos presenciais realizados no ano de 2015. Na segunda atividade tivemos 12 comentários. Considerando que essa atividade foi uma revisão da discussão realizada presencialmente, consideramos a participação efetiva. A figura 7 mostra os tópicos propostos para a discussão.

0 0 0 Kelly ▶

Fórum - Marco Referencial - 16 a 29/03

Nos encontros presenciais construímos a nossa percepção sobre o MUNDO, o SER HUMANO, e a EDUCAÇÃO. Buscamos respostas para as perguntas: Quais aspectos positivos e negativos identificamos no MUNDO, no SER HUMANO e na EDUCAÇÃO.

- 1 - Leia criticamente cada aspecto apresentado no quadro.
- 2 - Identifique pontos de revisão;
- 4 - Publique as sugestões de revisão no fórum acessando cada um dos tópicos e comente as dos colegas.

PERCEPÇÃO DA REALIDADE	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUNDO	Acesso facilitado ao conhecimento e à informação através das novas tecnologias.	Alto índice de desperdício de recursos naturais. Desigualdade social.
SER HUMANO	Compreensão da necessidade do resgate dos valores na formação da cidadania. Despertar para uma gestão democrática, transparente e de qualidade.	Excesso de individualismo. Desrespeito às diferenças pessoais e sociais.
EDUCAÇÃO	Oferta de recursos didáticos. Sistematização e organização do fazer pedagógico.	Falta de compreensão por parte do aluno sobre a importância da educação para ascensão social e econômica. Desvalorização do profissional da educação. Pouca participação da família.

Acrescentar um novo tópico de discussão

Figura 7 Tópicos propostos no AVA para revisão do Marco Referencial.

Após a discussão do marco referencial, realizamos na atividade 3 a discussão e revisão do marco doutrinal discutido nos encontros pedagógicos realizados em 2015. Nessa atividade caracterizamos as ideais factíveis, a partir da realidade, que nortearão as ações na busca por educação de boa qualidade. A figura 8 apresenta os tópicos do marco doutrinal revisados e discutidos por meio do AVA.

Fórum - Marco doutrinal - 11 a 15/05
por Kelly Santos Pereira - segunda, 9 Mai 2016, 09:43

MARCO DOUTRINAL

Análise de forma crítica as informações contidas no quadro a seguir e contribua com sugestões que serão apresentadas no fórum.

QUE TIPO DE SOCIEDADE QUEREMOS CONSTRUIR?	Uma sociedade justa, que respeite as diferenças, menos violenta e mais cooperativa.
QUE TIPO DE PESSOA QUEREMOS AJUDAR A FORMAR?	Cidadão ético, crítico e responsável com o meio ambiente e sociedade.
QUE FINALIDADE QUEREMOS PARA A EDUCAÇÃO? QUE PAPEL DESEJAMOS PARA A ESCOLA EM NOSSA REALIDADE?	Uma escola humanizada capaz de preparar os alunos para o exercício da cidadania, para o trabalho e que contribua para a formação de uma sociedade cooperativa, crítica, justa, menos violenta e com respeito às diferenças.
MISSÃO	Oferecer ensino de qualidade formando cidadãos críticos capazes de agir positivamente na transformação da sociedade.
VISÃO DE FUTURO	Formação de cidadãos capazes de desempenhar papéis sociais, econômicos, culturais transformadores na sociedade fundamentados na ética e no respeito às diferenças.
VALORES	Educação para a liberdade, igualdade, fraternidade, ética, justiça social, pluralidade e sustentabilidade.

Figura 8 Tópicos do Marco Doutrinal revisados e discutidos por meio do AVA.

Essa foi à última atividade referente à construção do PPP realizada em 2016. Nesse período, a Rede Estadual de Ensino enfrentou uma longa greve dos servidores da educação impossibilitando a continuidade do trabalho. Em 2017, retomaremos a construção do PPP.

5 CONCLUSÕES

Concluimos que a construção do plano de ação por meio das ferramentas do planejamento estratégico foi fundamental para a efetivação da gestão escolar de forma democrática e com a participação de todos. Por meio do planejamento e execução das ações de forma sistematizada com base em um diagnóstico e acompanhamento contínuo conseguimos despertar o trabalho docente colaborativo, estimular professores e alunos tornando o clima escolar favorável ao processo de ensino e aprendizado.

Por meio do planejamento estratégico conseguimos definir com clareza quais ações dentre muitas necessárias deveriam ser executadas prioritariamente, dentre elas podemos citar as intervenções sobre os aspectos da gestão, da infraestrutura e do acompanhamento do trabalho pedagógico. Por meio do planejamento estratégico e uso de suas ferramentas foi possível, também, analisar o trabalho escolar, identificar os principais problemas do colégio, traçando o diagnóstico, que subsidiou o planejamento das ações executadas em 2015.

A elaboração do ambiente virtual visando o trabalho escolar colaborativo e efetivo contribuiu para a continuidade das discussões iniciadas presencialmente e a interação entre professores que, no cotidiano escolar, não conseguem trabalhar em conjunto por conta da divergência dos horários de trabalho. O ambiente virtual também contribuiu para a participação daqueles professores que ingressaram no colégio após o início das discussões e construção do PPP. Dessa forma, o AVA garantiu a memória e a retomada das discussões, principalmente sobre as diretrizes pedagógicas. O AVA revelou-se como ferramenta efetiva para a gestão democrática-participativa.

Toda a experiência de pesquisa e os resultados produzidos no colégio no ano de 2015 puderam ser registrados em um guia com os planos de ação e as atividades do ambiente virtual de comunicação. Esse guia permitirá que outras unidades de ensino possam conhecer nossa experiência de sucesso, adaptar ao seu contexto e desenvolver o planejamento estratégico como ferramenta de mudança na qualidade do trabalho escolar.

5.1 PERSPECTIVAS

Em 2017 finalizaremos a construção coletiva do PPP por meio do AVA e construiremos os planos de disciplina interdisciplinar. Dessa forma concluiremos a construção da identidade pedagógica do colégio e o planejamento do ensino.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrucio, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, São Paulo, v. 1, p. 241-274, 2010.

Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento. Grupo de Metodologia/Desenvolvimento de capacidades e programas de intercâmbio internacional para parceiros suecos. Quadro lógico, 2003. Disponível em: http://www.sida.se/contentassets/3efa67372720487baabd8c9b15fd4e75/m233todo-do-quadro-l243gico-mql_1428.pdf> Acesso em: 12 dezembro de 2016.

Alavarse, Ocimar M.; Bravo, Maria Helena; Machado, Cristiane. Avaliações externas e qualidade na educação básica: articulações e tendências. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 24, n. 54, p. 12-31, 2013.

Azevedo, Maria Antonia Ramos de; Andrade, Maria de Fátima Ramos de. O conhecimento em sala de aula: a organização do ensino numa perspectiva interdisciplinar. *Educar em revista online*, n.30, p. 235-250, 2007.

Bastos, Marcelo. Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 20 novembro de 2016.

Barbieri, Fabiana; Guimarães, Juliana; E Silva, Vanessa Moraes ; Rocha, Ronaldo Gazal. *Jovens Estudantes Trabalhadores*, 2005. Disponível em <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCCI067.pdf>>. Acesso em: 02 dezembro de 2016.

Barbosa, José Márcio Silva; De Mello, Rita Márcia Andrade Vaz. A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do IDEB. *Revista Iberoamericana de educación*, n. 67, p. 39-54, 2015.

Behrens, Marilda Aparecida; Oliari, Anadir Luiza Thomé. A evolução dos paradigmas na educação: do pensamento científico tradicional a complexidade. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 53-66, 2007.

BRASIL. (1996) “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional”. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>.

Castro, P. A. P. P.; Tucunduva, Cristiane Costa; ARNS, Elaine Mandelli. A importância do planejamento das aulas para organização do trabalho do professor em sua prática docente. *Revista científica de educação*, v. 10, n. 10, 2008.

Cysneiros, Paulo Gileno. Novas tecnologias na sala de aula: melhoria do ensino ou inovação conservadora. *Informática Educativa*, v. 12, n. 1, p. 11-24, 1998.

Damiani, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. *Educar em Revista*, v. 31, p. 213-230, 2008.

Gadotti, Moacir. *Perspectivas atuais da educação. São Paulo em perspectiva*, v. 14, n. 2, p. 03-11, 2000.

Fazenda, Ivani Catarina Arantes. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. Papirus editora, 2006.

Filatro, A.. *Design instrucional na prática*, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

Franco, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p. 989-1014, 2007.

Frigotto, G. A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. In: Jantsch, A. P.; Bianchetti, L. (Org.). *Interdisciplinaridade para além da filosofia do sujeito*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 25-49

lida, I. Planejamento estratégico situacional. *Prod.* [online], vol.3, n.2, pp. 113-125, 1993.

Júnior, Marcílio Souza. Currículo e saberes escolares: ambiguidades, dúvidas e conflitos. *Pro-Posições*, v. 22, n. 1, p. 183-196, 2016.

Kochhann, Andréa et al. A Crise de Paradigmas e os Modelos Paradigmáticos Educacionais: uma análise mediante a postura didática do docente. *Anais da Semana de Integração do Câmpus de Inhumas*, v. 2, n. 1, p. 17-29, 2015.

Leão, Geraldo; Dayrell, Juarez Tarcísio; Reis, Juliana Batista dos. Jovens olhares sobre a escola do ensino médio. Cadernos Cedes, v. 31, n. 84, p. 253-273, 2011.

Libâneo, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: Libâneo, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

Lück, Esther Hermes. Políticas Públicas em Educação. São Paulo: SESI/UFF, 2012.

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

Lück, Heloísa. Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teóricos - metodológicos. 8. ed., Petrópolis:Vozes, p. 92, 2000.

Lück, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

Ludke, Menga; André, Marli Eda. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

Moraes, Maria Cândida. Paradigma Educacional Emergente (o). Papyrus editora, 1997.

Mozena, Erika Regina; Ostermann, Fernanda. Integração curricular por áreas com extinção das disciplinas no Ensino Médio: Uma preocupante realidade não respaldada pela pesquisa em ensino de física. Revista Brasileira de Ensino de Física, vol.36, n.1, p. 1-8, 2014.

Neto, Joaquim José Soares et al. Uma escala para medir a infraestrutura escolar. Estudos em Avaliação Educacional, v. 24, n. 54, p. 78-99, 2013.

Oliveira, Ana Paula de M. *A Prova Brasil como política de regulação da rede pública do Distrito Federal*. 276 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

Oliveira, E.S.G. et al. Professores em rede: demandas de formação continuada docente para a inserção das tecnologias de informação e comunicação na prática pedagógica. RED. Revista de Educación a Distancia, n. 29, p. 1-32, 2011.

Oliveira S. I. Gestão comunicativa e educação: caminhos da educomunicação. Comunicação & Educação, v. 8, n. 23, 2007.

Patto, Maria Helena Souza. O fracasso escolar como objeto de estudo: anotações sobre as características. Cadernos de Pesquisa, n. 65, p. 72-77, 2013.

Pereira, Marsílvio Gonçalves et al. Modalidades didáticas utilizadas no Ensino de Biologia na educação básica e no ensino superior. In: Anais do V Congreso Internacional de Enseñanza de La Biología: Entretejiendo La enseñanza de La Biología en una urdimbre emancipadora. Córdoba. Argentina. 2013. p. 591-4.

Pimentel, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. Cadernos de pesquisa, v. 114, p. 179-195, 2001.

Rio de Janeiro. Secretaria de Estado de Educação. Revista da Gestão Escolar - SAERJ /2015. v. 2, jan./dez. 2015; Juiz de Fora, Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd, 2015.

Rocha, Saulo Barroso. Estratégia. Coleção Gestão Empreendedora – Educação, 16. Rio de Janeiro: SESI: UFF, 2012. 119p.

Rodrigues, Ana Raquel de Souza. Educação ambiental em tempos de transição paradigmática: entrelaçando saberes "disciplinados". Ciência & Educação, vol.20, n.1, pp. 195-206, 2014.

SEEDUC. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=843535>. Acesso em 18 de fevereiro de 2015.

Silva Thiesen, Juarez. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. Revista Brasileira de Educação, v. 13, n. 39, p. 545, 2008.

Souza Dutra, Renato Luis; Tarouco, Liane Margarida Rockenbach; Passerino, Liliana. Utilização de Objetos de Aprendizagem Abertos SCORM para dar suporte à Avaliação Formativa. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, v. 18, n. 03, p. 59, 2011.

Souza Monteiro, Jéssica; Da Silva, Diego Pereira. A influência da estrutura escolar no processo de ensino-aprendizagem: uma análise baseada nas experiências do estágio supervisionado em Geografia. *Geografia Ensino & Pesquisa*, v. 19, n. 3, p. 19-28, 2015.

Toni, J. O que é o Planejamento Estratégico Situacional. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 32, 2004.

Tripp, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

Valente, José Armando. Mudanças na sociedade, mudanças na educação: o fazer e o compreender. *O computador na sociedade do conhecimento*, v. 1, p. 29-48, 1999.

Veiga, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: (org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 15. ed. Campinas, SP: Papirus, 2002. p. 11-35.

Zabala, Antoni. Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar. *Artmed Editora*, p. 43-80, 2016.

7 APÊNDICES E ANEXOS

7.1 APÊNDICES

7.1.1 Metatexto – Texto de abertura do PPP

O Projeto Político Pedagógico deve ser um documento, que não se reduz à dimensão didático-pedagógica, mas que deve ser trabalhado na prática. É de fundamental importância para que se crie a identidade da escola e o caminho que a unidade escolar deverá seguir por um determinado período. É uma ação intencional, com um compromisso definido coletivamente, que reflete a realidade, busca a superação do presente e aponta as possibilidades para o futuro, construindo uma rede ou um rizoma, onde: as metas, objetivos, pensamentos, dúvidas, relação professor - aluno - comunidade, estão conectadas em prol de um desejo comum. É um processo de consolidação da democracia e da autonomia da escola, com vistas à construção de sua identidade. Seria uma estrada traçada para atingir um objetivo, que deve sempre ser reavaliada e atualizada, de acordo com os resultados atingidos e como vamos caminhar para a construção de um rumo para um ensino de excelência e de qualidade, visando a formação e a conscientização de indivíduos que possam conviver em grupos e coletivos heterogêneos.

O P.P.P. reúne as características da escola e de sua comunidade, propostas a curto, médio e longo prazo, que irão permitir o ensino e aprendizagem através de projetos e de atividades que ela oferece aos alunos, planejadas pelos professores e sua comunidade escolar visando sempre atingir a missão que também foi discutida por todos os responsáveis. Assim, poderemos, em conjunto, colaborar para o crescimento da escola como instituição e dos componentes dela, como alunos, professores, funcionários e comunidade, o ponto central para as devidas observações, ponderações e correções de nossos serviços prestados a sociedade local.

A base sustentável de um P.P.P. é a comunidade na qual a escola está inserida, para modificar ou dar continuidade a sua realidade social, sem retirar a identidade daquele grupo. O foco principal para a construção do PPP seria realizar um levantamento para conhecer as necessidades imediatas daquela comunidade, para que estas necessidades possam ser atendidas no decorrer das atividades escolares.

Com o P.P.P. teremos, nós os professores, a oportunidade de direcionar os nossos trabalhos, e as possíveis reflexões, que melhor atendam os alunos, em sala de aula bem como a sua formação social, sem necessariamente perder a nossa autonomia como profissionais.

É importante destacar que o Projeto Político Pedagógico não tem fim e que o referido é construído de forma coletiva com a comunidade escolar respeitando suas características e especificidades, analisando e refletindo como essas questões dialogam com nossas disciplinas (VEIGA, 2002).

7.1.2 FOTOS DOS EVENTOS PEDAGÓGICOS E AÇÕES REALIZADAS EM 2015

7.1.2.1 Ryla 2015 – Promoção da integração, liderança e do protagonismo juvenil na identificação de problemas e soluções potenciais.



Figura 9 RYLA 2015 – Evento desenvolvido em parceria com o Rotary Club Angra do Reis.



Figura 10 RYLA 2015 Dinâmica de grupo para motivação e integração dos alunos



Figura 11 RYLA 2015 Dinâmica de grupo para identificação de problemas locais e soluções potenciais

7.1.2.2 Projeto Jovens Monitores – Desenvolvimento e aplicação da liderança e do protagonismo juvenil.



Figura 12 – Ação dos jovens monitores no evento realizado em parceria com o Projeto Voz Nativa.



Figura 13 Participação dos alunos em oficinas de produção de instrumentos musicais e musicalidade em parceria com o Projeto Voz Nativa.



Figura 14 Participação dos alunos na oficina de grafite em parceria com o Projeto Voz Nativa.

7.1.2.3 Participação na VII Conferência Municipal do Direito das Crianças e dos Adolescentes



Figura 15 Participação dos alunos nas palestras da VII Conferência Municipal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes.

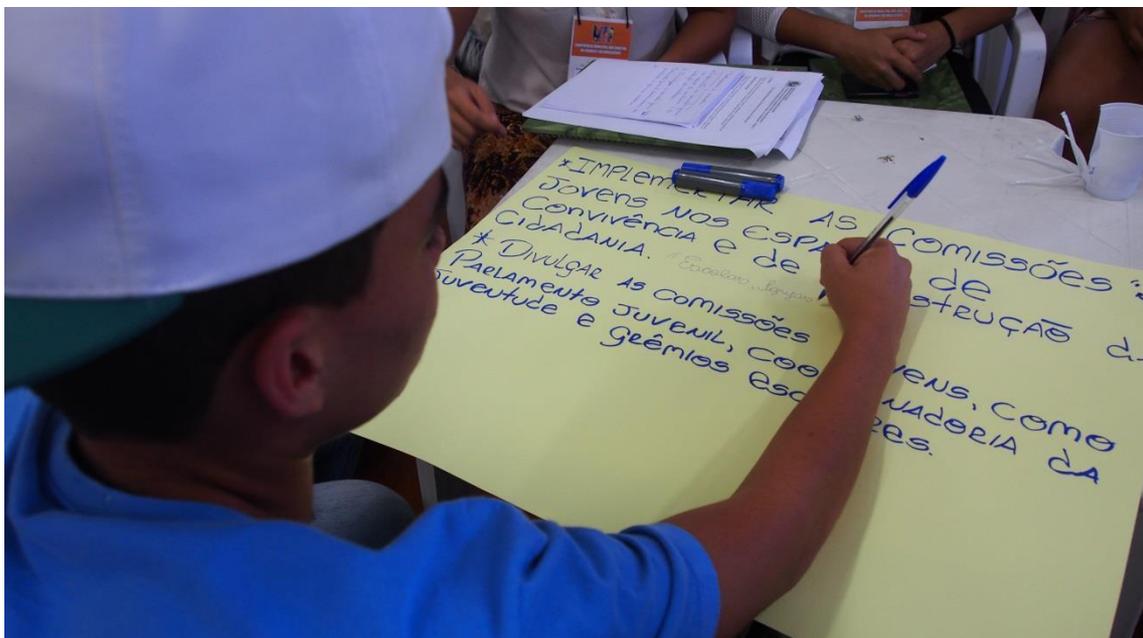


Figura 16 – Alunos elaborando ações para garantia dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes.

7.1.2.4 Projeto Ciência de Jovem para Jovem



Figura 17 Alunos do colégio estadual e jovens pesquisadores visitando o Parque Estadual da Ilha Grande e compartilhando experiências sobre as pesquisas desenvolvidas na própria ilha. Projeto Ciência de Jovem para Jovem desenvolvido em parceria com o Projeto Voz Nativa.



Figura 18 Jovens monitores preparando a visita guiada pelo Parque Estadual da Ilha Grande no Projeto Ciência de Jovem para Jovem em Parceria com o Projeto Voz Nativa.

7.1.2.5 Conferência escolar para construção do acordo de convivência e ética na escola



Figura 19 Abertura da Conferência Escolar para construção do acordo de convivência e ética na escola.



Figura 20 Grupo de discussão dos temas propostos na Conferência Escolar para construção do acordo de convivência e ética na escola.

7.1.3 Guia para Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional e Elaboração de Projeto Político Pedagógico



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE BIOLOGIA

CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Guia para Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional e Elaboração de Projeto Político Pedagógico



2016

Sumário

1 - Apresentação,	3
2 - Projeto Político Pedagógico,	4
3 - Por que construir o PPP?,	4
4- Estrutura para o Projeto Político Pedagógico,	5
5 - Construção do PPP,	7
6 - Métodos para elaboração do PPP,	12
6.1- Planejamento Estratégico Situacional,	12
6.2 - Quadro lógico,	13
6.3 - Ambiente Virtual a de Aprendizagem,	20
7 - Referências Bibliográficas,	25

1 - Apresentação

Este guia destina-se a orientar as unidades escolares quanto ao desenvolvimento do planejamento estratégico situacional para análise do trabalho escolar e elaboração de seus Projetos Político Pedagógicos (PPP) por meio do trabalho colaborativo docente.

As unidades escolares, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB), possuem autonomia para o desenvolvimento do seu PPP, desde que respeitadas às normas e deliberações de seus respectivos sistemas de ensino. A elaboração do PPP, segundo a LDB, deve ocorrer com efetiva participação do corpo docente, equipe pedagógica e comunidade escolar. A comunidade escolar pode ser representada pelos órgãos colegiados, como o conselho escolar na elaboração do PPP.

A autonomia conferida às unidades de ensino e a democratização da gestão do ensino público pelos documentos legais é formalizada no PPP. Esse documento deve ser elaborado de forma colaborativa, sistematizada e a partir de um diagnóstico efetivo do trabalho escolar.

O planejamento estratégico situacional e suas ferramentas contribuem efetivamente para a sistematização do processo de construção do PPP. Essa forma de planejar permite a unidade escolar realizar o diagnóstico de sua realidade por meio da identificação de problemas, proposição e priorização de ações estratégicas, acompanhamento e avaliação. A elaboração do planejamento estratégico também é uma atividade cuja execução deve ser desenvolvida por toda a equipe.

O guia e as orientações contidas nele foram organizados por meio do projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Mestrado em Diversidade e Inclusão – CMPDI/UFF. A partir do desenvolvimento do trabalho de pesquisa desenvolvido no curso de mestrado e da experiência profissional docente e de gestão escolar da pesquisadora, vislumbramos compartilhar a experiência por meio da construção desse guia. As orientações apresentadas no guia foram executadas em um colégio da rede estadual de Ensino do Rio de Janeiro. Por meio das atividades descritas no guia, realizamos a análise do trabalho escolar e da cultura organizacional, desenvolvemos estratégias tornando efetivo o trabalho docente colaborativo e contribuimos com a melhora da qualidade dos processos pedagógicos para toda a comunidade escolar. Dessa forma, tivemos a oportunidade de pôr em prática ações de gestão democrática e planejamento estratégico e acompanhar resultados positivos da intervenção trabalhando pela construção de um colégio público de boa qualidade para todos.

Kelly Pereira

Mestranda - CMPDI/UFF

2 - Projeto Político Pedagógico

O PPP é um documento formal que permite o planejamento do trabalho escolar, a organização das intenções e direcionamento das ações pedagógicas de uma unidade escolar. A construção do PPP é um processo que permite a reflexão e discussão dos problemas com a finalidade de superá-los, cumprindo a missão da escola. Discutido coletivamente, com a participação de representantes dos vários segmentos da comunidade escolar, contribui para a efetivação do processo democrático de tomada de decisões. Democratização que permite minimizar os conflitos, reduzindo as ações competitivas, autoritárias e corporativistas no ambiente escolar.

O PPP representa os interesses sociais e políticos da comunidade escolar. É por meio dele que a escola definirá sua contribuição para a formação de um tipo de cidadão para uma dada sociedade. Frente a intencionalidade das diretrizes contidas no PPP é que se formaliza o caráter político desse projeto (VEIGA, 1996)

O perfil pedagógico do PPP é construído quando são definidas as ações pedagógicas que levarão ao cumprimento do papel social na formação de cidadãos com as características desejadas (VEIGA, 1996)

O PPP organiza o trabalho pedagógico da escola, constrói sua identidade pedagógica e caracteriza a escola como espaço público democrático, lugar de diálogo, de debate e de reflexão coletiva. É fundamental propiciar situações que permitam ao professor e demais membros da comunidade escolar aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

Por meio do trabalho docente colaborativo e da gestão democrática-participativa a escola ganha força para enfrentar diversos problemas como a reprovação e a evasão. A democratização da prática escolar ameniza o individualismo favorecendo a participação e o trabalho coletivo, solidário e autônomo na escola.

3- Por que construir o Projeto Político Pedagógico?

A Proposta Pedagógica tem com principal finalidade contribuir para dar respostas às demandas de gestão e pedagógicas da comunidade unidade escolar, por meio de um planejamento que produza significados, visando a melhoria da qualidade do ensino.

O PPP deve registrar os fundamentos históricos e a concepção de ensino e aprendizagem da comunidade escolar. Deve ser um documento elaborado por meio de trabalho colaborativo e com base no diagnóstico da realidade. A partir do diagnóstico, etapa fundamental da elaboração do PPP, constrói-se um perfil ideal de ser humano que se quer formar; formação que se realiza por meio de um currículo e outros documentos orientadores complementares da organização do trabalho escolar. É por meio do PPP que a escola constrói seu perfil pedagógico e fundamenta seu trabalho na busca de sua missão. A seguir apresentaremos uma sugestão de estrutura para o PPP que poderá ser construído por meio de atividades realizadas presencialmente ou à distância no ambiente virtual.

4 - Estrutura para o Projeto Político Pedagógico

A estrutura apresentada foi adaptada a partir da proposta contida no Manual para elaboração de Projeto Político Pedagógico disponível em: < <https://melhoriadaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2015/05/10.-Cartilha-PPP.doc>>

1. Capa/folha de rosto

(Identificação da escola, local e data).

2. Texto inicial

3. Identificação da equipe gestora e de organização do PPP

(Relação de nomes).

4. Sumário

5. Identificação da unidade escolar

5.1 Nome da unidade escolar

5.2 Identificação do Sistema de Ensino/Mantenedora

5.3 CNPJ

5.4 Endereço completo da instituição

5.5 Telefone/e-mail

5.6 Decreto e data da fundação

5.7 Identificação do gestor

5.8 E-mail do gestor

5.9 Localização: indicar se é zona urbana ou rural e acrescentar alguns dados de acesso. Incluir um pequeno mapa de localização da Instituição Educacional no município.

5.10 Turno de funcionamento

5.11 Níveis de ensino ofertado

5.12 Etapas, fase e modalidades e ensino/programas do governo do estado e do governo federal

6. Histórico da unidade escolar

(Realizar uma abordagem histórica da instituição)

7. Apresentação

(Breve descrição sobre o que é o PPP, público-alvo, ano de elaboração e período de execução)

8. Justificativa

(Apresentar os argumentos em defesa das ideias propostas, a relevância das propostas, os limites e as possibilidades de execução).

9. Diagnóstico da realidade escolar

- Caracterização da comunidade.

- Concepção de educação (Apresentar a concepção de educação, ensino, aprendizagem e avaliação; os pressupostos teóricos, o índice histórico de aprovação, reprovação e evasão; etc.).
- Fundamentos legais curriculares e planos de disciplina (Base Nacional Comum, Parte Diversificada e Conteúdos Mínimos das Áreas de Conhecimento – Fundamentadas na LDB e nos PCN).

10. Missão, valores e visão de futuro

A Missão define compromisso da instituição com a comunidade escolar, seu propósito e como pretende atuar no dia-a-dia. Os valores são elementos fundamentais para a orientação das ações das pessoas na escola, contribuindo para a efetividade e a coerência do trabalho. A Visão de Futuro indica o que a escola pretende alcançar com a execução do PPP.

11. Planos de ação

(Estruturados conforme modelo do quadro lógico).

11.1 Objetivos e metas

(Os objetivos a serem alcançados e as metas que se pretendem atingir quantitativa ou qualitativamente num dado período de tempo).

11.2 Ações e cronograma

Relacionar o que será feito para alcançar as metas, a partir das várias dimensões pedagógicas da gestão escolar, organizacional (Relações de trabalho, clima organizacional, avaliação dos resultados e processos, etc e recursos físicos e Humanos (parcerias, verbas, reformas, construção, otimização de espaços, aquisição de mobiliários e materiais).

12. Avaliação das ações

13. Análise dos indicadores e resultados todo processo de execução do PPP

14. Referências

15. Anexos

5 - Construção do Projeto Político Pedagógico

Na elaboração do PPP, o gestor escolar apresenta papel fundamental. Por meio de suas habilidades de gestão, liderança e persistência favorece o planejamento das estratégias para a concretização do projeto. O gestor escolar deve garantir a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, definir agendas para discussões, elaborar estratégias, comunicar e acompanhar todo o processo de construção do PPP. Dessa forma, o planejamento estratégico situacional e suas ferramentas são essenciais ao trabalho do gestor.

A seguir apresentaremos as etapas fundamentais para a construção do PPP adaptado a partir da consulta ao Manual para elaboração de Projeto Político Pedagógico disponível em:<<https://melhoriadaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2015/05/10.-Cartilha-PPP.doc>> e ao Guia de orientações para elaboração, revisão e/ou reestruturação do projeto político – pedagógico das escolas Estaduais de Minas Gerais disponível em: <<http://docplayer.com.br/10063409-Guia-de-orientacoes-para-a-elaboracao-revisao-e-ou-reestruturacao-do-projeto-politico-pedagogico-das-escolas-estaduais-de-minas-gerais.html>>

Etapas para Elaboração do PPP		
Etapas	Ações estratégicas	Resultados esperados
Etapa 1 Mobilização da comunidade escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Construir agenda de encontros presenciais para cada segmento da comunidade escolar e divulgar. - Planejar os encontros de acordo com o perfil de cada segmento da comunidade escolar: docentes, responsáveis e alunos. - Promover espaços para efetiva discussão coletiva do projeto. 	Participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar nos encontros.
<p>Método - Frente a dificuldade que muitas escolas apresentam para reunir presencialmente os docentes em um mesmo período e local para a realização das discussões, o uso de um ambiente virtual de aprendizagem pode ser uma solução efetiva para esse problema. Na pesquisa desenvolvida no Curso de Mestrado em Diversidade e Inclusão, a elaboração do ambiente virtual contribuiu para a continuidade das discussões do PPP iniciadas presencialmente e a interação entre professores que, no cotidiano escolar, não conseguem trabalhar em conjunto por conta da divergência dos horários de trabalho. O ambiente virtual também contribuiu para a participação daqueles professores que ingressaram no colégio após o início das discussões e construção do PPP. Dessa forma, o AVA garantiu a memória e a retomada das discussões.</p>		
Etapa 2 – Quem somos? Diagnóstico da escola: identificação, infraestrutura, trabalho escolar e qualidade do processo de ensino e aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a escola a partir dos seguintes dados: como nome da escola; localização, aspectos legais de sua criação, etapas e modalidades de ensino que a escola oferece e histórico. - Conhecer a infraestrutura da unidade por meio do método da observação direta. <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os problemas que afetam o processo de ensino e aprendizagem e respectivas soluções potenciais. - Analisar documentos como diários de classe, ata de resultados finais e planos de disciplina, a fim de conhecer o registro de dados e identificar a existência de sistematização de dados conforme orientações legais do sistema de ensino. - Analisar os resultados das avaliações internas e externas junto aos docentes visando à compreensão e a superação de dificuldades por meio da elaboração do planejamento do ensino e avaliação. 	Conhecimento das características do trabalho escolar e sua relação com o desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas visando o crescimento desse desempenho.
<p>Método – O diagnóstico dos problemas que afetam a efetividade do trabalho escolar e seus resultados pode ser realizado por meio do método do quadro lógico. Esse método permite a planificação de dados, facilitando a análise, o acompanhamento e a avaliação. É uma forma simples de organizar de forma lógica e sintética os dados na forma de quadros. Esse método pode ser aplicado junto aos docentes, alunos e responsáveis ampliando a efetividade do diagnóstico.</p>		
Etapa 3 – O que	Discutir as concepções dos docentes sobre os aspectos positivos e negativos do	Realizar diagnóstico das

<p>temos? Diagnóstico das concepções dos docentes sobre a realidade do mundo, do ser humano e da educação</p>	<p>mundo, do ser humano e da educação atual que devem ser considerados para a elaboração do planejamento do ensino.</p>	<p>concepções docentes sobre a realidade do mundo, do ser humano, da educação e dos fatores políticos, econômicos, tecnológicos que influenciam no trabalho escolar.</p>
<p>Método – Uso do quadro lógico individualmente e posterior discussões coletivas por meio da realização de grupos focais. O ambiente virtual de aprendizagem também pode ser empregado nessa etapa. Uma ferramenta efetiva é o fórum de discussão.</p>		
<p>Etapa 4 – O que queremos? Princípios, Visão e Missão da Escola - Objetivos e finalidades da educação escolar. - Metas da Escola</p>	<p>Discutir e definir a missão, a visão, os objetivos e finalidades da educação escolar. Discutir e definir as concepções de educação, de currículo escolar, de aprendizagem dos alunos, de avaliação da aprendizagem, a partir do diagnóstico realizado e com vista ao perfil pedagógico que se deseja construir.</p>	<p>Definição da escola que queremos.</p>
<p>Método – Uso do quadro lógico individualmente e posterior discussões coletivas por meio da realização de grupos focais. O ambiente virtual de aprendizagem também pode ser empregado nessa etapa. Uma ferramenta efetiva é o fórum de discussão.</p>		

<p>ETAPA 5 – Planejamento do ensino – Como faremos? Princípios epistemológicos; didático-pedagógico e éticos norteadores; organização didático-pedagógica dos planos de disciplina e da avaliação da aprendizagem.</p>	<p>Definir os princípios epistemológicos; didático-pedagógico e éticos norteadores. Analisar o conhecimento dos docentes sobre os princípios epistemológicos e didático-pedagógico orientadores identificando necessidade de capacitação. Definir o currículo escolar das etapas e modalidades de Ensino ofertadas pela Escola com base nas orientações legais do sistema de ensino. Elaborar os planos de disciplina com base nos princípios orientadores discutidos. Definir as ações estratégicas fundamentais de gestão democrática, e de organização e funcionamento da escola. Definir as ações organização do trabalho pedagógico e avaliação. Definir ações de acompanhamento das avaliações internas e externas. Definir as ações de acompanhamento de permanência, frequência dos alunos e de fluxo escolar. Definir ações para a formação continuada dos professores e dos demais funcionários. Definir ações para aprimorar a colaboração e relacionamento entre a escola e a comunidade.</p>	<p>Definição das ações necessárias ao alcance da missão da escola e sistematização do trabalho escolar. Construção do plano de ensino e trabalho escolar.</p>
<p>Método – Uso do quadro lógico individualmente e posterior discussões coletivas por meio da realização de grupos focais. O ambiente virtual de aprendizagem também pode ser empregado nessa etapa. Uma ferramenta efetiva é o fórum de discussão. Essa etapa demandará um pouco mais de tempo para a sua conclusão. Sugerimos a construção de um cronograma de discussão por temas: princípios epistemológicos; didático-pedagógico e éticos, currículo, planos de disciplina, avaliação, fluxo escolar e etc.</p>		

ETAPA 6 - Elaboração da redação final do PPP.	Formar o grupo de trabalho com representatividade de todos os segmentos da escola, para a escrita do documento final.	Redação final do PPP.
Essa etapa pode ser realizada por meio de um cronograma de encontros presenciais ou pelo uso da ferramenta WIKI no ambiente virtual de aprendizagem.		
ETAPA 7 - Validação do PPP junto à Comunidade Escolar	Realizar uma reunião geral da comunidade e órgãos colegiados, como o conselho de escola, para a aprovação do PPP.	Aprovação da redação final do PPP.
ETAPA 8 - Implementação, monitoramento e avaliação.	Construir cronograma de reuniões para avaliação da implementação das ações do PPP.	Monitoramento do planejamento das ações e resultados e metas contidas no PPP.
Método – A exposição da missão, dos objetivos e do cronograma das ações em um mural e /ou em uma ferramenta de comunicação virtual permitirá o acompanhamento do PPP pelos diversos representantes da comunidade escolar.		

A seguir apresentaremos uma breve discussão dos métodos que podem ser empregados para a realização de cada etapa do PPP até a sua implementação.

6 - Método

6.1 Planejamento Estratégico Situacional

O planejamento estratégico situacional é um método que permite o acompanhamento contínuo dos problemas permitindo que intervenções sejam feitas ao longo do processo, de forma que as ações sejam eficientes para cada situação identificada.

As etapas gerais para a elaboração da estratégia incluem todo o processo de planejamento até as ações de implantação e avaliação conforme especificado a seguir.

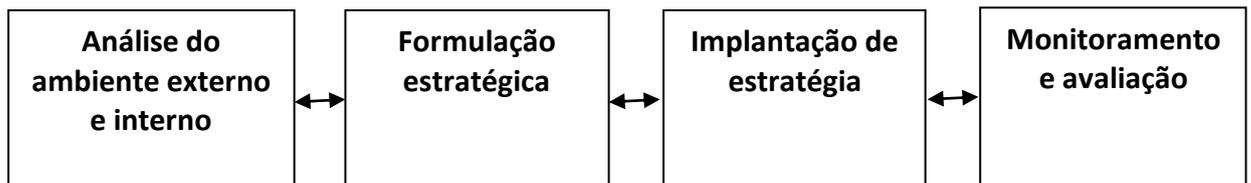


Figura 9 Etapas estratégicas de uma organização. Fonte: (ROCHA, 2002)

A primeira etapa tem como finalidade o diagnóstico das condições internas e externas de uma organização buscando avaliar os recursos disponíveis e identificar características que podem interferir de forma positiva ou negativa como os fatores sociais, culturais e tecnológicos.

A segunda etapa consiste na definição dos objetivos estratégicos de longo prazo a partir da análise dos ambientes internos e externos.

A terceira etapa, a implantação da estratégia, decorre da elaboração dos planos de ação que serão executados de acordo com os objetivos propostos.

A quarta etapa, monitoramento e avaliação, pretende acompanhar as ações e o alcance dos objetivos periodicamente permitindo a revisão do planejamento sempre que necessário.

Por fim, o planejamento estratégico permite, através de inúmeras ações, definir a missão institucional, os objetivos, a elaboração e a implementação de estratégias capazes de solucionar problemas previamente identificados. No PES, o agente executor das ações pode ser o próprio planejador (IIDA, 1993).

Dessa forma, o planejamento estratégico caracteriza-se como uma ferramenta eficiente para a construção do PPP e, por meio do uso do método do quadro lógico, o plano e as discussões podem ser acompanhadas de forma clara e sistematizada. A seguir apresentaremos as características do método do quadro lógico e exemplos.

6.2 Quadro lógico

O método do quadro lógico permite a planificação de dados, projetos e discussões bem como a análise, o acompanhamento e avaliação com base em uma organização lógica e resumida de dados na forma de quadros. O sucesso da metodologia depende do contínuo acompanhamento dos dados (AGÊNCIA SUECA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO, 2003).

A seguir estão relacionados modelos de quadro lógico que podem ser usados para o diagnóstico de problemas no ambiente escolar e em diferentes discussões. Os problemas, os objetivos e demais componentes dos quadros lógicos estão exemplificados.

Modelo 1: Planejamento Estratégico – Quadro lógico

Âmbito:	Objetivo:
Problemas	Explicações (destacar os nós críticos para cada problema)
1- 2-	1 - 2 -

Âmbito: Unidade escolar		Objetivo:	
Nó crítico	Ação(ões)	Dificuldades	Facilidades
1 -	1 -	1 -	1 -
2-	2 -	2-	2 -
3-	3-		

Para a análise dos fatores internos e externos de interferência no trabalho escolar, discussão das concepções docentes e demais representantes da comunidade escolar sobre educação, currículo escolar, aprendizagem dos alunos, avaliação da aprendizagem, bem como a definição da missão, da visão, dos objetivos e das finalidades da educação, apresentaremos uma sequência de quadro lógicos organizados conforme material de orientação da Gestão Integrada da Escola (GIDE) disponível para gestores dos colégios estaduais do Rio de Janeiro.

Modelo 2: - Quadro lógico para discussão das percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre a realidade do mundo, do ser humano e da educação.

PERCEPÇÃO DA REALIDADE	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUNDO		
SER HUMANO		
EDUCAÇÃO		

Modelo 3: Quadro lógico para discussão das percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre fatores políticos, econômicos, tecnológicos que influenciam no trabalho escolar.

FATORES EXTERNOS	PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES
SITUAÇÃO ECONÔMICA	
TECNOLOGIA	
MÍDIA	
EDUCAÇÃO	

Modelo 4: Quadro lógico para discussão das percepções dos docentes e equipe técnico-pedagógica sobre fatores sociais que influenciam no trabalho escolar sob o ponto de vista dos professores.

FATORES SOCIAIS	PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES
ESTRUTURA FAMILIAR	
PARCERIA FAMÍLIA-ESCOLA	
OUTROS	

Com base no diagnóstico dos fatores internos e externos à escola que exercem influência nos resultados do processo de ensino podemos iniciar as discussões para a definição da missão da escola, dos objetivos e das metas para os planos de ação.

O modelo de quadro lógico 5 apresenta exemplos de perguntas que podem orientar a discussão sobre o que queremos.

Modelo 5: Quadro lógico com perguntas orientadoras para reflexão e discussão sobre o perfil de sociedade, educação e escola de acordo com a sua percepção do ambiente externo.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
QUE TIPO DE SOCIEDADE QUEREMOS CONSTRUIR?	
QUE TIPO DE PESSOA QUEREMOS AJUDAR A FORMAR?	
QUE FINALIDADE QUEREMOS PARA A EDUCAÇÃO? QUE PAPEL DESEJAMOS PARA A ESCOLA EM NOSSA REALIDADE?	

Definido o perfil de sociedade, cidadão e as finalidades da educação escolar, podemos elaborar a missão, a visão e os valores da organização escolar usando como modelo os quadros lógicos a seguir.

Modelo 6: Missão, visão de futuro e valores da organização escolar que devem nortear a elaboração das ações estratégicas.

PLANO DE AÇÃO	
MISSÃO	
VISÃO DE FUTURO	
VALORES	

Com base na discussão da missão, da visão de futuro, dos valores da organização escolar, e no diagnóstico inicial realizado sobre o trabalho escolar é importante refletir sobre o caminho que deverá ser percorrido para o alcance da missão proposta. Dessa forma, pode ocorrer a discussão das diretrizes pedagógicas e de gestão fundamentais para o cumprimento da missão organizacional por meio das ações estratégicas. A seguir apresentaremos o modelo para realização da discussão sobre as diretrizes gestão e pedagógicas por meio do uso do quadro lógico.

Modelo 7: Quadro lógico para discussão das diretrizes operacionais pedagógicas.

EIXOS	DIRETRIZES PEDAGÓGICAS
CURRÍCULO	
CONTEÚDO	
METODOLOGIA	
PLANEJAMENTO	
AVALIAÇÃO	

Modelo 8: Quadro lógico para discussão das diretrizes operacionais para gestão.

EIXOS	DIRETRIZES PARA GESTÃO
TIPO DE GESTÃO A SER ADOTADA NA ESCOLA	
UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS	
PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO ESCOLAR	
PRESTAÇÃO DE CONTAS DE SERVIÇOS E RECURSOS FINANCEIROS	
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM	
RELACIONAMENTOS NA ESCOLA	
RELAÇÃO FAMÍLIA ESCOLA	
ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER OS ÓRGÃOS COLEGIADOS	

Para a elaboração dos objetivos e metas para o plano de ação é importante conhecer previamente as taxas de aprovação, reprovação, aprovação com progressão parcial e índices alcançados nas avaliações externas. Esses resultados devem ser usados como base para a construção das novas metas e objetivos. A seguir apresentaremos um modelo de quadro lógico para discussão do objetivo do plano e metas. Nessa etapa é importante definir os índices de referência. No modelo apresentado, a meta global foi elaborada com base em um índice obtido por meio dos resultados do desempenho dos alunos nas avaliações do Sistema de Avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro.

Modelo 9 – Modelo de quadro lógico para definição da meta global, metas desdobradas e objetivo do plano de ação.

PLANO DE AÇÃO		
META GLOBAL	METAS DESDOBRADAS:	OBJETIVO DO PLANO

Por fim, definiremos as ações estratégicas necessárias ao cumprimento da missão da escola, dos objetivos e das metas definidas coletivamente. AS ações podem ser construídas a partir da realização da categorização dos problemas, ou seja, problemas de infraestrutura, problemas pedagógicos, etc. Definidas as ações estratégicas, os prazos, os responsáveis pela execução e o sistema de acompanhamento, concluímos a elaboração dos planos de ação. A seguir apresentaremos um modelo de quadro lógico que pode ser usado durante para a construção do plano de ação.

Modelo 10 – Modelo de quadro lógico para elaboração do plano de ação.

AÇÕES ESTRATÉGICAS - ALUNOS

ÁREAS ESTRATÉGICAS/PROBLEMAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES	PRAZO	STATUS DA AÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÃO		
				<input type="checkbox"/> EM ANDAMENTO				
				<input type="checkbox"/> CONCLUÍDA				
				<input type="checkbox"/> ATRASADA				
				<input type="checkbox"/> EM ANDAMENTO				
				<input type="checkbox"/> CONCLUÍDA				
				<input type="checkbox"/> ATRASADA				
						<input type="checkbox"/> EM ANDAMENTO		
						<input type="checkbox"/> CONCLUÍDA		
						<input type="checkbox"/> ATRASADA		
						<input type="checkbox"/> CONCLUÍDA		
						<input type="checkbox"/> ATRASADA		
						<input type="checkbox"/> ATRASADA		

O planejamento estratégico e o método do quadro lógico podem ser desenvolvidos por meio de encontros presenciais ou de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA). Por meio do AVA, o gestor pode ampliar o potencial do trabalho colaborativo permitindo que barreiras geográficas e temporais sejam minimizadas. Existem diferentes programas que viabilizam o AVA. Nós escolhemos o MOODLE, que permite a criação de atividades para o exercício de reflexão, colaboração, discussão e atualização teórica. Dessa forma, é uma ferramenta efetiva para a elaboração dos planos de ação e o projeto político pedagógico de uma unidade escolar. A seguir apresentaremos as atividades realizadas no AVA para a construção do PPP de uma unidade escolar da rede estadual do Estado do Rio de Janeiro.

6.3 Ambiente virtual de aprendizagem

Tópico 1

1.1 Fórum de dúvidas

Objetivo: Favorecer a comunicação entre o mediador e os participantes e o esclarecimento de dúvidas quanto ao uso do ambiente virtual e atividades.

1.2 Fórum de apresentação

Objetivo: Iniciar a discussão por meio do uso do fórum promovendo a integração dos participantes.

APRESENTAÇÃO

Sejam todos bem vindos!

Esse é o ambiente virtual construído para facilitar a colaboração no planejamento de ações pedagógicas necessárias ao efetivo trabalho docente e aprendizado dos alunos.

Vamos começar!? Participe do fórum de apresentação.



Fórum de dúvidas



Fórum de apresentação

Figura 10 Organização dos fóruns de dúvida e apresentação na 1ª atividade realizada no AVA.

O fórum de discussão *on-line* é uma ferramenta que permite criar textos com estrutura seqüencial, adicionar link e compartilhar informações de várias fontes de forma interligada. É uma ferramenta que permite a comunicação em tempo real ou atemporal de forma contínua (LOBATO,). Para garantir uma comunicação dinâmica e efetiva, é importante orientar os usuários quanto ao uso de um mínimo de palavras. Textos grandes podem causar desmotivação prejudicando a efetividade da interação por meio dessa ferramenta.

Tópico 2 – Pensando o PPP

Objetivo: Promover entre os participantes a reflexão sobre a importância do PPP no alcance da missão da escola.

PENSANDO O PPP

ATIVIDADE - 08 a 19/03 - O que é o PPP?

"Toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico - o PPP". Fonte: orientações Diretoria Regional do Médio Paraíba

Objetivo: Refletir sobre a importância do PPP no alcance da missão da escola.



ATIVIDADE 1 - O que é o PPP?



Maria Baffi



Fórum - Pensando o PPP - 09 a 19/03

Figura 3 Organização das tarefas realizadas no tópico 3 para reflexão sobre a importância do PPP no alcance da missão da escola.

Na atividade 1, conforme figura 4, os docentes foram orientados a escrever suas concepções sobre o PPP destacando a importância desse documento para o alcance da missão da escola. Essa tarefa permitiu a gestora identificar o conhecimento prévio dos docentes acerca do tema. Em seguida, foi disponibilizado o texto de Maria Baffi para favorecer a reflexão sobre o tema e a discussão por meio do fórum. Após a leitura do texto, os docentes foram orientados a escrever um comentário, com no máximo 200 palavras, sobre a reflexão realizada após a leitura do texto. Nessa tarefa os docentes submeteram a produção textual para a gestora por meio do envio de tarefas. Para concluir a sequência de tarefas, os docentes foram orientados a participar do fórum de discussão.

ATIVIDADE 1 - O que é o PPP?

Para aproveitar ao máximo essa atividade, siga a sequência indicada a seguir:

- 1 - Escreva a sua concepção sobre o plano político pedagógico. Com base nessa concepção, destaque a importância desse documento para o alcance da missão da escola.
- 2 - Leia o texto de Maria Baffi e compare a sua concepção e a importância do PPP com a visão apresentada pela autora.
- 3 - Após a leitura do texto, escreva um comentário expondo a sua reflexão sobre a importância do PPP usando de 100 a 200 palavras.
- 4 - Envie esse texto por meio de arquivo .doc clicando em "adicionar tarefas" e escolha uma entre as duas possibilidades, arrastar o arquivo ou selecioná-lo.

Figura 4 Sequência de tarefas propostas aos docentes para promover a reflexão sobre o PPP e sua importância para o trabalho escolar.

Tópico 3 – Marco referencial

Objetivo: Avaliar o marco referencial discutido nos encontros pedagógicos presenciais.

MARCO REFERENCIAL

ATIVIDADE - 16 a 29/03 - MARCO REFERENCIAL

Agora que já refletimos sobre a importância do Projeto Político Pedagógico no alcance da missão da escola, vamos iniciar a construção conjunta desse documento.

Vamos nos orientar pela ideia de que o PPP é um planejamento coletivo que organizará as intenções, os caminhos e as ações pedagógicas e de gestão da escola.

Objetivo: avaliar o marco referencial discutido nos encontros pedagógicos presenciais realizados no ano de 2015.

Conclusão da atividade: A partir do dia 19/03, após as discussões, vamos eleger um relator que será responsável por compilar as ideias em texto único que será submetido a aprovação de todos.

 Fórum - Marco Referencial - 16 a 29/03

Figura 4 - Organização das tarefas realizadas no tópico 4 para avaliação do marco referencial construído por meio das discussões realizadas nos encontros presenciais.

Foi disponibilizado aos docentes, no fórum de discussão, o quadro lógico com o resultado das discussões presenciais para avaliação. A figura 5 apresenta as instruções dadas aos docentes.

Fórum

Nos encontros
Buscamos resp
HUMANO e na

1 - Leia criticar

2 - Identifique

4 - Publique as

PERCEPÇÃO
REALIDADE

MUNDO

SER HUMANO

EDUCAÇÃO

CONSTRUÇÃO COLETIVA

ATIVIDADE - 09 a 15/05 - Metatexto

Já temos o primeiro resultado do nosso trabalho colaborativo. A partir da contribuição de cada um no fórum "PENSANDO O PPP" e por meio de um método de análise qualitativo do texto, foi produzido o metatexto que representa a compreensão coletiva sobre o Projeto Político Pedagógico e a importância desse documento para o alcance da missão da escola. Essa semana, o metatexto está disponível para análise e validação de todos.

O metatexto é construído a partir da categorização de um repertório textual e a reorganização das partes, representando as intuições e interpretações realizadas pelo pesquisador (MOARES, 2003).

Objetivo: Avaliar a o metatexto escrito a partir da discussão realizada no fórum "PENSANDO O PPP".

1 - Acesse a wiki "Metatexto".

2 - Clique na aba visualizar e leia o texto.

3 - Para contribuir clique na aba editar, analise e colabore com sugestões para a redação final do texto que fará parte do PPP.

A WIKI é uma atividade que permite aos participantes adicionar e editar textos de forma colaborativa. Havendo dúvidas, acesse o fórum tira dúvidas e faça sua pergunta.



Figura 5 – Orientações dadas aos docentes para avaliação do marco referencial construído por meio das discussões realizadas nos encontros presenciais por meio do quadro lógico.

Tópico 4 – Construção coletiva

Objetivo: Avaliar a o metatexto escrito a partir da discussão realizada no fórum "PENSANDO O PPP".

A partir da contribuição de cada um no fórum "PENSANDO O PPP" e por meio de um método de análise qualitativo do texto, foi produzido um metatexto. Essa produção textual representa a compreensão coletiva docente sobre o Projeto Político Pedagógico e a importância desse documento para o alcance da missão da escola. O metatexto produzido foi disponibilizado no AVA para análise e validação de todos pode ser usado como o exto de abertura do PPP. Essa tarefa também permitiu a apropriação do uso ferramenta "wiki".

A wiki é um recurso do ambiente virtual de aprendizagem que permite a construção coletiva de textos que podem ser modificados a qualquer momento e por qualquer usuário. Dessa forma, a ferramenta apresenta efetividade para a construção coletiva do texto final do PPP e suas partes. As figuras 6 e 7 apresentam a proposta de edição do metatexto de forma colaborativa pelo docentes.

Figura 6 – Orientações aos docentes para avaliação do metatexto e edição coletiva.



Figura 7 – Visão geral da ferramenta “wiki” usada para edição coletiva do metatexto.

As principais ferramentas do AVA para a construção coletiva do PPP por meio do ambiente virtual foram apresentadas junto aos exemplos de atividades. Para a elaboração de todo o PPP por meio do AVA, sugerimos a elaboração das demais atividades conforme a estrutura do PPP e as orientações sobre o uso do planejamento estratégico apresentados nesse guia.

7 – Referências bibliográficas

Agência Sueca de Cooperação Internacional Para o Desenvolvimento. Grupo de Metodologia/Desenvolvimento de capacidades e programas de intercâmbio internacional para parceiros suecos. Quadro lógico, 2003. Disponível em: <http://www.sida.se/contentassets/3efa67372720487baabd8c9b15fd4e75/m233todo-do-quadro-l243gico-mql_1428.pdf> Acesso em: 12 dezembro de 2016.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.> Acesso em: 12 dezembro de 2016.

Iida, I. Planejamento estratégico situacional. *Prod.* [online], vol.3, n.2, pp. 113-125, 1993.

Júnior, Marcílio Souza. Currículo e saberes escolares: ambiguidades, dúvidas e conflitos. *Proposições*, v. 22, n. 1, p. 183-196, 2016.

Lobato, Anderson Cezar. A importância dos fóruns na Educação a Distância: algumas considerações, 2013 Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0402.html>. Acesso em: 12 dezembro de 2016.

Rocha, Saulo Barroso. Estratégia. Coleção Gestão Empreendedora – Educação, 16; Rio de Janeiro: SESI: UFF, 2012. 119p.

Veiga, Ilma P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma P. A. (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1996.