

**A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A
PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM
ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL
FLUMINENSE**

ELLEN OLIVEIRA DE MENEZES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
ellenomenezes@gmail.com

JANAÍNA MACHADO SIMÕES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
janainamsimoes@gmail.com

Introdução

As organizações escolares se diferem devido seu contexto educacional, pois a escola continua sendo o eixo central para a prática pedagógica entre docentes e discentes. Além do processo ensino-aprendizagem, dimensões como a gestão estão em voga na perspectiva educativa. Assim, as políticas públicas educacionais constituem o marco legal e traçam diretrizes para a administração escolar. Atualmente, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro propõe às organizações escolares a implantação de um modelo da Gestão Integrada da Escola (GIDE), que busca o acompanhamento da gestão e de metas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Nas últimas décadas, várias políticas públicas educacionais foram instituídas, visando à gestão focada nos resultados. Dentre elas, destaca-se a Gestão Integrada da Escola, implementada pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro em suas Unidades Escolares a partir de 2011.

Desta forma, a presente pesquisa possui como cerne o processo de implantação deste modelo de gestão, tendo como objetivo geral analisar como ocorre a administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do Estado do Rio de Janeiro.

Fundamentação Teórica

Ao conceituar organização escolar, Lück (2011) afirma que a escola representa bem mais que sua estrutura física e suas condições materiais e recursos de funcionamento. Segundo a autora, a organização escolar não é somente um lugar no qual, currículos são desenvolvidos, questões técnicas administrativas e pedagógicas são propostas e um conjunto de espaços onde aulas são ministradas. Nessa perspectiva, a organização e os processos de gestão assumem posturas diferenciadas, seguindo a realidade de cada organização escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Metodologia

A presente pesquisa possui caráter qualitativo. Assim, como unidade de análise, que “referem-se às unidades de observação, a respeito das quais as inferências serão feitas” (VIEIRA, 2004, p. 14), será uma unidade escolar estadual localizada no município de Pinheiral – RJ. No ano de 2014 a unidade escolar foi contemplada com o programa Dupla Escola, sendo Escola Experimental de Educação Integral 1ª Geração. Assim, na presente pesquisa, foram utilizadas a pesquisa documental e a entrevista. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo.

Análise dos Resultados

Foi possível verificar que a administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE) ocorre com a mediação do Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) e tem como dimensões centrais as vertentes administrativa e pedagógica. Sobre a gestão da escola, em conformidade com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a equipe da Unidade Escolar identifica-a como descentralizada. Foi enfatizado também que o desafio do gestor educacional, segundo Dourado (2007), é conciliar questões administrativas, principalmente o setor financeiro com as questões pedagógicas.

Conclusão

Conforme proposição motivador dessa pesquisa, foi possível evidenciar, a partir dos resultados obtidos em campo e da discussão presente na fundamentação teórica, que o modelo da Gestão Integrada da Escola (GIDE) é caracterizado por três fases de implantação, sendo estas: planejamento, execução e verificação. A administração de uma organização escolar a partir da GIDE, ocorre pela mediação dos Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGEs). Tais atores, com o conhecimento teórico e metodológico da GIDE, implementam ações para que as organizações melhorem seu desempenho.

Referências Bibliográficas

- GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. MURICI, Izabela Lanna. Gestão Integrada da Escola. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, João F. de; TOSCHI, Mirza S. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LÜCK, Heloísa. Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. 2. ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2011.
- PARO, Vitor H. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino. São Paulo: Ática, 2007.

A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

Resumo:

As organizações escolares, dentre as demais organizações administrativas, se diferem devido seu contexto educacional, pois a escola continua sendo o eixo central para a prática pedagógica entre docentes e discentes. Além do processo ensino-aprendizagem, dimensões como a gestão estão em voga na perspectiva educativa. Assim, as políticas públicas educacionais constituem o marco legal e traçam diretrizes para a administração escolar. Conseqüentemente, a elaboração destas é baseada no modelo de gestão da Administração Pública vigente. Atualmente, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC) propõe às organizações escolares a implantação do modelo da Gestão Integrada da Escola (GIDE), que busca o acompanhamento da gestão e ao atingimento de metas estabelecidas em cada unidade escolar. Tendo como contextualização o presente cenário, esta pesquisa possui como objetivo geral analisar como ocorre a administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do Estado do Rio de Janeiro. Sendo assim, a fundamentação teórica contempla, em um contexto amplo, a administração das organizações escolares, concepções de gestão escolar e principais políticas públicas educacionais. Através da análise de conteúdo dos dados coletados, foi possível verificar que a administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE) ocorre com a mediação do Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) e tem como dimensões centrais as vertentes administrativa e pedagógica.

Palavras-chave: organizações escolares; gestão escolar; políticas públicas educacionais.

1. INTRODUÇÃO

Em cada período, a maioria dos envolvidos no processo educacional, sentem-se despreparados pelos desafios que lhe são impostos. As últimas décadas trouxeram mudanças nos diferentes campos do conhecimento, os quais se intensificaram nos períodos recentes, influenciando as organizações públicas e privadas, as diferentes culturas e a sociedade. A escola, seja no passado ou na contemporaneidade, teve de enfrentar, além dessas mudanças, problemas com a evasão dos educandos no sistema de ensino regular e/ou com as altas taxas de reprovação. De fato, sempre foi difícil identificar com precisão o motivo que levava os alunos a abandonarem a escola.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), o rendimento dos estudantes é composto por três taxas: aprovação, reprovação e abandono. Embora esse índice tenha sido reduzido em 2011, ele evidencia a ineficácia do trabalho realizado pela escola e reafirma a necessidade de maior atenção à qualidade do ensino e da aprendizagem. Surge, então, o estabelecimento de metas, por meio de políticas públicas educacionais estabelecidas às unidades escolares, que são estimuladas ao atingimento de metas específicas.

Nesse sentido, as organizações escolares estão subordinadas às secretarias de educação¹, responsáveis por traçarem diretrizes e objetivos. No Estado do Rio de Janeiro, a SEEDUC (Secretaria de Estado de Educação), em consonância com os novos modelos de gestão educacional, tem como primazia, adquirir, além do conhecimento, a compreensão das dinâmicas organizacionais nela envolvidos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) representa a aceção do novo modelo administrativo público brasileiro, pois propõe mensurar e qualificar os níveis de

¹ Secretarias de Educação Estaduais ou Municipais.

ensino do país. A LDBEN estabelece, no seu Art. 9º, Inciso VI, a obrigatoriedade da União na incumbência de assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar nas modalidades: Fundamental, Médio e Superior, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino. Assim, a LDBEN prioriza mecanismos instrumentalizados para que a averiguação dos resultados seja possível.

Em 2007, o Governo Federal, representado pelo MEC (Ministério da Educação) e pelo INEP, criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Esta ação representa a iniciativa pioneira no país, de reunir em um só indicador, dois conceitos qualitativos da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ainda, conforme o INEP, este indicador permite traçar metas de qualidade educacional para os sistemas de ensino. Ele é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, médias de desempenho nas avaliações do próprio INEP. O Instituto afirma ainda que o IDEB também é importante, por ser uma diretriz de política pública em prol da qualidade da educação.

A posição desfavorável no *ranking* nacional acarretou mudanças consideráveis na rede de ensino do Estado do Rio de Janeiro. Esse fato ocorreu em 2009, quando o INEP apresentou os resultados do IDEB e o Estado em questão, obteve a pontuação de 2,8 no Ensino Médio, ficando com o 26º lugar no *ranking* dos estados. Esta posição representou o penúltimo lugar, ficando apenas acima do estado do Piauí, que obteve a pontuação de 2,7. Como ação contrária ao desempenho insuficiente, a SEEDUC apresentou em 2011, seu Planejamento Estratégico, tendo como principal parceria o INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), enfatizando as diversas mudanças estruturais, no ensino e no cotidiano escolar. Em consequência do planejamento estratégico proposto pela SEEDUC, destaca-se também, a criação de um indicador estadual denominado IDERJ (Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro) que, semelhante ao IDEB, visa ao acompanhamento e avaliação do processo ensino/aprendizagem nas unidades escolares da rede.

De acordo com o referido modelo de gestão, em suas diretrizes, sempre que as metas estabelecidas pela SEEDUC forem atingidas pelas unidades escolares, em consequência, ocorrerá a bonificação pelos resultados exitosos verificados. Segundo a Secretaria, as metas foram projetadas para os três níveis de ensino (Ensino Fundamental Anos Iniciais e Ensino Médio) para o período de 2011 – 2013. O intuito era atender o objetivo de posicionar o Estado do Rio de Janeiro entre os cinco primeiros no *ranking* do IDEB, corroborando assim, com a proposição de melhoria na qualidade de ensino no Estado. Em 2014, com a divulgação dos resultados referente ao IDEB no período de 2013, o Estado do Rio de Janeiro alcançou o 4º lugar no *ranking* nacional.

Contudo, vale ressaltar que o desempenho apresentado pelo Estado não exclui outros fatores que impactaram positivamente o atual resultado. Diante disso, o objetivo do presente estudo é analisar como ocorre a administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do Estado do Rio de Janeiro.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Nas últimas décadas, várias políticas públicas educacionais foram instituídas, visando à gestão focada nos resultados. Dentre elas, destaca-se a Gestão Integrada da Escola, implementada pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro em suas Unidades Escolares a partir de 2011.

Desta forma, a presente pesquisa possui como cerne o processo de implantação deste modelo de gestão, tendo como objetivo geral analisar como ocorre a administração de uma

organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do Estado do Rio de Janeiro. Visando, também, a contribuição na discussão teórica sobre as políticas públicas educacionais.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administração das Organizações Escolares

Ao conceituar organização escolar, Lück (2011) afirma que a escola representa bem mais que sua estrutura física e suas condições materiais e recursos de funcionamento. Segundo a autora, a organização escolar não é somente um lugar no qual, currículos são desenvolvidos, questões técnicas administrativas e pedagógicas são propostas e um conjunto de espaços onde aulas são ministradas.

Paro (2007) corrobora que a função da escola sintetiza a formação do cidadão em sua dupla dimensão: individual e social. O autor argumenta que a primeira dimensão exige do homem se assumir como sujeito autônomo e crítico; a segunda dimensão assume a necessidade de convivência livre entre os sujeitos individuais e coletivos. A qualidade da educação oferecida refere-se, portanto, à formação da personalidade do educando em sua integralidade, não apenas à aquisição de conhecimentos em seu sentido tradicional.

Mafra (2003) conclui que as instituições escolares são organizações estruturalmente complexas. A autora ressalta ainda que o interesse pelo desenvolvimento organizacional, aplicado às escolas, partiu de autores norte-americanos, com o objetivo de alcançar a melhoria das mesmas em termos de funcionalismo e gestão, e muito influenciou pesquisadores europeus e canadenses ao longo dessas décadas.

Por conseguinte, Mafra (2003) destaca que, é observado nas décadas de 1980 e 1990, o entendimento de que as instituições escolares não podem ser analisadas fora do contexto temporal e do lugar onde atuam. Visto que, exprimem uma lenta sucessão sistemática de construção social e cultural, em que comunicam tanto as necessidades e interesses da sociedade, quanto ações, significados, desejos, experiências coletivas e individuais daqueles que passam pelas escolas. A autora prossegue afirmando que, se as organizações escolares cumprem, por um lado, funções sociais determinadas, elas igualmente se modificam independentemente dessas determinações. Isto porque são moldadas e construídas pela história sociocultural e profissional de seus personagens, de suas vivências, de suas realizações, de seus sonhos e de suas possibilidades. Pela mesma razão, Lück (2009) argumenta ainda que a escola é uma organização social para o cultivo e transmissão de valores.

No Brasil, ao realizar uma retrospectiva sobre a instituição escolar, partindo do período colonial, o sistema educacional era realizado pelos jesuítas, pois inexistia uma política educacional estatal (TEIXEIRA, 1976; FREITAG, 1986). De acordo com Freitag (1986), no final do Império e começo da República, configuram-se os traços embrionários de uma política educacional estatal, pois esta é fruto do próprio fortalecimento do Estado, sob a forma da sociedade política. Dado que, até então era realizada exclusivamente no âmbito da Igreja.

Todavia, já anos iniciais do período republicano, o ensino primário, organizou-se de forma precária, tornando inviável a sua transformação em um sistema de ensino sólido e complexo (CHAVES, 2002; FREITAG, 1986). Assim, segundo Chaves (2002), primordialmente, esse ensino se caracterizava por um tipo de escola que se organizou por meio de um único professor e uma única classe, sem as mínimas condições para desenvolverem um ensino adequado.

Em um período posterior, esse tipo de estabelecimento, ainda sob a responsabilidade do Estado, agrupou-se com outras, o que constituiu uma das mais importantes inovações pedagógicas do final do século XIX: o grupo escolar (CHAVES, 2002). Teixeira (1976) e Chaves (2002) afirmam que a escola passou a adquirir um papel social e cultural, propiciando a formulação das bases do que ficou conhecido como a educação integral. Durante o período de 1922 a 1935, o Rio de Janeiro, então Distrito Federal do país, por intermédio de seus diretores de instrução pública, desenvolveu um conjunto de medidas pedagógicas que objetivaram a consolidação não apenas da escola primária, mas de todo o sistema educacional, estendendo-se à escola secundária e ao estudo universitário (CHAVES, 2002).

Esse período foi um marco histórico para as organizações escolares, pois desta estrutura, que pode ser considerada rudimentar, fundamentou-se toda a organização que conhecemos hoje das escolas, e como mencionado anteriormente, estendeu-se também aos outros níveis de ensino. Também nesse período, com a promulgação da Constituição de 1934, implanta-se a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino primário (FREITAG, 1986). A implantação das inovações pedagógicas, conforme afirma Chaves (2002), foi pautada pelas diretrizes da Escola Nova.

Chaves (2002) afirma que, distante das escolas de ensino concomitante e com base na estrutura padronizada da escola graduada, Anísio Teixeira procurou elaborar o seu projeto educacional para o então Distrito Federal (Rio de Janeiro). Seu principal objetivo era transformar o conjunto de escolas reunidas em um sistema de ensino organizado e planejado de acordo com os princípios da Escola Progressiva, isto é, da escola formulada por Dewey.

Ainda conforme ressalta Chaves (2002), em uma perspectiva de educação em horário integral, Anísio Teixeira instala cinco escolas experimentais que propiciavam novos métodos de ensino focados nas técnicas da escola renovada, na qual o aluno é o núcleo do aprendizado, no lugar dos mestres e da grade curricular. Desse modo, a educação integral se instala na cidade do Rio de Janeiro através do movimento da Escola Nova.

No Brasil, Coelho (2009) argumenta que é possível dizer que foi com Anísio Teixeira, na década de 1950, que se iniciaram as primeiras tentativas efetivas de implantação de um sistema público de escolas com a finalidade de promover uma jornada escolar em tempo integral, focada em uma formação completa. No entanto, a experiência não se propagou. Ainda, sob a perspectiva da educação integral, nas décadas de 1980 e 1990, como destacam Cavalieri e Coelho (2002), a proposta dos CIEPs (Centro Integrado de Educação Pública), no Estado do Rio de Janeiro, multiplicou-se, mas o projeto não prosseguiu de forma mais consistente e duradoura.

Diante do exposto, é possível analisar que propostas mais consolidadas em uma educação integral não obteve êxito. Tendo como perspectiva a educação em massa, vislumbrando um perfil não apenas didático, que oportunize apenas o letramento nas mais diversas disciplinas, mas que elenca uma educação voltada para questões sociais, integrando os alunos à sociedade. Por outro lado, é possível constatar que as organizações escolares foram amadurecendo no decorrer das décadas, todavia, a educação brasileira ainda tem um longo percurso de aprimoramento em seu sistema educacional.

Concepções de Organização e de Gestão Escolar

Gerir uma escola é um trabalho nada fácil, uma vez que vários aspectos precisam de atenção ao mesmo tempo: pedagógico, financeiro, estrutural, questões relacionais entre professores, pais, alunos, dentre outros; e as constantes mudanças socioculturais a afetam diretamente. Nessa perspectiva, a organização e os processos de gestão assumem posturas diferenciadas, seguindo a realidade de cada organização escolar, e suas finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

De acordo com Dourado (2007, p. 924), “a gestão educacional [...]tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados”. Em outras palavras, a organização escolar, como instituição social, possui sua lógica organizativa e suas finalidades inseridas em seus fins político-pedagógicos. Lück (2009) também argumenta sobre a gestão escolar:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24)

Assim, com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, enumeram-se, esquematicamente, quatro concepções de organização e gestão escolar. Estas refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade, a saber: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária, a democrático-participativa e a interpretativa (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Conforme os autores, tais concepções possibilitam uma análise da estrutura e dinâmica organizacional de cada unidade escolar. Como em modelos estabelecidos, essas concepções normalmente não estão presentes nas organizações escolares de forma única, ou seja, é possível encontrar características destas concepções, porém, a tendência é que se encontre um estilo dominante na organização.

Ainda sobre a gestão, é importante salientar que toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal (LIBÂNEO, 2001). O autor informa que o termo *estrutura* conota o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola. Libâneo (2001) afirma que essa estrutura é comumente representada por Conselho de Escola, Direção, Setor Técnico-Administrativo, Setor Pedagógico e Corpo Docente.

Finalizando a discussão sobre as concepções de organização e de gestão escolar, apresenta-se a concepção da gestão democrático-participativa, sobre a qual Gadotti (2002) argumenta que o discurso sobre autonomia, cidadania e participação no espaço escolar, ganha ênfase. Essa demanda de gestão, traduz-se em uma reivindicação de um *Projeto Político Pedagógico (PPP)* próprio de cada escola. Cada escola possui sua peculiaridade, sua realidade, e como tal, seu Projeto Político Pedagógico deve estar em consonância com as questões relevantes daquela comunidade escolar, construído em um contexto interdisciplinar entre seus membros.

Conforme Nogueira (2009), o Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma organização escolar, normalmente é constituído de “análise do ambiente e do contexto em que a instituição está inserida; definição de visão, missão e valores; estabelecimento de metas e objetivos” (NOGUEIRA, 2009, p. 18-19). Assim, ele corrobora a ideia do quanto é importante a elaboração do PPP, pois representa uma autonomia nas organizações escolares.

No cenário educacional brasileiro, constitucionalmente, existe a possibilidade de atuarem diferentes concepções pedagógicas. Sendo assim, coexistem concepções liberais e progressistas de educação, que por sua vez influenciam na administração, organização e gestão escolar. Essas concepções requerem uma postura renovada do gestor escolar, caracterizada pelo abandono da centralização do poder, da burocracia, do conservadorismo e, abraçando uma postura mais dialógica, de divisão das responsabilidades, do estabelecimento

de uma administração que envolva todas as pessoas que compõem a estrutura, que direta ou indiretamente estão ligadas ao processo de ensino-aprendizagem.

Análise e Avaliação Administrativa e Pedagógica das Organizações Escolares

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), avaliar é diferente de medir. Segundo os autores, medida refere-se à aferição, expressa em notas, conceitos; porém avaliar reflete determinada concepção de educação, do papel do professor e do que é conhecimento. Em outras palavras, medir apenas mensura determinados dados, no entanto, avaliar certifica-se realmente sobre o conhecimento adquirido.

Coelho (2008) comenta que, historicamente, na gestão pública da educação brasileira, a proposta inicial de um sistema nacional de avaliação ocorre no final da década de 1980. Embora esse sistema de avaliação fosse objeto de interesse já na reforma dos anos 1930 e estivesse presente, desde então, nos esboços de pesquisa e de planejamento educacional (COELHO, 2008).

Assim, no início da década de 1980, foram iniciadas, pelo Estado, as experiências de avaliação em larga escala e, ao final desta, foi implantado um sistema nacional de avaliação, com vistas à modernização do setor educacional (COELHO, 2008). Desta forma, ao abordar a avaliação, atualmente para que se possa conhecer a realidade educacional de um país, são necessários dados de oferta educacional, acesso aos sistemas de ensino, modalidades de ensino, fluxo dos alunos ao longo da trajetória escolar e desempenho escolar (ALVES; FRANCO, 2008). No Brasil, de acordo com esses autores, os dados têm sido coletados por diferentes órgãos oficiais, em consonância com a atual Constituição Federal e a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN – Lei nº 9394/96), que estabelece como parte do dever do Estado, em relação à educação, o levantamento de informações estatísticas, cabendo à União a tarefa de coletar, analisar e disseminar informações sobre educação. Nesta perspectiva, os instrumentos de avaliação nacional em curso na política educacional brasileira visam, especificamente, à realização de avaliações de diagnóstico - em larga escala por meio de testes padronizados e questionários socioeconômicos - da qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A proposta de reformulação no cotidiano da escola implica reconhecer que esta pode representar tanto uma simples reprodução de objetivos previstos em determinado programa, como também estabelecer um processo de transformação mais amplo, consciente e comprometido com as necessidades de mudança. Cabe considerar que uma mudança será para melhor ou não, conforme o esforço ou a visão de cada um. Ou seja, se não houver engajamento na escola, para que os objetivos de mudança se efetivem, provavelmente a proposta tenderá ao fracasso.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter qualitativo, pois conforme Minayo (2009), corresponde a questões peculiares, assim, esta ocupa nas Ciências Sociais, um nível de realidade que não é possível quantificar. Tendo como referência Vieira (2004), na qual traça diretrizes para o delineamento de pesquisa, cita a importância do relato na metodologia sobre a unidade de análise, o nível de análise e o tipo de corte para a pesquisa. Assim, como unidade de análise, que “referem-se às unidades de observação, a respeito das quais as inferências serão feitas” (VIEIRA, 2004, p. 14), será uma unidade escolar estadual localizada no município de Pinheiral – RJ. No ano de 2014 a unidade escolar foi contemplada com o programa Dupla Escola, sendo Escola Experimental de Educação Integral 1ª Geração.

O nível de análise é organizacional, pois o “objeto central de interesse da pesquisa é a organização” (VIEIRA, 2004, p. 14). E o tipo de corte é seccional, na qual a coleta de dados da pesquisa é realizada em um momento no tempo, mas resgata dados e informações de

outros períodos passados. De acordo com Easterby-Smith (1999), as técnicas de coleta de dados em uma pesquisa qualitativa são dispositivas por meio dos quais o pesquisador, uma vez próximo aos membros da organização, pode obter o discernimento de que necessita sobre os integrantes e as circunstâncias na qual vivenciam. Assim, na presente pesquisa, as técnicas de coletas de dados são realizadas a partir da pesquisa documental e entrevista.

Sobre a pesquisa documental, o presente estudo recorreu a diversos documentos que auxiliaram na compreensão da investigação. Através das informações contidas nas fontes mencionadas foi possível descrever os dados históricos da Secretaria de Educação e conseqüentemente da Unidade Escolar. Com este perfil, foi possível analisar o panorama que se encontra o cenário brasileiro educacional. Neste levantamento de dados, também houve a possibilidade da caracterização da atual gestão, com o enfoque na Educação Integral.

O processo de entrevista foi realizado em três etapas. A primeira, denominada preâmbulo, compreendeu na introdução da entrevista, informando: (a) o objetivo da realização da pesquisa; (b) a assinatura do Termo de Consentimento; (c) a garantia do sigilo das informações fornecidas na gravação; (d) a possibilidade do envio das transcrições das entrevistas, caso fosse interesse do entrevistado; (e) a caracterização do entrevistado. No segundo momento, as perguntas foram realizadas de acordo com as categorias pré-estabelecidas. E o último momento foi destinado ao entrevistado, caso fosse de sua vontade, realizar comentários finais referente ao assunto abordado.

Dentre os sujeitos da pesquisa foram selecionados servidores da rede pública estadual de ensino (RJ), lotados na Unidade Escolar pertencente ao município de Pinheiral, membros de equipe da Diretoria Regional do Médio Paraíba e membros de equipe da sede da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC). Conforme Minayo (2009), a análise dos dados refere-se ao conjunto de procedimentos para a valorização, compreensão e interpretação dos dados empíricos e articulá-los com a teoria que fundamentou o projeto de pesquisa. Para tanto, utilizou-se para a análise dos dados coletados a técnica de análise de conteúdo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações obtidas da organização escolar foram à partir dos dados oficiais do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC), e do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Unidade Escolar. Esta pesquisa documental, agregada às entrevistas realizadas, tiveram como resultado o alcance do objetivo elaborado: analisar como ocorre a administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Caracterização da Unidade Escolar

A Unidade Escolar está situada no município de Pinheiral, componente da microrregião² Médio Paraíba e localizado na mesorregião³ Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. Para compor o histórico da Unidade Escolar, a pesquisa documental baseou-se no Projeto Político Pedagógico (PPP) reformulado em 2011. A Unidade Escolar foi construída em 1988, com o ato de criação Resolução nº 11.029 de 03/03/1988, publicado em 04/03/1988. Foi entregue à população no mesmo ano, porém começou efetivamente suas atividades em 1989, atendendo em horário integral o Ensino Fundamental 1ª Fase (EF I) até o ano de 1997. Todavia, em 1998 com a municipalização, ampliou o atendimento à Educação Infantil e à

²Microrregião é, de acordo com a Constituição Brasileira de 1988, um agrupamento de municípios limítrofes. Sua finalidade é integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum, definidas por lei complementar estadual. Fonte: Wikipédia.

³Mesorregião é uma subdivisão dos estados brasileiros que congrega diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais, que por sua vez, são subdivididas em microrregiões. Foi criada pelo IBGE e é utilizada para fins estatísticos e não constitui, portanto, uma entidade política ou administrativa. Fonte: Wikipédia.

Educação de Jovens e Adultos (EJA) assim permaneceu até o ano de 2000, retornando para a esfera administrativa estadual em 2001. Tendo como enfoque o cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), a partir de 2002, a Unidade Escolar passou a atender somente o Ensino Fundamental 2ª Fase (EF II) e o Ensino Médio (EM), modificando assim, toda sua estrutura.

Conforme o PPP (2011), com essa nova reformulação e nova gestão, a Unidade Escolar apresentava sérios problemas gerenciais, com o prédio depredado, sem recursos financeiros, poucos professores e funcionários e grande rejeição da escola pela comunidade. Assim, neste sentido, segundo Silva (2012) a primeira ação da gestora foi eleger a AAE (Associação de Apoio à Escola) e elaborarem um planejamento estratégico, com metas a curto, médio e longo prazos com o propósito de resgate da imagem organizacional e melhoria do processo educacional

A Unidade Escolar apresentou nos últimos anos um desempenho satisfatório, porém mesmo com os resultados em ascensão, os mesmos ainda não foram suficientes para que a escola se tornasse elegível, dentro das políticas públicas estaduais, conforme será apresentado adiante. De acordo com os dados históricos apresentados dos resultados da Unidade Escolar, as avaliações externas descritas por Coelho (2008), Alves e Franco (2008), principalmente o IDEB, foram relevantes para que a Unidade Escolar recebesse alguns prêmios relacionados à sua gestão organizacional (incluindo também a gestão administrativa).

Gestão Integrada da Escola (GIDE)

Em 2009, o INEP apresentou os resultados do IDEB e o Estado do Rio de Janeiro obteve a pontuação de 2,8 no Ensino Médio, ficando com o 26º lugar no *ranking* dos estados, o que representou o penúltimo lugar, ficando apenas à frente do estado do Piauí, que obteve a pontuação de 2,7, assumindo o último lugar. Diante de tal resultado, a SEEDUC apresentou, em 2011, o seu Planejamento Estratégico, tendo como principal parceria o INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), estabelecendo as diversas mudanças estruturais no ensino e no cotidiano escolar.

A implementação da Gestão Integrada da Escola está inserida nas vertentes do Planejamento Estratégico da SEEDUC. Ela foi criada oficialmente em 2005, durante o Projeto desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial, no Estado do Ceará. Conforme o modelo de gestão (GIDE), seguindo-se suas diretrizes e, em virtude do atingimento das metas estabelecidas pela SEEDUC, obtém-se, como consequência, a bonificação pelos resultados exitosos verificados. De acordo com a Secretaria, as metas foram projetadas para os três níveis de ensino para o período de 2011 a 2013, com o intuito de atender o objetivo de posicionar o Estado do Rio de Janeiro entre os cinco primeiros no *ranking* do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), ratificando, assim, a proposição de melhorar a qualidade do ensino no Estado.

Com base no planejamento estratégico realizado pela SEEDUC, mudanças estruturais ocorreram, como a criação de Diretorias Regionais Pedagógicas e Administrativas, em substituição às Coordenadorias Regionais. Destaca-se também, conforme Decreto nº. 42.793 de 06/01/2011, publicado em Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, a criação de um indicador estadual denominado IDERJ (Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro) que, semelhante ao IDEB, visa ao acompanhamento do processo ensino aprendizagem nas unidades escolares da rede. No entanto este possui características próprias que o diferem do indicador federal, como a periodicidade, que é anual, e a simulação, que se dá ao longo dos bimestres. Portanto, o monitoramento é constante, possibilitando ações corretivas, caso a meta bimestral não seja alcançada, pois o objetivo é atingir a meta anual.

O IDERJ possui um perfil diagnóstico para a qualidade escolar e se baseia em dois critérios: o Indicador de Fluxo Escolar (IF) e o Indicador de Desempenho (ID), cuja escala

varia entre 0,0 (zero) e 10,0 (dez). O IF (Indicador de Fluxo Escolar) considera as taxas de aprovação de todas as séries de um mesmo nível de ensino e sua escala varia entre 0,0 (zero) e 1,0 (um). O ID (Indicador de Desempenho) é medido a partir do percentual de alunos da última série de um nível de ensino, que obtiveram notas em exames de avaliação externa, o SAERJ (Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro), nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, verificando as seguintes proficiências: baixo, intermediário, adequado e avançado.

Segundo Godoy e Murici (2009), o objetivo do Sistema GIDE é melhorar significativamente os indicadores da atividade fim da escola, tendo como referência as metas do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), estabelecidas pelo MEC (Ministério da Educação), ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e do indicador da GIDE, o IFC/RS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social). Assim, a GIDE possui um fluxo próprio, que, conforme Godoy e Murici (2009), atua como diretriz para melhorar os resultados do processo ensino-aprendizagem de forma sistêmica. Em outras palavras, possui uma dinâmica autônoma, seguindo as etapas sequenciais:

a) Fase do planejamento: inicia-se com a elaboração do Marco Referencial, quando a escola analisa a situação geral, define os seus objetivos, missão, visão de futuro e critérios de ação que irão nortear todo o trabalho administrativo e pedagógico da escola. Após o diagnóstico, a escola estabelece metas plurianuais, e precisa desdobrá-las em metas anuais, definindo os meios para alcançá-las por meio da elaboração de planos de ação e estratégias.

b) Fase de execução: neste momento, a escola implementa as ações do plano e sua proposta curricular. E finalmente na última (iii) fase de verificação: é realizada a análise sobre o que foi planejado e se o mesmo está sendo implementando corretamente, verificando também se os resultados parciais estão sendo alcançados. Este ciclo de acompanhamento é relatado conforme o depoimento de um entrevistado:

[...] E a GIDE é isso, [...] é gerir as variáveis que impactam o resultado de uma escola. Agora, por trás dela tem, evidente, tem um conceito planejamento clássico, né, de você se organizar, de identificar o problema, planejar ações e depois medir. É um ciclo constante de acompanhamento. (E-1)

Gestão Educacional

Na presente pesquisa, a organização escolar, conforme argumenta Lück (2011), possui representatividade além de sua estrutura física e recursos financeiros. Também está inserida a elaboração e desenvolvimento de currículos e propostas pedagógicas. Assim, a gestão educacional foi categorizada em duas subcategorias, a gestão educacional administrativa e a gestão educacional pedagógica, as quais exercem total influência sobre o dinamismo da organização escolar.

Gestão Educacional Administrativa

Nesta seção serão apresentados os principais aspectos sobre as concepções de organização e gestão educacional administrativa de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Inicialmente, as organizações escolares apresentavam um perfil predominantemente pedagógico, porém, mudanças têm ocorrido na gestão dessas organizações. É possível citar a implementação da GIDE (Gestão Integrada da Escola) como fator determinante para que a gestão administrativa tenha sua evidência no cotidiano das organizações escolares. A GIDE, conforme descreve Godoy e Murici (2009), estabelece um método para o planejamento, execução e verificação de ações. Principais depoimentos dos entrevistados sobre sua visão da GIDE:

A GIDE nasce a partir do diagnóstico. Você tem um problema gigantesco, que se traduzia no resultado ínfimo, e nós tínhamos que entender esse resultado ruim.

Fomos investigar, e vimos que nós tínhamos que organizar várias ações pra corrigir os problemas. Só que a rede, você está falando de uma rede de 1289 escolas, a ressonância de qualquer organização desse porte, ela não é homogeneia. (E-1)

Eu acho que a GIDE é [...] um apoio que a Secretaria tá dando pra gente. Por exemplo, a GIDE [...] participa de reuniões, ela leva sugestões... Ela dá uma luz pra um problema que a gente não tá conseguindo ver. Por que de repente, ela tá fora daquela situação, e ela pode mostrar pra gente, um outro caminho pra gente atingir um objetivo que a gente tenha determinado. (E-11)

Alguns entrevistados relataram que com a GIDE, a articulação entre a atividade de direção e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela, ficou em evidência. Essa representa uma das características da gestão democrática-participativa de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Seguem alguns trechos:

Eu acho que objetivo da GIDE é a melhora da escola. [...] A GIDE, de certa forma, ela veio dar uma organização para a escola, dar um instrumento, precisa fazer isso, precisa ter cuidado com isso, precisa cuidar desse lado, que às vezes passava despercebido pela direção, às vezes a direção foca em uma coisa e esquece o outro lado. (E-13)

A presente pesquisadora, como *insider*, atuava na Secretaria de Estado de Educação como Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE), sendo responsável pela implementação, acompanhamento, monitoramento e divulgação dos resultados. Os entrevistados ressaltaram a função do AAGE para a gestão administrativa da organização escolar:

Aí o que nós pensamos: “quem é que vai levar o planejamento estratégico pra rede?”, “quem é que vai implantar tudo isso que foi planejado?”, “quem é que vai acompanhar?” [...] . Ai nós pensamos em uma figura, de um profissional que tivesse essas características que a gente buscava. Que características são essas? Preferencialmente que ele fosse servidor, professor, ele conhece a linguagem, conhece o campo, já esteve lá, milita, já conhece esse metiê, fosse aberto pra novas ideias, porque isso muda um pouco aquele conceito antigo de que educação se resume só vai lá, põe no quadro negro, acabou... (E-1)

Então, a partir dessas ferramentas que a gente disponibiliza, quando ele (AAGE) devolve essas ferramentas para a gente preenchida, a gente analisa se a escola está conseguindo avançar ou não, se a escola é uma escola com crescimento contínuo, se a escola é uma escola que a gente chama de serrote, uma escola que avança e retrocede, avança e retrocede, [...] (E-3)

O principal elo entre o AAGE (Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar) e a Secretaria é o Comitê GIDE. Quinzenalmente, ocorrem reuniões entre os membros do Comitê GIDE e os AAGEs para a verificação de novas demandas e/ou resultados esperados, conforme demonstram os depoimentos:

Dentro do fluxo do trabalho, nós temos um encontro a cada 15 dias com os AAGEs. Então, como os outros setores dessa subsecretaria e de outras sabem também desse fluxo de trabalho, então quando os setores estão assim em uma situação de criticidade, a ponto de precisar de apoio, de agente que estejam diretamente visitando as escolas, então eles preparam o material e pedem para que os técnicos do Comitê GIDE levem essas informações para os agentes. E os agentes, por sua vez, levam as informações para as escolas, de certa forma garantindo que essas orientações sejam implementadas de fato nas escolas. (E-2)

Os entrevistados relatam que para o alcance das metas estabelecidas, o acompanhamento, o monitoramento das ações é importante, ações que a GIDE preconiza,

conforme Godoy e Murici (2009), pois uma vez que esses procedimentos são possíveis prever se estão trilhando o caminho certo, objetivando as metas. Seguem alguns comentários:

Principais prioridades da SEEDUC hoje é gestão, gestão, monitoramento, é... tem como a meta o primeiro lugar do IDEB, [...]. A gente tem investido muito, a sede tem investido muito em gestão, né, e o acompanhamento dessa gestão e, para isso, ela tem uma série de fatores, inclusive atores que acompanham essa gestão, que dão suporte pra essa gestão, né, pra que a gente consiga não alcançar meta pela meta, mas a meta na qualidade que ela merece, né, na qualidade da educação básica que ela merece, né. (E-3)

De acordo com o Decreto nº 42.838/2001, as estruturas básicas da Secretaria de Estado de Educação mudaram. Extinguindo as Coordenadorias de Ensino e criando as Diretorias Regionais Administrativas e Pedagógicas. Com o relato dos entrevistados ficou clara a compreensão desse arranjo estrutural da SEEDUC. Foi possível também verificar que algumas ações são integradas e a relativa autonomia da Diretoria Regional, pois certas ações e procedimentos vêm predeterminados da sede, o que um entrevistado conceituou de *macro ideias*. Porém, algumas tomadas de decisões podem surgir da Regional, com o aval posterior da sede.

A Regional ela tem um papel muito importante no sentido de implementar e acompanhar as ações planejadas no órgão central. A Regional por si só, não tem nenhuma autonomia de fazer grandes planejamentos estratégicos. [...] Então a Regional, assim como um grupo de agentes que acompanham a gestão integrada são peça fundamental, tanto na implementação de programas, projetos, propostas, ideias e até mais do que isso, de uma nova cultura de gestão escolar. [...] E a falta do acompanhamento... eu penso que foi um dos motivos que fez com que muitos programas e várias ideias não fossem à frente. (E-6)

Ao reportar sobre a qualidade da gestão das organizações escolares, enfatizando o âmbito administrativo, fator importante conforme descreve Dourado (2007), não foi possível dissociar da qualidade de ensino oferecido pela a unidade escolar. Mesmo que em um primeiro momento, tenha a impressão de que se trata de um fator pedagógico, na verdade, a qualidade do ensino, é o principal objetivo das organizações escolares. Seguem trechos dos entrevistados.

A SEEDUC hoje, as principais prioridades estão relacionadas aos nossos desempenhos, né, os desempenhos das nossas escolas, dos nossos alunos. Nós estamos trabalhando para que nós cheguemos à excelência em educação, essa é a proposta principal da Secretaria hoje. (E-4)

Isso é muito gratificante pra a gente, né, porque, de verdade, com isso a gente consegue fazer com que toda rede venha a ter o comprometimento, não é com o número que a rede quer, e sim com a qualidade da educação base, a gente está vivendo um momento muito maduro na educação. (E-3)

As organizações apresentam desafios em sua gestão, como qualquer uma. Porém, nas organizações escolares, esses desafios são potencializados, conforme propõe Mafra (2003), tendo em vista a complexidade apresentada por estas organizações. Assim, ao serem questionados sobre os principais desafios da gestão, os entrevistados apresentaram os seguintes depoimentos:

Principal desafio da gestão... (pausa) Compor uma equipe comprometida, sabe? Porque essa equipe não vem pronta, você pode ter pessoas na sua escola, até porque a escola não se faz sem pessoas, têm pessoas, mas não necessariamente você tem uma equipe, você têm grupos, você têm pessoas trabalhando, mas não pessoas que entendam porque que estão trabalhando e qual vai ser o produto final desse trabalho. (E-3)

Neste momento, a gente considera como principal desafio da gestão a implementação efetiva da GIDE. A gente acredita ser o modelo de gestão, o modelo. Mas, nós ainda temos dificuldades de alguns gestores, se realmente compreenderem o sentido do que é gerir de forma integrada. [...] mas a gente considera ainda um ponto que nós ainda temos que nos debruçar e dar maior importância é a formação, garantir a formação permanente dos atores envolvidos nesse processo, que são gestores, coordenadores pedagógicos e professores. (E-5)

Com a análise dos depoimentos e retornando ao referencial teórico, verifica-se a GIDE (Gestão Integrada da Escola) como o atual modelo de gestão reconhecido por todos os entrevistados. A maioria reconhece que o sistema vigente apresenta maior organização que nas gestões anteriores. Mesmo com algumas resistências, este fator (organização da gestão) possui reconhecimento unânime. Foi confirmado pelo depoimento dos entrevistados que o AAGE (Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar) é o principal responsável pela implantação, acompanhamento e divulgação dos resultados da GIDE na Unidade Escolar.

Gestão Educacional Pedagógica

No âmbito da gestão educacional pedagógica, o principal pilar é o Projeto Político Pedagógico, argumentado por Gadotti (2002), no qual, a Unidade Escolar fundamenta todos os seus princípios pedagógicos, e evidentemente, as políticas públicas educacionais adentram nessa consonância da gestão pedagógica.

Conforme o Planejamento Estratégico, implantado em 2011, a GIDE (Gestão Integrada da Escola) engloba todos os setores internos da organização escolar. Da mesma forma, o modelo possui como método o planejamento, execução, checagem e avaliação das ações elaboradas, de acordo com Godoy e Murici (2009). Sobre o processo ensino aprendizagem, estes são os principais relatos sobre a GIDE:

[...] Porque a GIDE é fundamental, mais uma vez reforçando, não só para a implantação de uma metodologia, mas se a gente inicia uma implementação e não acompanha, ela morre, ela deixa de existir. Então, a GIDE, ela faz exatamente uma coisa que nós erramos a vida inteira, acompanhar processos de gestão escolar e pela falta de processo de gestão escolar, nós tínhamos aquele vício do passado e que hoje nós estamos minimizando demais esse... aqueles vícios do passado. (E-6)

Assim, os trechos enfatizam a importância da GIDE na organização escolar, sua metodologia e seus resultados. Outro fator relacionado à GIDE e, que ficou destacado com o depoimento dos entrevistados foi o acompanhamento e o alinhamento das ações, pois, conforme alguns, este é um ponto muito importante para a concretização dos planos, em consonância com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

Eu acho que está relacionado, diretamente, a partir do momento que houve uma organização, uma organização das escolas, por meio da GIDE, o trabalho, que nem eu falei, o trabalho foi monitorado, os dados foram coletados e foram até mostrados para os professores para eles perceberem o que que eles tinham que fazer, tomar as atitudes necessárias para ter um rendimento melhor e através desses dados, acho que ficou tudo mais organizado, apesar de ter muita crítica, muita coisa que as pessoas, os professores reclamam, eu acho que o trabalho ficou organizado (E-12)

Durante a análise das entrevistas, foi observado um fluxo natural das informações que se complementavam, sem a necessidade de estímulos externos da pesquisadora para a obtenção dos depoimentos. Assim, os entrevistados afirmavam que com o acompanhamento e o alinhamento das ações planejadas, o tempo também foi otimizado, o que favorece várias demandas. Seguem depoimentos:

Que ele (o gestor) otimize o tempo para que seus professores e seus alunos apresentem realmente os resultados e a partir dos resultados, quais são seus problemas e a escola pense em ações. A escola precisa ser proativa, ou seja, esses resultados são os resultados que nós alcançamos até então, e apesar da dificuldade, nós como comunidade, precisamos ter ações efetivas. Acho que a grande dificuldade hoje, nós temos facilidade, às vezes, para identificar as causas, que nos levaram a esses resultados... (E-5)

Outro fator também descrito pelos entrevistadores foi a atratividade das aulas realizadas pelos professores. Esta é uma variável que é mensurada. Assim, os gestores também ficam atentos com o desenvolvimento das aulas que os professores realizam.

Mas quando veio a GIDE que ela mostrou para nós aonde que eram as nossas fraquezas, aonde a gente estava acertando. Qual foi o dia dentro da escola que a gente parou para pensar? 'Isso está errado, isso está certo', a gente nunca pensou nisso. A gente dava aula e ia embora para casa. Hoje não, hoje a gente tem um... 'Poxa, onde que está falhando', a gente tem um cuidado com a escola, até mesmo com o ambiente da escola. (E-12)

As avaliações externas, fundamentadas por Alves e Franco (2008), Coelho (2008), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) foram citadas na gestão educacional pedagógica. Os gestores, juntamente com os professores, precisam ter conhecimento desses indicadores, pois estes também agregam o desempenho da unidade escolar para o atingimento da meta estabelecida. Conforme discurso do entrevistado:

Os resultados, eles foram previstos, todas as metas nascem a partir de uma data de corte de 2009. Você tinha que ter uma base passada, uma base de dados passados pra projetar o seu futuro. Como Estado do Rio, ele já tinha uma avaliação externa que é o Sistema SAERJ, nós adotamos esse histórico passado pra projetar o futuro. Essas metas, elas foram programadas de acordo com o esforço que nós tínhamos de fazer pra chegar onde nós queríamos. (E-1)

A educação integral, argumentada por Chaves (2002), Teixeira (1976) e Coelho (2009), também foi enfatizada pelos entrevistados, principalmente porque a Unidade Escolar foi contemplada com o Programa Dupla Escola – *Escola Experimental 1ª Geração*. A seguir:

É turma integral, é uma escola diferenciada, e eu vejo que hoje a gente... Hoje tem reunião na escola e eu tenho trinta professores com a mesma ideia, claro, cada um por um motivo, mas a gente tem um objetivo comum que é fazer com que essa escola funcione da maneira mais correta para que a gente alcance o nosso objetivo, que é ser referência no estado do Rio de Janeiro. (E-9)

É possível perceber nos trechos dos entrevistados a coesão sobre o tema. Todos argumentam a proposta da implantação da Educação Integral com propriedade. Mesmo com uma proposta diferenciada, a educação integral, envolvendo vários projetos específicos para este fim, também enfrenta alguns desafios, de acordo com o depoimento:

Eu acho que ainda é convencer o aluno que esse horário integral vai ser bom pra ele. Convencer o aluno e convencer os pais. (E-11)

Foi possível confirmar que em 2009, a partir do resultado em penúltimo lugar (26º posição) no ranking do IDEB no Ensino Médio, a meta estabelecida foi estar entre os cinco primeiros lugares no ano de 2014. Para o alcance desta meta foi elaborado o Planejamento Estratégico, tendo objetivos claros e seguindo diretrizes administrativas, para o diagnóstico,

planejamento das ações, acompanhamento, mensuração dos resultados e correção dos possíveis problemas.

Neste planejamento, foi proposta a implantação da GIDE. Assim, é possível verificar que a Gestão Integrada da Escola, conforme Godoy e Murici (2009) tem o reconhecimento unânime dos entrevistados como o atual modelo de gestão. E isso é evidenciado tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico. Ou seja, o termo *gestão integrada* faz jus à sua proposta inicial. Com a GIDE é elaborada a árvore de indicadores, contemplando as dimensões: dimensão resultados, dimensão ensino-aprendizagem, dimensão ambiental, de acordo com as autoras Godoy e Murici (2009).

Sobre a gestão da escola, em conformidade com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a equipe da Unidade Escolar identifica-a como descentralizada. Todavia, foi identificado que um dos principais desafios da gestão é o lidar com pessoas, seja de forma individualizada ou coletiva. Foi enfatizado também que o desafio do gestor educacional, segundo Dourado (2007), é conciliar questões administrativas, principalmente o setor financeiro com as questões pedagógicas.

Sobre a gestão pedagógica, ressalta-se que o professor é o elemento principal, elencado por Libâneo (2001). Os planejamentos das ações ocorrem em reuniões específicas, denominadas como *Ponto de Controle* na Diretoria Regional, e como *Atividades Pedagógicas Complementares (APC)* na Unidade Escolar, onde são determinadas as estratégias para a execução dos planos estabelecidos.

Já as avaliações externas, de acordo com Coelho (2008), Alves e Franco (2008), que na rede estadual são denominadas de Saerjinho (avaliação bimestral) e SAERJ (avaliação anual), juntamente com a gestão do fluxo escolar, determinam os resultados educacionais, objetivando o alcance das metas elaboradas para as Unidades de Ensino.

Também relatado anteriormente, os depoimentos dos entrevistados afirmam que o sistema da rede estadual de educação está mais organizado do que em passado recente, em gestões anteriores. Isso também se aplica ao setor pedagógico. Desta forma, o AAGE (Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar) é o principal responsável em introduzir e acompanhar a GIDE na Unidade Escolar. Formata a ligação com a Secretaria o Comitê GIDE e, quinzenalmente, apresenta demandas e/ou resultados obtidos da rede e/ou da Unidade Escolar.

Todavia, desde março de 2016, diante de um contexto de crise financeira no RJ, algumas questões passaram a interferir no processo da GIDE, ocorrendo greves e ocupações de algumas unidades escolares por alunos. Vários acordos foram feitos, porém alguns impasses permanecem. Todavia, ressalta-se algumas modificações importantes foram definidas, desde o período de realização da pesquisa. A bonificação que estava atrelada ao atingimento das metas, não está em vigor desde o ano de 2016. E o SAERJ, nos modelos atuais, também ficará vigente até 2016.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme proposição motivador dessa pesquisa, foi possível evidenciar, a partir dos resultados obtidos em campo e da discussão presente na fundamentação teórica, que o modelo da Gestão Integrada da Escola (GIDE) é caracterizado por três fases de implantação, sendo estas: planejamento, execução e verificação. A administração de uma organização escolar a partir da GIDE, ocorre pela mediação dos Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGEs). Tais atores, com o conhecimento teórico e metodológico da GIDE, implementam, acompanham, orientam, divulgam as ações e resultados para que as organizações escolares apresentem um desempenho satisfatório na esfera educacional e que, conseqüentemente, consigam atingir a meta estabelecida pela Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC).

A educação pública brasileira, constantemente, ocupa posição de destaque na esfera política, devido sua prioridade de acesso à crianças e jovens, na elaboração de políticas públicas, como também, o questionamento de sua qualidade. Vislumbrando soluções para esses problemas e, levando em consideração que grande parte deles seria proveniente das condições sociais a que grande parte da população estava submetida, medidas governamentais foram realizadas com o intuito de mudar essa realidade.

Assim, a gestão educacional que possui duas linhas de atuação, a administrativa e a pedagógica, na verdade estas se convergem em vários pontos. Intrinsecamente estão conjugadas, pois o objetivo primordial de uma organização escolar é a qualidade de ensino ofertado aos seus educandos. Neste sentido, as organizações escolares possuem como cerne sua dimensão social, em comparação aos outros modelos de organizações. Desta forma, para conceituar e compreender sua dinâmica é relevante destacar a vivência significativa de experiências e ações pedagógicas e sociais.

O resultado insatisfatório do IDEB em 2009 causou um impacto em toda rede estadual de ensino. Como consequência, foi elaborado o planejamento estratégico, visando a melhoria da qualidade de ensino do Estado. A GIDE (Gestão Integrada da Escola) compõe uma das vertentes desse planejamento. Ela foi idealizada por uma consultoria. Foi possível perceber na pesquisa, conforme os depoimentos apresentados, houve discurso uníssono ao identificar a Gestão Integrada da Escola (GIDE) como modelo de gestão atual. Desta forma, os entrevistados pontuaram que a atual gestão apresenta uma organização maior do que anteriores, e que isto favorece o processo administrativo e pedagógico da unidade educacional.

Como relatado anteriormente, no ano de 2016, várias mudanças estão ocorrendo na Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC). A greve dos professores e as ocupações de algumas escolas pelos alunos, foram molas propulsoras para mudanças efetivas na elaboração de novas políticas públicas educacionais. A extinção da bonificação atrelada aos resultados dos indicadores educacionais e o fim da avaliação externa (SAERJ), são apenas alguns exemplos. Inicialmente, o atual Secretário de Educação não extinguiu a GIDE e os AAGEs, mas, estas são pautas de reivindicações dos professores em greve. Ainda não é possível mensurar o impacto que essas ações irão refletir no sistema de gestão educacional.

Exige-se da gestão escolar, quando da implementação de política de reforma educacional, conhecimentos e saberes específicos voltados aos processos de tomada de decisão, à gestão escolar participativa. Nessa esfera, envolve negociação e conquista dos atores do contexto escolar, ao enfrentamento das resistências, bem como de ousadia coletiva que se traduz na prática cotidiana a ser construída e reconstruída dentro e fora da escola. Assim, sugere-se realização de pesquisas no âmbito estratégico na Secretaria de Educação, como Subsecretarias e/ou Superintendências, para conhecimento da gênese das propostas elaboradas para as políticas públicas educacionais.

7. Referências

- ALVES, Maria Tereza G.; FRANCO, Creso. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: Evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (orgs). **Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- COELHO, Maria Inês de Matos. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.** Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 229-258, abr./jun. 2008.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber, 2005.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. MURICI, Izabela Lanna. **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA): resultados nacionais – PISA 2009**. Brasília: O Instituto, 2012. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/documentos/2012/relatorio_nacional_pisa_2009.pdf>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). PISA: resultados. Site institucional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/internacional-novo-pisa-resultados>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, João F. de; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. 2. ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2011.

MAFRA, Leila de A. A sociologia dos estabelecimentos escolares. In: ZAGO, Nadir; CARVALHO, Marília P.; VILELA, Rita A. T. (orgs.). **Itinerários de Pesquisa: Perspectivas Qualitativas em Sociologia da Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

MINAYO, M. C. S. O Desafio da Pesquisa Social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R; MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, p. 09–29, 2009.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de Campo: Contexto de Observação, Interação e Descoberta. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R; MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, p. 61–77, 2009.

MORAIS, S. N; PEREIRA, M. F; MACCARI, E. A. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 110-125, 2012.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; NEVES, Fabrício Monteiro. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. **Sociologias**. Porto Alegre, n.15, Jun., 2006.

PARO, Vitor H. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO (RJ). **Acompanhamento de resultados**, 2011. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37307.pdf>> Informativo_AcompanhamentodeResultados.pdf>.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (SEEDUC). Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro. Site institucional. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=843535>>.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO (RJ). **Conhecendo o Planejamento Estratégico da SEEDUC**, 2011. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37303.pdf>>PlanejamentoEstrategico.pdf>.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **IDEB 2013: Análise técnica da rede estadual do Rio de Janeiro**. Nota Técnica 004/2014. Assessoria de Planejamento e Gestão Núcleo de Pesquisa e Governança, 2014.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Debora Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.