



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE) em uma unidade escolar pública do Estado do Rio de Janeiro

The administration of a school organization from the Integrated School Management (GIDE) in a public school unit of the State of Rio de Janeiro

Ellen Oliveira de Menezes¹ e Janáina Machado Simões²

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil, Mestrado em Gestão e Estratégia, e-mail: ellenomenezes@gmail.com

² Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: janainamsimoes@gmail.com

Recebido em: 06/10/2018 - Revisado em: 20/07/2019 - Aprovado em: 09/09/2019 - Disponível em: 01/10/2019

Resumo

As políticas públicas educacionais constituem o marco legal e traçam diretrizes para a administração escolar. Assim, em 2011, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro propôs a implantação do modelo da Gestão Integrada da Escola (GIDE), que buscava o acompanhamento da gestão e ao atingimento de metas estabelecidas em cada unidade escolar. Diante disso, esta pesquisa possui como objetivo analisar a administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do estado do Rio de Janeiro. Para isso, 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 GIDE ocorreu com a mediação do Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar e tem como dimensões centrais as vertentes administrativa e pedagógica.

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

Abstract

Public educational policies constitute the legal framework and lay out guidelines for school administration. In 2011, the State Secretariat of Education of Rio de Janeiro proposed to school organizations the implementation of the Integrated School Management model (GIDE), which sought to monitor the management and the achievement of goals established in each unit school. Having as background the present scenario, this research has as general objective, to analyze the administration of a school organization from the GIDE in a Public School Unit of the State of Rio de Janeiro. Thus, the theoretical basis contemplates, in a broad context, the administration of school organizations, conceptions of school management

and main educational public policies. Through the content analysis of the collected data, it was possible to verify that the administration of a school organization from the Integrated Management of the School occurred with the mediation of the Agent of Monitoring of School Management and has as central dimensions the slopes administrative and pedagogical.

Keywords: school organizations; school management; Educational public policies.

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas trouxeram mudanças nos diferentes campos do conhecimento, os quais se intensificaram nos períodos recentes, influenciando as organizações públicas e privadas. 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 ainda indica 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.

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 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.

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 permite traçar metas de qualidade educacional para os sistemas de ensino. O Instituto afirma ainda que o IDEB também é importante, por ser uma diretriz em prol da qualidade da educação.

Nesse sentido, as organizações escolares estão subordinadas às secretarias de educação, responsáveis por traçar 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 objetivos, adquirir, além do conhecimento, a compreensão das dinâmicas organizacionais nela envolvidos.

A posição desfavorável do IDEB no *ranking* nacional acarretou mudanças consideráveis na rede de ensino do Estado do Rio de Janeiro. Esse fato ocorreu em 2009, quando obteve, no Ensino Médio, o 26º lugar no *ranking* dos estados. Como ação contrária ao desempenho insuficiente, a SEEDUC apresentou em 2011, seu Planejamento Estratégico, enfatizando as diversas mudanças estruturais, no ensino e no cotidiano escolar. Como

consequência destaca-se a criação de um indicador estadual denominado IDERJ (Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro) que visa ao acompanhamento e avaliação do processo ensino/aprendizagem nas unidades escolares da rede.

Nas últimas décadas, várias políticas públicas educacionais foram instituídas, visando à gestão focada nos resultados. Dentre elas, destaca-se a Gestão Integrada da Escola (GIDE), implementada pela SEEDUC em suas Unidades Escolares a partir de 2011. De acordo com o referido modelo de gestão, em suas diretrizes, as metas estabelecidas pela SEEDUC foram projetadas para os três níveis de ensino no 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, com a proposição de melhoria na qualidade de ensino no Estado. Diante disso, a presente pesquisa possui como cerne o processo de implantação deste modelo de gestão, tendo como objetivo geral analisar a administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma Unidade Escolar pública do estado do Rio de Janeiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração das Organizações Escolares

Ao conceituar organização escolar, Lück (2011) afirma que esta 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.

Mafra (2003) conclui que as instituições escolares são organizações estruturalmente complexas. 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. 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.

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 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, fundamentou-se toda a organização que se conhece hoje das escolas. 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. Nesta perspectiva é possível constatar que as organizações escolares foram amadurecendo no decorrer das décadas, todavia, a educação brasileira ainda apresenta um longo percurso em seu sistema educacional.

Por fim, é importante realizar uma última consideração sobre a análise e a avaliação administrativa e pedagógica das organizações escolares. 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).

Segundo 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. Desta forma, ao abordar a avaliação, 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 Alves e Franco (2008), 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), 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).

2.2. Concepções de Organização e de Gestão Escolar

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”. 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)

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).

Assim, com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar, 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.

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.

Além disso, cabe destacar que cada escola possui sua peculiaridade, sua realidade, e como tal, seu Projeto Político Pedagógico (PPP) deve estar em consonância com as questões relevantes daquela comunidade escolar, construído em um contexto interdisciplinar entre seus membros. Conforme Nogueira (2009), o 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. Assim, o papel de gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao ensino (BARBOSA et al., 2017). Essas concepções requerem assim uma postura renovada do gestor escolar.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter qualitativo (MINAYO, 2009) e tem como unidade de análise (VIEIRA, 2004) uma escola 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. Para operacionalização do estudo foi realizada uma pesquisa de campo por meio de pesquisa documental e entrevistas.

Sobre a pesquisa documental, o presente estudo recorreu a diversos documentos. Através das informações contidas nas fontes mencionadas foi possível descrever os dados históricos da Secretaria de Educação e conseqüentemente da Unidade Escolar. Já o processo de entrevista foi realizado em três etapas. A primeira, compreendeu a 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, 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 SEEDUC, totalizando assim 13 entrevistas. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, visando a interpretação dos dados empíricos e a articulação dos mesmos com a teoria que fundamentou a proposta de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações obtidas da organização escolar foram a 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).

4.1. Caracterização da Unidade Escolar

A Unidade Escolar está situada no município de Pinheiral, componente da microrregião Médio Paraíba e localizado na mesorregião 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 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).

4.2. 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.

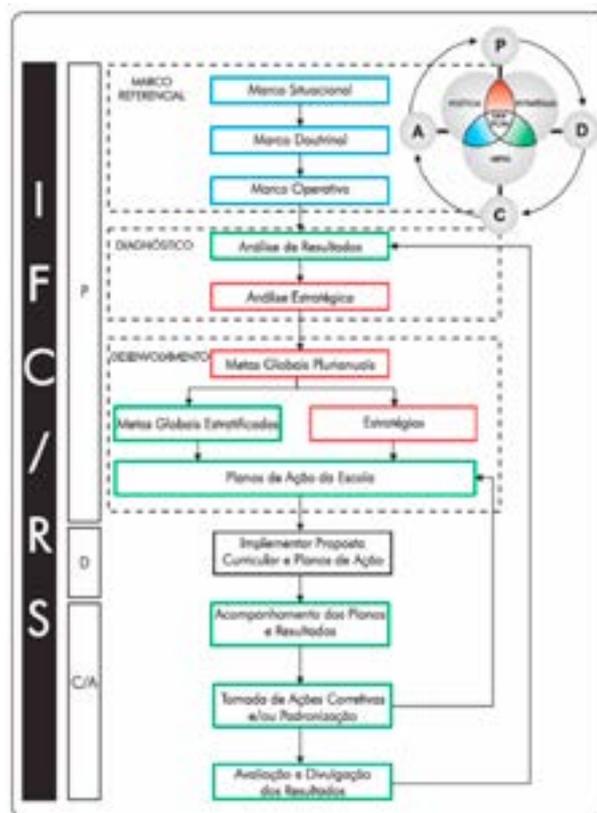
A implementação da Gestão Integrada da Escola está inserida nas vertentes do Planejamento Estratégico da SEEDUC. Ela foi criada oficialmente em 2005, durante o Projeto desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial, no Estado do Ceará. Conforme o modelo de gestão (GIDE), seguindo-se suas diretrizes 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). O IF (Indicador de Fluxo Escolar) considera as taxas de aprovação de todas as séries de um mesmo nível de ensino. O ID 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.

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, ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e do indicador da GIDE, o IFC/RS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social). A GIDE apresenta as seguintes etapas sequenciais (Figura 1):

Figura 1 - Fluxo detalhado da GIDE



Fonte: GODOY e MURICY, 2009

Logo, segundo um dos entrevistados a GIDE:

“é isso, [...] é gerir as variáveis que impactam o resultado de uma escola. [...] 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)

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.

4.3. 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.

4.4. 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 como fator determinante para que a gestão administrativa tenha sua evidência no cotidiano das organizações escolares. Depoimento de entrevistado sobre sua visão da GIDE:

A GIDE nasce a partir do diagnóstico. Você tem um problema gigantesco, que se traduzia no resultado infimo, 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 homogenia. (E-1)

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)

Sobre a atuação do Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE), responsável pela implementação, acompanhamento, monitoramento e divulgação dos resultados, os entrevistados ressaltaram a função do AAGE para a gestão:

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)

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)

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)

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:

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)

Por fim, cabe ressaltar que 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, alcançando a meta estabelecida *a priori*. Em 2015, ocorreram as avaliações externas para mensurar o IDEB do país, os entes federados e os municípios. O resultado divulgado em 2016, sobre o referido ano avaliado, no Estado do Rio de Janeiro representou uma queda no *ranking* nacional, declinando para o 5º lugar. Seguindo a frequência bianual da avaliação, 2017 foi ano de avaliações, entretanto os resultados só serão divulgados no final de 2018.

Com a análise dos depoimentos e retornando ao referencial teórico, verifica-se a GIDE como modelo de gestão reconhecido por todos os entrevistados. A maioria reconhece que este apresenta maior organização que nas gestões anteriores. Mesmo com algumas resistências, este fator (organização da gestão) possui reconhecimento unânime. Foi confirmado pelos depoimentos 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.

4.5. 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 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 a ela e, que ficou destacado com o depoimento dos entrevistadores 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. (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)

Foi possível confirmar que em 2009, a partir do resultado em penúltimo lugar (26^o 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado ao longo do artigo, 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).

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 compõe uma das vertentes desse planejamento. Ela foi idealizada por uma consultoria. Foi possível perceber na pesquisa, conforme os depoimentos apresentados, houve um 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.

Ressalta-se a importância do equilíbrio da gestão educacional administrativa e da gestão educacional pedagógica. O exercício destas dimensões deve perpassar pela eficiência e eficácia nas ações. A tendência em preferir a dimensão pedagógica e negligenciar a dimensão administrativa, recai sobre a responsabilidade de transtornos e prejuízos advindos do não atendimento das demandas administrativas e financeiras. Em contraponto, a tendência em priorizar a dimensão administrativa e negligenciar a dimensão pedagógica, esta organização não cumpre seu propósito institucional, atendendo as demandas dos processos de ensino aprendizagem dos educandos, pois esta dimensão constitui a essência da unidade escolar.

Todavia, desde março de 2016, diante de um contexto de crise financeira no RJ, questões passaram a interferir no processo da GIDE, ocorrendo greves e ocupações de algumas unidades escolares por alunos. Vários acordos foram feitos e ressalta-se que 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 neste mesmo ano foi a última aplicação do SAERJ como avaliação externa estadual. Os AAGEs continuam realizando o acompanhamento da gestão das organizações escolares, contudo houve reformulação deste, apresentando-se de forma mais abrangente. Outra reivindicação colocada pelos professores no período da greve, em 2016, foi a realização do Processo

Consultivo para Gestores Escolares. Cabe destacar que os diretores, para assumirem o cargo, precisam ser aprovados em uma formação chancelada por uma organização externa. Essa formação é realizada por formadores internos da própria Secretaria de Educação.

Atualmente, no Estado do Rio de Janeiro, há a expansão da Educação Integral como modelo educacional. Isso não representa, necessariamente, educação em *tempo* integral. Nesta perspectiva, há flexibilidade dos currículos e grades curriculares para atender a demanda implantada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica. Assim, neste contexto, há algumas parcerias com empresas privadas e organizações civis, tais como o Instituto Ayrton Senna e a Oi Futuro, como exemplos.

Finalizando, 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.

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.

BARBOSA, M. A. C. (et al.). O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, Arizona (EUA), v. 25, n. 12. p. 1-41, Fev. 2017.

CHAVES, Miriam W. Educação integral: uma proposta de inovação pedagógica na administração escolar de Anísio Teixeira no Rio de Janeiro dos anos 30. In: CAVALIERE, A. M. V. e COELHO, L. M. C. C (Orgs). *Educação Brasileira e(m) Tempo Integral*. Petrópolis: VOZES, 2002.

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.

DOURADO, Luiz Fernando. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação Soc.* Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921 – 946, out., 2007.

FREITAG, Bárbara. *Escola, Estado & Sociedade*. 4 ed. São Paulo: Moraes, 1986.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E (orgs.). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 5. ed. Guia da Escola Cidadã. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

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

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

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.

NOGUEIRA, Nilbo R. *Projeto Político-Pedagógico (PPP): guia prático para construção participativa*. São Paulo: Érica, 2009.

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](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](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.

SILVA, Lincoln Tavares. *Sentidos da relação escola-comunidade: permanências e potencialidades*. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

TEIXEIRA, Anísio. *Educação no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Nacional, 1976.

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