

Planejamento estratégico e influência do gestor em fatores de clima e ambiente escolar em uma escola estadual de Itaperuna - RJ

Rodrigo Lannes Poubel^{1*}; Carla Aparecida Gonçalves²; Aline Barbosa da Silva³;
Hadriely Vicente Ferreira Santos⁴; Monnalisa de Souza Defensor⁵.

^{1, 2, 3, 4, 5}Estudantes de Pós-Graduação em Docência no Século XXI, IFF - Itaperuna

*digolannes@hotmail.com

Resumo

Este trabalho tem como tema central a importância e possibilidade de contribuição do planejamento estratégico no aperfeiçoamento e na qualidade de ensino. O objetivo foi avaliar uma escola estadual da cidade de Itaperuna - RJ segundo seis tópicos, a saber: O ambiente escolar; O gestor como liderança da escola; Gestão democrática, autônoma e participativa; Relação com a comunidade; Planejamento e gestão estratégica da escola; Elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP); Estratégias e ações para melhoria dos resultados da instituição; Estratégias de melhoria dos indicadores de aprendizagem. A metodologia utilizada foi uma visita à escola, onde o gestor escolar foi entrevistado e o ambiente escolar foi observado. A relação com desenvolvimento sustentável dá-se pela adoção de boas práticas pelo gestor que movimentam toda a escola. Existe um compromisso com os três pilares: econômico, ambiental e social. Em relação ao pilar econômico, destaca-se o uso de ferramentas de gestão da qualidade, ao ambiental, destaca-se a educação ambiental e ao pilar social, existe a preocupação em ouvir alunos, professores e funcionários, projetos sociais de pesquisa e eventos locais. Observou-se a influência da organização interdisciplinar e transdisciplinar do gestor viabilizado por estratégias de elaboração dos componentes curriculares visando a competência pedagógica em situações gerais como a realidade local. Os letramentos científico e artístico já são implementados mesmo antes da obrigação da adequação ao BNCC. A escola foi avaliada de maneira positiva e está em conformidade com 72% dos fatores de clima estudados.

Palavras-Chave: Gestão. Ensino. Qualidade.

Introdução

As práticas de metodologias ativas estão sendo cada vez mais utilizadas no meio acadêmico com o objetivo de engajar os alunos e aumentar a relação entre ensino e aprendizagem, com o propósito de uma educação de qualidade (Sasaki, 2019). Nesse contexto, o gestor escolar tem papel fundamental no estímulo aos professores e em fatores que influenciam o clima escolar (Gomes, 2005). O uso de ferramentas da qualidade, educação ambiental e projetos sociais se relacionam com a prática do desenvolvimento sustentável (Barbosa, 2008).

O objetivo geral do trabalho foi um estudo de caso para avaliar uma escola estadual da cidade de Itaperuna - RJ segundo seis tópicos, a saber: O ambiente escolar; O gestor como liderança da escola; Gestão democrática, autônoma e

participativa; Relação com a comunidade; Planejamento e gestão estratégica da escola; Elaboração, implementação e avaliação do PPP; Estratégias e ações para melhoria dos resultados da instituição; Estratégias de melhoria dos indicadores de aprendizagem.

Metodologia ou Materiais e Métodos

A metodologia utilizada na coleta de dados foi uma visita a uma escola estadual da cidade de Itaperuna – RJ, no dia 30 de agosto de 2019. O gestor escolar foi entrevistado de forma sistemática, semiestruturada, verbal, individual, amigável e com perguntas abertas (Duarte, 2004). As perguntas foram previamente planejadas levando em consideração a ordem, para trazer fluidez aos temas e, em alguns casos, de forma repetitiva para observar a consistência da resposta. O registro das respostas foi feito por meio de gravação com autorização prévia e anotação simultânea. A gravação foi transcrita no mesmo dia pelo entrevistador (Duarte, 2004) e as perguntas redistribuídas nos tópicos já descritos, de forma a transformar as informações obtidas em dados. O ambiente escolar e murais que exibiam o planejamento escolar foram fotografados de forma a documentar e endossar, ou não, a entrevista.

Com o uso do instrumento entrevista, obteve-se dados além dos oficialmente apresentados nas fontes documentais, como o Projeto Político Pedagógico (PPP). Não obstante, as fontes documentais foram consultadas para efeitos de conferir, cruzar e confrontar as informações fornecidas na entrevista. Por fim, todos esses dados foram compilados em forma de gráfico ou conformidade em palavras-chave, de forma a facilitar a apresentação do tema de forma didática. Cabe ressaltar que os resultados representam uma fotografia da gestão atual e do ano de 2019, e que todos os fatores observados são dinâmicos e não estáticos.

Resultados e discussão

O AMBIENTE ESCOLAR

Foram analisados os fatores de ambiente escolar compilados por Gomes (2005), com 40 fatores, o resultado da conformidade com os fatores de um bom ambiente escolar são apresentados na Figura 1.

Conformidade com fatores de ambiente

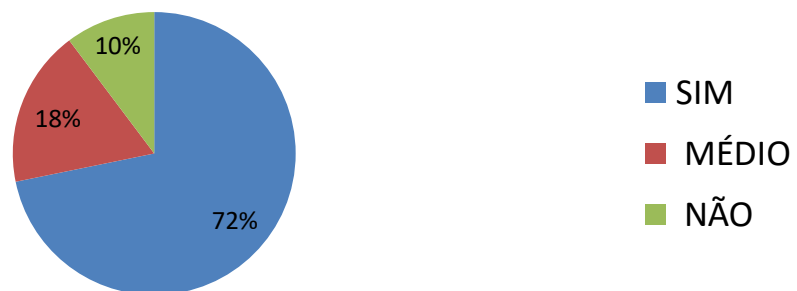


Figura 1. Gráfico de conformidade com fatores de ambiente escolar. 40 fatores foram analisados, segundo o compilado de Gomes (2005).

Em uma escala percentual dos fatores de ambiente, o gráfico mostra que a escola representa 72% de conformidade, considerando, assim, uma análise positiva do desempenho de uma escola estadual.

O GESTOR COMO LIDERANÇA DA ESCOLA

Foi observado o enquadramento do gestor em todas as 7 palavras-chave necessárias na liderança: inovar, reter, informar, motivar, integrar, engajar e capacitar. O gestor exemplificou práticas que caracterizavam cada uma das palavras, mesmo sem ser questionado por discurso direto.

GESTÃO DEMOCRÁTICA, AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA

A gestão é, de fato, democrática e participativa, uma vez que o gestor ouve e acolhe ideias de professores e alunos e pensa na comunidade escolar e circunvizinha. Por outro lado, a escola tem dificuldades de expressar autonomia uma vez que muitos fatores são pré-estabelecidos pelo governo do estado do Rio de Janeiro. Mesmo assim, a escola e o gestor adotam práticas autônomas dentro do possível, como: avaliação dos alunos unificada, alteração da ordem de conteúdos e promoção de eventos locais com consulta ao grêmio estudantil.

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

A comunidade escolar é considerada nas decisões da escola, entretanto, com pouca participação dos pais. Essa ausência se dá, muitas vezes, por pensarem que seus filhos, os alunos, já são velhos o suficiente para resolverem suas questões. A comunidade circunvizinha é ausente na escola, um dos motivos identificados é a diversidade de alunos de outras comunidades devido a localização central da escola e, por isso, há uma dificuldade em criar uma relação de sentimento de pertencimento desses alunos em concordância com a escola.

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA

O planejamento escolar segue regras pré-estabelecidas pelas Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC) que estabeleceu práticas empresariais na gestão escolar. A escola possui, portanto, em seus murais: Missão, visão e valores; Percepção de realidade; Objetivos; Diretrizes pedagógicas. Todos esses fatores construídos a partir de pesquisa com a comunidade escolar. Ocorre a adoção do método de melhoramento contínuo PDCA e de ferramentas de gestão da qualidade como Matriz SWOT e KANBAN.

ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PPP

O PPP da escola estudada é denominado vivo, pois foi construído pelo gestor e os professores e é constantemente atualizado através de um link para incluir novos projetos e documentar projetos executados e sofre uma revisão geral uma vez por ano. Ele expressa a cultura da escola a medida que professores e alunos são ouvidos e contribuem com projetos e eventos escolares. Todos esses fatores endossam a gestão democrática e participativa da escola.

ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA MELHORIA DOS RESULTADOS DA INSTITUIÇÃO / DOS INDICADORES DE APRENDIZAGEM

Os dois últimos tópicos são abordados em conjunto, uma vez que avaliações institucionais e de aprendizagem são tópicos emaranhados e inter-relacionados, sendo de difícil deconvolução. Em termos exclusivos de avaliação institucional, a escola está submetida a Gestão Integrada (GIDE) do governo do estado do RJ, onde um avaliador externo vem a escola, analisa espaço físico e práticas, gera relatório e, a partir do relatório, medidas podem ser tomadas. Os indicadores que

funcionam tanto para a avaliação institucional quanto para a de aprendizagem, são: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), taxa de evasão escolar e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que leva em conta o índice de aprovação e a média da escola na prova do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Os problemas identificados na última avaliação do GIDE foram de infra estrutura e segurança. Já em relação a aprendizagem, o gestor identifica que a reprovação dos alunos é alta no 1º ano do ensino médio e decresce com os anos, sendo no 3º ano, quase nulo.

Em relação aos problemas de infra estrutura, existe a dificuldade da mudança e adaptação da estrutura escolar, mas ela é feita tanto quanto possível, observadas as limitações de orçamento que o estado do RJ tem passado. Já sobre os problemas e segurança, o gestor já pediu novos funcionários junto à Regional e fez instalação de câmeras na escola. A prevenção da evasão dos alunos é feita através da prática inovadora do “Diário de Corredor”. Em casos extremos, os encaminhamentos legais são executados, dependendo se o aluno é maior ou menor de idade. Para melhoria da aprendizagem, professores são estimulados a terem práticas de metodologia ativa na sala de aula (Sasaki, 2019). Ocorre transversalidade de temas e letramentos artístico, ambiental e científico abordados em aulas e eventos. Nesse sentido, identifica-se a dificuldade de implementação devido ao baixo contingente de pedagogos na escola, o que torna reuniões mais informativas que educativas. Professores e alunos são avaliados uns pelos outros, nos conselhos docente e discente, e os resultados são comunicados e refletidos. Por fim, a adoção do sistema unificado de avaliação bimestral, que contempla uma prova objetiva, nos moldes do SAEB e ENEM, funciona como uma preparação prévia dos alunos para a avaliação oficial. Existe ainda um segundo preparo, a prova CONHECER, externa, não oficial, nos moldes do IDEB, que tem como objetivo diagnosticar possíveis desvios antes da avaliação oficial, o SAEB.

Conclusão

A escola visitada possui práticas inovadoras e se enquadra positivamente nos 6 fatores analisados. O gestor entrevistado contribui ativamente para que os fatores de ambiente e clima analisados sejam conforme. Os problemas ainda identificados são de difícil resolução dado os recursos presentes no momento. A escola apresenta características de desenvolvimento sustentável, especialmente no que tange o pilar social.

Referências

- Barbosa, G.S. *O desafio do desenvolvimento sustentável*. Revista Visões. Ed. 4. n. 4. v. 1. 2008 Brasil. *Base Nacional Comum Curricular: Ensino Médio*. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018.
- Duarte, R. *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Ed. UFPR. 2004.
- Gomes, C. A. *A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola*. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, 13(48), 281-306. 2005.
- Sasaki, C. *Educação 3.0 – uma proposta pedagógica para a educação*. [Ebook]: Geekie, 2017. Não paginado. Disponível em: <<https://www.geekie.com.br/blog/ebook-educacao-3-0/>>. Acesso em: 03 jun. 2019.