

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

FABRÍCIO SEUFETELLI

**A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR  
(AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ)**

JUIZ DE FORA  
2015

FABRÍCIO SEUFETELLI

**A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR  
(AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ)**

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani

JUIZ DE FORA

2015

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SEUFETELLI, FABRICIO .

A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR (AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ) / FABRICIO SEUFETELLI. -- 2015.

130 f.

Orientador: FREDERICO AUGUSTO D'AVILA RIANI

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. AAGES. 2. GIDE. 3. Monitoramento. I. AUGUSTO D'AVILA RIANI, FREDERICO, orient. II. Título.

FABRÍCIO SEUFETELLI

**A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR  
(AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovado em 12 de janeiro de 2015.

---

Prof. Dr. Frederico Augusto D'Ávila Riani (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Rodrigo Chaves de Mello Rodrigues de Carvalho  
Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Dedico este trabalho, com toda gratidão e amor, à minha esposa Fernanda e às minhas filhas Júlia e Milena. Com igual importância, à minha mãe – Gilce (*in memoriam*) – e a meus irmãos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, especialmente por este trabalho, à minha esposa Fernanda, que sempre esteve ao meu lado, dando todo apoio e força para enfrentar os momentos mais difíceis da pesquisa; às minhas duas queridas filhas – Júlia e Milena – por suportarem bem a minha ausência nos períodos de férias escolares durante os últimos dois anos.

Agradeço imensamente à minha querida e saudosa mãe – D. Gilce –, que, apesar da ausência física, esteve sempre ao meu lado com todo seu apoio espiritual, encorajando-me e abençoando meus projetos de vida.

Aos meus irmãos e irmãs, que sempre me passaram muita confiança e energia para concluir mais esta etapa da vida profissional.

Ao meu sogro Geraldo e à minha sogra Solange, por ajudarem minha esposa na administração da casa nos momentos de ausência em que estive participando do período presencial em Juiz de Fora-MG.

Ao meu orientador, o prof. Dr. Frederico Riani, e também aos tutores – Kelmer, Raquel e Patrícia –, pela habilidade e paciência na condução de todas as etapas da escrita.

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, pela oportunidade e apoio.

Ao grande amigo que adquiri durante a primeira viagem para o período presencial em julho de 2012, o mestrando José Luiz, que esteve sempre aberto a conversas durante os períodos presenciais em todos os lugares da aconchegante cidade de Juiz de Fora.

Agradeço, ainda, aos servidores da Regional Norte Fluminense, que compõem o grupo de AAGEs, por todas as informações que favoreceram a conclusão do trabalho.

Agradeço também à minha cadela “Rubi”, que soube proteger minha casa e minha família durante minha ausência e, com seu rabinho abanando, sempre demonstrava alegria com minha volta.

A todos, meu sincero agradecimento!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas, graças a Deus, não sou o que era antes”.

Martin Luther King

## RESUMO

O presente estudo tem como propósito identificar as principais dificuldades no trabalho realizado pelos servidores da Regional Norte Fluminense que compõe o grupo de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGEs), criado pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro para orientar, acompanhar e monitorar as ações do programa denominado “Planejamento Estratégico”. Buscando alcançar seu principal objetivo “ficar entre as cinco melhores redes de educação do país até o ano de 2014”, a atual gestão da SEEDUC-RJ implanta, em 2011, as ferramentas da Gestão Integrada da Escola (GIDE), um sistema gerencial criado pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). O Instituto, empresa privada que atua na área de gestão, foi o responsável por ministrar um curso de quarenta horas em janeiro de 2011 para duzentos e cinquenta servidores sobre o funcionamento da metodologia da Gestão Integrada. Após o cumprimento das etapas da formação, cada Agente passou a atuar na função com um grupo de cinco a oito escolas sob sua responsabilidade, realizando o monitoramento da GIDE. Contudo, mediante a atuação profissional do pesquisador na função de AAGE, verifica-se que há algumas dificuldades no acompanhamento das escolas, as quais comprometem o sucesso da GIDE. Tendo isso em vista, buscou-se identificar os principais entraves na atuação do AAGE, a partir da aplicação de um questionário respondido pelos quinze Agentes que atuam com o monitoramento das ferramentas da GIDE nas escolas da Regional Norte Fluminense. Além disso, realizou-se pesquisa documental e teceu-se uma comparação com o monitoramento de programas em educação pública nos Estados do Ceará e de Minas Gerais. Foi possível evidenciar, através das respostas do questionário dos AAGEs, as principais dificuldades para a realização do trabalho, tais como, o número de escolas acompanhadas, as estratégias utilizadas pelas escolas para o alcance das metas, a equipe de suporte ao gestor escolar, entre outros. A partir da análise dos dados e com base nas experiências de outros estados, o pesquisador propõe um PAE como forma de contribuir nas atribuições que competem ao grupo de Agentes que orientam as escolas estaduais de responsabilidade da Regional Norte Fluminense.

**Palavras-chave:** AAGEs; GIDE; Monitoramento.

## ABSTRACT

The present dissertation aims to identify the main hurdles in the work conducted by the employees of Regional Secretariat of the North State of Rio de Janeiro which encompasses the group of School Managements Follow-up Agents (AAGE, in Portuguese), created by the Education Secretariat of the State of Rio de Janeiro to guide, follow-up and monitor the actions of the program, called "Strategic Planning". Having as its goal to "be among the five best education networks of the country by the year 2014", the current management of the SEEDUC implemented in 2011 the tools from the Integrated School Management (GIDE, in Portuguese), a management system created by the Management Development Institute (INDG, in Portuguese). Such institute, a private company from the field of management, was responsible for teaching a forty hour course in 2011 to two hundred and fifty employees about the functioning of the methodology of the Integrated Management. After completing the stages of training, each Agent came to work with a group of five to eight schools under their responsibility, monitoring the GIDE. However, by means of the professional practice of the researcher as an AAGE, it was possible to verify that there are a few difficulties on monitoring the schools, which compromise the success of the GIDE management tool. Having that in mind, we aimed to identify the main hurdles in the work of the AAGEs, from a survey applied to the fifteen Agents who monitor the GIDE tools in the schools of the north of the state. Moreover, we conducted a documental research and compared the monitoring systems of the education networks in the states of Ceará to the one in Minas Gerais. It was possible to highlight by means of the survey applied to the Agents, the main difficulties in conducting their work, such as the number of monitored schools, the strategies used by the schools to reach their targets, the support team to the school manager, among others. From the analysis of the data and based on the experiences from other states, the author proposes an educational action plan so as to contribute to the tasks that fall under the responsibility of the Agents, who guide the state schools in the north of the state of Rio de Janeiro.

**Keywords:** AAGEs; GIDE; Monitoring

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Denominação das Regionais, nº de escolas, municípios que pertencem à Regional e localização da sede das Regionais.....	46
Quadro 2 - Etapas que compõem um programa que busca atingir metas.....	74
Quadro 3 - Síntese de programas educacionais em políticas públicas no CE, MG e RJ.....	104
Quadro 4 - Municípios de residência, municípios onde se localizam algumas escolas acompanhadas e distâncias percorridas .....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - AAGEs e a quantidade de escolas que alcançaram as metas do IDERJ 76	
Tabela 2 - AAGEs, nº de escolas acompanhadas e unidades com equipe pedagógica completa.....	84
Tabela 3 - Contribuições para a Ação 1.....	109
Tabela 4 - Contribuições para a Ação 2.....	111
Tabela 5 - Contribuições para a Ação 3.....	114
Tabela 6 - Contribuições para a Ação 4.....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio à Escola
AAGE	Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE	Ceará
CEJA	Centro de Educação de Jovens e Adultos
CR	Coordenadoria Regional
DIESP	Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ERJ	Estado do Rio de Janeiro
FESP	Fundação Escola de Serviço Público
FHC	Fernando Henrique Cardoso
Fundescola	Fundo de Fortalecimento da Escola
GIDE	Gestão Integrada da Escola
GTT	Grupo de Trabalho Temporário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais
ID	Índice de Desempenho
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro
IF	Índice de Fluxo
IFC/RS	Índice de Formação para a Cidadania e Responsabilidade Social
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IGT	Integrante do Grupo de Trabalho
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação e Cultura
Nº	Número
OG	Orientador de Gestão

PAE	Plano de Ação Educacional
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro SA.
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROINFO	Programa Nacional de Tecnologia Educacional
PSI	Processo Seletivo Interno
PUC-RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RADM	Relatório de Análise de Desvio da Meta
SAEB	Sistema de Avaliação do Ensino Básico
SAERJ	Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
SEDUC-CE	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
SEE-MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SEEDUC-RJ	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
SIMEC	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Área de abrangência das 14 (quatorze) Regionais no ERJ.....	28
Figura 2 - Organograma com a estrutura de apoio no âmbito das Regionais.....	53
Figura 3 - Resultado comparativo (2011-2012) no atingimento da meta no IDERJ por Regional.....	55
Figura 4 - Método PDCA – Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação.....	56
Figura 5 - Variáveis do IFC/RS.....	57
Figura 6 - Etapas da GIDE orientada pelo método do PDCA .....	59

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1 A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR (AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ)</b>	<b>22</b>
<b>1.1 Breve descrição do contexto atual da Educação Pública do Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>22</b>
1.1.1 O Planejamento Estratégico e a Reestruturação da SEEDUC-RJ	24
1.1.2 Ações norteadoras da SEEDUC-RJ e o envolvimento nas suas instâncias	33
<b>1.2 - O monitoramento da gestão escolar na rede estadual do Rio de Janeiro: de OG à AAGE</b>	<b>37</b>
1.2.1 Contexto anterior à implementação da GIDE: Orientadores de Gestão (OG)	37
1.2.2 O trabalho de monitoramento da GIDE: do IGT ao AAGE	41
1.2.2.1 Integrante do Grupo de Trabalho (IGT)	42
1.2.2.2 Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE)	47
<b>1.3 A Regional Norte Fluminense e o monitoramento da gestão escolar pela GIDE</b>	<b>49</b>
1.3.1 Descrição contextual da Regional Norte Fluminense	50
1.3.2 O monitoramento da GIDE	55
1.3.3 - A equipe dos AAGEs	59
1.3.3.1 A seleção dos AAGEs	60
1.3.3.2 As atribuições dos AAGEs	62
<b>1.4 A atuação do AAGE na Regional Norte Fluminense: alguns entraves</b>	<b>64</b>
<b>2 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O MONITORAMENTO DE PROGRAMAS NO CEARÁ, MINAS GERAIS E NO RIO DE JANEIRO</b>	<b>67</b>
<b>2.1 Análise do trabalho dos AAGEs no monitoramento das ações da GIDE nas escolas da Região Norte Fluminense</b>	<b>68</b>
2.1.1 O trabalho em equipe e a importância da GIDE no programa	83
<b>2.2 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação - O caso do Estado do Ceará</b>	<b>93</b>
<b>2.3 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação: O</b>	<b>96</b>

<b>caso do Estado de Minas Gerais</b>	
<b>2.4 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação do Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>99</b>
<b>2.5 Um estudo comparativo das políticas públicas de monitoramento nos estados do Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro</b>	<b>102</b>
<b>3 AÇÕES PARA MELHORIA DO TRABALHO DOS AAGES NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE</b>	<b>106</b>
<b>3.1 Plano de Ação Educacional</b>	<b>106</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>123</b>

## INTRODUÇÃO

Os esforços para melhorar os indicadores educacionais na rede pública do estado do Rio de Janeiro, após a divulgação do resultado do *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB – em 2010, passaram a fazer parte do programa criado pela Secretaria do Estado de Educação – denominado “Planejamento Estratégico” –, implementado a partir de janeiro de 2011. As estratégias adotadas para alcançar o objetivo principal da SEEDUC-RJ – estar entre as cinco melhores redes públicas estadual do país no *ranking* do IDEB em 2014 – foram definidas a partir do Plano de Metas celebrado com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), empresa privada que trabalha com gerenciamento de gestão. Dentre as estratégias elaboradas pela Secretaria para estabelecer um padrão no planejamento pedagógico e administrativo para todas as 1.310 escolas, está a utilização das ferramentas da Gestão Integrada da Escola (GIDE).

O desenho dessa política na educação teve início com a formação ministrada pelos consultores do INDG para duzentos e cinquenta servidores da Secretaria que passaram por um processo seletivo interno dividido em quatro etapas – prova escrita, entrevista, análise de currículo e curso de quarenta horas. Após essa formação, que ocorreu em janeiro de 2011, esses servidores denominados Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT) – pertencentes ao Grupo de Trabalho Temporário (GTT) – começaram a orientar e acompanhar um conjunto de cinco a oito escolas distribuídas pelo Estado. A lei estadual nº 6479, de 17 de junho de 2013, definiu a criação da função, alterando o nome do grupo para Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE).

O planejamento das escolas é definido por metas estabelecidas através do indicador chamado de Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro (IDERJ). Dessa forma, cada unidade escolar possui o seu Índice de acordo com os resultados pedagógicos apresentados ao final de cada ano letivo. Diante dos resultados obtidos, a Secretaria publiciza no Diário Oficial, no ano posterior, as metas, levando em consideração o Índice de Desempenho (ID) e o Índice de Fluxo (IF). Para contribuir no alcance dessas metas, gestores, equipe pedagógica e professores elaboram Planos de Ação bimestrais. A partir desses planos, pretende-

se ter uma visão sistêmica do trabalho, buscando maior engajamento entre os servidores na busca por objetivos comuns em cada unidade escolar e, conseqüentemente, contribuindo para o alcance do objetivo principal estabelecido pela SEEDUC-RJ.

Minha relação com a gestão escolar se iniciou um pouco depois de ingressar na carreira docente. A trajetória profissional na educação do Estado como professor regente tem início em 2007, após ser aprovado no concurso público para docente I na disciplina de Geografia. No período de 2008 a 2010, além de atuar como professor, cumpria também vinte horas semanais na função de Orientador de Gestão (OG), orientando e acompanhando a implementação dos programas do governo federal – PDE-Escola e Mais Educação – em seis escolas estaduais na região Norte Fluminense. Os OGs formavam um grupo de servidores que atuou nessa função, do segundo semestre de 2008 até o final do ano de 2010, no Programa Estadual de Gestão Escolar (PEGE).

No início de 2011, após uma mudança de comando ocorrida na SEEDUC-RJ, continuei o trabalho de orientação e acompanhamento dos programas – federal e estadual – nas mesmas escolas, dessa feita como Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), cumprindo, exclusivamente, quarenta horas na função. Em maio de 2012, fui convidado pelo diretor administrativo da Regional de minha lotação para exercer a função de diretor geral em uma unidade escolar que trabalha com alunos de Ensino Médio regular e também na Educação de Jovens e Adultos (EJA) do mesmo segmento. Assumi o trabalho na direção geral da escola até março de 2013. Atualmente, sou professor regente na disciplina de ingresso no concurso.

Durante os anos em que atuei nas funções de OG e IGT, tive a oportunidade de conhecer diferentes realidades, tanto de escolas urbanas e rurais quanto de gestores na condução administrativa das unidades escolares que acompanhei. Como o trabalho nessas funções envolvia conteúdos da gestão pedagógica e administrativa das escolas, visando à melhoria dos seus resultados a partir de metas definidas pela SEEDUC-RJ, alguns gestores demonstravam certo desconforto em apresentar os dados necessários para a realização do trabalho dos grupos.

Para acompanhar cada etapa do atual programa na rede, a Secretaria criou o grupo de AAGEs por Regional. Esses servidores fazem parte de uma estratégia de ação para disseminar, apoiar, orientar e monitorar o programa da GIDE, que visa

estabelecer um planejamento organizacional nas áreas administrativa e pedagógica para todas as escolas públicas de ensino presencial do Estado. Contudo, após três anos de implantação do programa “Planejamento Estratégico”, observa-se a importância de a Secretaria e a Regional fornecerem mais subsídios ao grupo de Agentes<sup>1</sup> a fim de que possam colaborar de maneira mais eficaz com gestores e equipes pedagógicas nas atribuições escolares, melhorando seus resultados pedagógicos. Por isso, é importante investigar a atuação dos Agentes nesse cenário e propor, inicialmente, intervenções no nível da Regional e, posteriormente, à SEEDUC-RJ para que a atuação desses servidores se torne mais efetiva.

Como o programa instituído pela Secretaria foi idealizado para auxiliar gestores e sua equipe na melhoria de seus resultados pedagógicos, além dos Agentes, para contribuir nessa busca, pretende-se compreender quais são as dificuldades na atuação do AAGE no que se refere ao seu trabalho nas escolas da Regional Norte Fluminense. Para encontrar respostas para essa questão, busca-se ainda entender quais são os desafios apresentados ao atual grupo de AAGEs na realização de suas atribuições.

Nesse sentido, o objetivo geral desta dissertação é identificar as principais dificuldades no trabalho realizado pelos servidores da Regional Norte Fluminense que compõem o grupo de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGEs), criado pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro para orientar, acompanhar e monitorar as ações do programa, denominado “Planejamento Estratégico”, propondo um Plano de Intervenção que possibilite melhorar o trabalho realizado por esses servidores junto à gestão das escolas.

Diante do propósito de obter êxito no estudo, foi necessário apresentar as recentes mudanças ocorridas no cenário educacional do Estado do Rio de Janeiro, tendo como ponto de partida as novas diretrizes adotadas pelo programa, destacando a relevância dos Agentes na implementação da GIDE nesse contexto, identificando o perfil e os obstáculos inerentes à função desenvolvida por esses servidores nas escolas sob sua responsabilidade e, a partir desses argumentos, propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para que a Regional em estudo e a

---

<sup>1</sup> Em todo o trabalho adotar-se-á a forma em maiúscula para designar o profissional cujo trabalho se constitui como objeto de estudo na pesquisa.

SEEDUC-RJ possibilitem melhores condições de trabalho aos Agentes e contribuam para uma melhor implementação da GIDE nas escolas estaduais.

Parte-se da hipótese de que as principais dificuldades no trabalho dos AAGEs estejam relacionadas a uma série de fatores que envolvem aspectos de ordem interna e também externa. Em relação a dificuldades, cabe mensurar os aspectos inerentes à parte que compete à Secretaria, buscando a melhoria na estruturação do programa vigente, envolvendo, entre outros aspectos: (a) a “mudança de cultura” em uma rede de escolas que, pela primeira vez, trabalha com um programa que tem como princípio o alcance de metas; (b) o grande número de escolas para cada Agente acompanhar; (c) a distância entre as unidades gerando elevado tempo e desgaste físico para realizar o trabalho, considerando o fato de a Regional em estudo apresentar a maior extensão territorial entre as demais, e, conseqüentemente, as dificuldades em depender do ônibus como único transporte público para conduzi-los até as escolas de sua responsabilidade; (d) o pouco envolvimento por parte de gestores e professores nas determinações expressas pelas portarias, decretos e resoluções, dificultando o alcance dos objetivos das ações pretendidas pelo programa.

Buscando refletir em relação às indagações propostas no estudo, é importante ressaltar que este trabalho foi estruturado a partir do momento em que comecei a desempenhar a função de OG, de 2008 a 2010, e, posteriormente, como AAGE, entre 2011 a abril de 2012, orientando e acompanhando os programas dos governos federal e estadual nas escolas da Regional Norte Fluminense. Durante esse período, tive a oportunidade de trabalhar com a implementação de políticas públicas educacionais em diferentes realidades de escolas no âmbito da Regional. Entretanto, dentre vários aspectos, o que mais me motivou foi a possibilidade de compreender os maiores desafios da função daqueles que são responsáveis em divulgar as ações até a ponta, no caso, o grupo de servidores que orienta e monitora cada etapa do programa nas unidades escolares.

O trabalho em questão se constitui como uma pesquisa qualitativa, em que se utilizou como método o estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados foram usados análise documental, pesquisa bibliográfica, aplicação de questionários. Para balizar os estudos da temática sobre monitoramento de gestão, foram utilizados, sobretudo, os estudos e pesquisas de Lück (2008).

Para a realização da pesquisa de campo, foi aplicado um questionário comum aos quinze servidores que formam o grupo de AAGE da Regional Norte Fluminense. O questionário foi estruturado com perguntas abertas e fechadas, abordando aspectos relacionados ao perfil dos servidores que compõem o grupo, ao trabalho desenvolvido nessa função e às dificuldades encontradas para implantação do programa nas escolas sob sua responsabilidade. Após a coleta dos dados, foi feita uma análise qualitativa, com viés interpretativista, dos resultados apresentados pelos questionários.

A dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro possui três partes. A primeira parte retrata uma descrição das mudanças implementadas a partir do ano de 2011 na educação pública estadual do Rio de Janeiro com a criação do programa “Planejamento Estratégico”, realizado através do convênio entre a SEEDUC-RJ e o INDG. Na segunda parte, são apresentadas as estratégias criadas pela Secretaria para a divulgação e orientação do programa nas unidades escolares distribuídas pelos noventa e dois municípios do Estado. Na terceira e última parte do capítulo, é feita uma descrição específica da Regional, do perfil e do trabalho desenvolvido pelos AAGEs, servidores que acompanham e orientam as estratégias adotadas pelas escolas para o atingimento das metas estabelecidas pela secretaria.

No segundo capítulo, realiza-se uma comparação do monitoramento feito nos estados do Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Em comum, as redes estaduais dos estados em tela utilizam as ferramentas que compõem a Gestão Integrada da Escola, buscando objetivos comuns – melhorar os resultados pedagógicos e a posição no *ranking* nacional do IDEB. O foco principal desse capítulo é a análise dos dados coletados, descrevendo a importância do trabalho desenvolvido pelos servidores que atuam na função de Agente. Além disso, busca apresentar as principais barreiras na realização do trabalho junto às unidades escolares acompanhadas, utilizando experiências bem sucedidas em outros Estados, como forma de contribuir para a construção das ações de monitoramento no programa educacional vigente no Estado do Rio de Janeiro.

No terceiro capítulo, o objetivo principal é propor um Plano de Ação Educacional capaz de contribuir para a *práxis* dos AAGEs, com foco nas ações da Regional para “repensar” o modo como esses servidores atuam na sua função nas escolas da Regional Norte Fluminense.

## **1 A ATUAÇÃO DOS AGENTES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR (AAGE) NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE (SEEDUC-RJ)**

O presente capítulo está dividido em três partes. A primeira aborda o contexto atual da educação pública do Estado do Rio de Janeiro. A segunda descreve a política pública de monitoramento de gestão, a partir das ferramentas que compõem a Gestão Integrada da Escola. A terceira e última parte caracteriza o contexto mais específico da Regional Norte Fluminense e o processo de implementação da GIDE na perspectiva dos AAGEs. O capítulo traz a descrição do trabalho de suporte à gestão escolar que vem sendo realizado por quinze agentes nas noventa e nove escolas de ensino regular da Regional Norte Fluminense. É importante ressaltar que o programa não abrange as unidades escolares de ensino semipresencial – os Centros de Educação de Jovens e Adultos (CEJA).

Como o propósito principal deste estudo é elaborar um Plano de Ação Educacional propondo intervenções que possam contribuir, de fato, com o trabalho desempenhado pelos AAGEs, é necessário conhecer a realidade desses servidores junto aos gestores e toda complexidade que envolve a administração escolar em seus diversos aspectos. Para tanto, serão apresentados dados do questionário com perguntas abertas e fechadas aplicadas aos Agentes que acompanham e monitoram o programa.

### **1.1 Breve descrição do contexto atual da Educação Pública do Estado do Rio de Janeiro**

Esta primeira parte tem o objetivo de traçar um panorama das mudanças recentes na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, buscando esclarecer o contexto a que se refere a presente pesquisa.

A atual reestruturação da Secretaria teve início com a implementação do programa denominado “Planejamento Estratégico”, de acordo com o Decreto nº 42793, de 06 de janeiro de 2011 e do Decreto nº 42838, de 04 de fevereiro de 2011<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ambos os decretos tratam, respectivamente, de programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e da transformação da

O programa foi criado em parceria entre o INDG e a SEEDUC-RJ, no final de 2010, ou seja, logo após a posse do secretário Wilson Risolia. Inicialmente, de acordo com os decretos mencionados, houve a reestruturação das antigas trinta Regionais Pedagógicas que atuavam na metrópole e também em alguns municípios situados no interior do Estado, transformando-se nas atuais Regionais Pedagógicas e Administrativas (em número de 14), mais a Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP). Além disso, foi definido um novo modelo de ocupação das funções estratégicas. Anteriormente, tais funções eram exercidas por pessoas nomeadas, sobretudo, por indicação política. Nesse novo modelo, passou-se a levar em consideração a capacidade do servidor da Secretaria, instaurando-se processos seletivos internos específicos, compostos por quatro fases, previstos em edital, para as funções de superintendente, diretor e coordenador de Regional, diretor escolar, AAGE, coordenador pedagógico e orientador educacional. Esse modelo, que é definido por ações meritocráticas, a partir do Decreto nº 42.793, tem como princípio criar condições para cada servidor buscar uma promoção dentro da instituição, levando em consideração sua competência e capacidade de trabalho.

É importante ressaltar que a instauração da meritocracia na educação pública estadual do Rio de Janeiro se deve a um contexto ainda refratário a essa tendência. A conjuntura pode ser melhor compreendida quando se verifica a descontinuidade das políticas públicas geradas por mudanças constantes no comando da SEEDUC-RJ, fato que sempre dificultou a elaboração, a implementação e a avaliação de programas a longo prazo, visando melhorias nos resultados educacionais do Estado. Soma-se a esse fato a importância de se instituir um grupo de servidores da Secretaria para atuar no acompanhamento e no monitoramento das ações de programas educacionais, o que ocorreu somente em 2008 com os Orientadores de Gestão, ou seja, dois anos após o governo federal instituir o “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação” em 2006.

A partir das mudanças recém-implementadas no cenário educacional nacional, com a implantação de programas do Ministério da Educação (Mais Educação, PDE-Escola, PDDE, entre outros), a Secretaria passou a criar estratégias

de apoio aos gestores e sua equipe em relação a esses programas, buscando, ainda, oferecer suporte necessário no decorrer das ações na intenção de organizar o seu funcionamento no âmbito das escolas sob sua responsabilidade. Os programas envolvem atividades extracurriculares no contraturno nas áreas de artes (danças, atividades esportivas, teatro), reforço escolar nas disciplinas com maiores índices de notas baixas, bandas e fanfarra, entre outras. Para isso, foram criados grupos de servidores nas Regionais para levarem até as unidades escolares distribuídas pelo território fluminense os objetivos e o funcionamento dos programas estabelecidos pelo Ministério da Educação. Além desses fatores, serão apresentados também os indicadores educacionais mais recentes alcançados pelo estado.

### 1.1.1 O Planejamento Estratégico e a Reestruturação da SEEDUC-RJ

Como fora mencionado, o Estado do Rio de Janeiro, após a divulgação, em 2010, pelo Ministério da Educação do resultado do Sistema de Avaliação do Ensino Básico (SAEB), deparou-se com uma questão delicada em relação à qualidade de ensino ofertada pela rede. O resultado de 2009 do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), aferido pelas avaliações externas aplicadas nas séries finais do Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio das escolas do Brasil, apontou a Rede Pública Estadual do Rio de Janeiro na penúltima posição no *ranking* nacional.

As metas do IDEB projetadas pelo Ministério da Educação para a educação pública do estado fluminense no ano de 2009 tinham sido de 4,1 para as séries iniciais e 3,1 para as séries finais do Ensino Fundamental e de 2,9 para o Ensino Médio. Entretanto, os resultados alcançados, nesse mesmo ano, foram 4,0, 3,1 e 2,8, respectivamente, ou seja, com exceção dos anos finais do Ensino Fundamental II, os demais seguimentos ficaram abaixo da meta estipulada. As metas específicas do índice estabelecidas pelo MEC<sup>3</sup> para a Nação, Estado, cidade e escolas (Federal, Estadual e Municipal) são definidas por valores que crescem em termos percentuais a cada dois anos. Esses índices são aferidos através das notas das avaliações de larga escala (Prova Brasil e SAEB) aplicadas aos alunos das séries finais de cada etapa da educação básica, medindo habilidades e competências nas disciplinas de

---

<sup>3</sup> IDEB – Resultados e Metas. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=942393>> Acesso em: 13 dez. 2013

Língua Portuguesa e Matemática. Além do desempenho nas avaliações – chamado de Índice de Desempenho (ID) –, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) também leva em consideração o Índice de Fluxo (IF) – referente ao avanço dos alunos para a série seguinte.

De certa forma, tais resultados, decorrentes das notas apresentadas pelas escolas no período mensurado, refletiram a realidade de uma Secretaria que precisava de um programa voltado para melhoria da educação oferecida pelo Estado, e, conseqüentemente, buscando melhorar a posição do Rio de Janeiro no *ranking* nacional do IDEB. Pode-se inferir que a colocação mostrada pela educação do Estado no IDEB de 2009 se deu por um conjunto de fatores de diferentes naturezas. Entretanto, sabendo da complexidade para se compreender os fatores que levaram a esse resultado, pode-se inferir que alguns deles possuem relação com as constantes trocas no comando da Secretaria, a ausência de programas de monitoramento das ações pedagógicas e administrativas nas escolas, a falta de investimentos<sup>4</sup> no servidor da educação e na infraestrutura<sup>5</sup> das unidades escolares, entre outros. Quando comparado com servidores de outros estados brasileiros que atuam na área de educação, os servidores da SEEDUC-RJ tiveram, durante vários anos, um dos mais baixos salários pagos no país, o que, de certa forma, gerava um elevado número de pedidos de exonerações e, por consequência, era comum na rede os alunos ficarem durante boa parte do ano sem aula em algumas disciplinas por carência de professores.

Buscando demonstrar a representatividade que o Estado do Rio de Janeiro possui no cenário nacional e relacionando com a importância de melhorar a posição da educação pública no país de acordo com o IDEB, faz-se necessário apresentar algumas informações características do território fluminense.

De acordo com dados do IBGE<sup>6</sup>, o Rio de Janeiro é o 3º estado mais populoso do país, possui o 2º maior Produto Interno Bruto (PIB) nacional<sup>7</sup> e,

---

<sup>4</sup> Com a notícia “Estado do Rio de Janeiro paga o melhor salário da educação no país”, a Secretaria vem buscando melhorar o valor da hora aula pago ao professor da educação básica, que atualmente é de R\$ 16,74. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1582158>>. Acesso em: 18 out. 2014.

<sup>5</sup> Os investimentos na reforma das escolas também vêm sendo uma das maiores preocupações do atual gestor da Secretaria, visto que em muitos anos pouco foi feito para a melhoria do espaço físico das unidades. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=1142493>>. Acesso em: 18 out. 2014.

<sup>6</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

segundo informações do Ministério do Turismo<sup>8</sup>, a capital do estado é a porta de entrada da maioria dos estrangeiros que vêm ao Brasil a lazer. Sendo assim, a penúltima colocação não condiz com a realidade socioeconômica do Estado no cenário brasileiro.

O estado do Rio de Janeiro possuía, em 2012, uma rede de escolas com um total de 1.310 unidades com 973.666 alunos matriculados<sup>9</sup>. Desse total, existem também unidades escolares em algumas cidades do estado denominadas Centro de Educação de Jovens e Adultos (CEJA), que trabalham exclusivamente com Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) e Médio, ambos semipresenciais. Essa rede atende a toda educação básica com modalidades que englobam formação técnica, Ensino Médio profissionalizante, Educação de Jovens e Adultos, incluindo sistema prisional, Educação Especial e também casos específicos de escolas localizadas dentro de aldeias indígenas e quilombolas situadas no sul do estado fluminense.

Com a divulgação do *ranking* nacional do IDEB em 2010 pelo INEP, mostrando a colocação da educação pública do Estado (26º lugar), o governo percebeu a necessidade de buscar alternativas para melhorar a posição apresentada pela rede. O resultado, que serviu como sinal de alerta, apontou a necessidade de se promover uma nova forma de conduzir a política pública educacional no Estado fluminense. Com a implantação da meritocracia na rede, foram realizadas importantes mudanças na sede da Secretaria e nas extintas coordenadorias Regionais pelo governo estadual. Diante do resultado das eleições consolidado e com a reeleição garantida, o então governador fez uma mudança imediata, ou seja, exonerou a antiga Secretária de Educação em outubro de 2010, nomeando Wilson Risolia para o cargo que exerceu por quatro anos. No início de 2015, o comando passou para o servidor de carreira, o professor Antônio José Vieira de Paiva Neto, cujo trabalho tem dado continuidade às ações empreendidas pelo seu antecessor.

---

<sup>7</sup> Tabela com os estados da federação no *ranking* do PIB. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista\\_de\\_unidades\\_federativas\\_do\\_Brasil\\_por\\_PIB](http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_unidades_federativas_do_Brasil_por_PIB)> Acesso em: 12 dez. 2013.

<sup>8</sup> A cidade do Rio de Janeiro foi visitada por 29,6% dos turistas estrangeiros que estiveram a lazer no país, seguida de Florianópolis com 18,1% e Foz de Iguaçu com 17,3%. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20130828.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20130828.html)> Acesso em: 12 dez. 2013.

<sup>9</sup> Dados fornecidos pelo MEC/INEP/SEEDUC-RJ – Censo Escolar 2012.

Nos últimos dezoito anos, a Secretaria de Educação do Estado tem sido marcada por uma considerável rotatividade de comando. De 1993 a 2011, houve mudança de Secretário por dezesseis vezes<sup>10</sup>, sendo que, por duas ocasiões, dois nomes exerceram o mesmo cargo em períodos distintos.

Logo após tomar posse como gestor da SEEDUC-RJ, no final de 2010, Wilson Risolia, com formação em Economia, demonstrou claramente a necessidade de promover uma série de mudanças em toda a estrutura organizacional do órgão. Para isso, colocou em prática o programa denominado “Planejamento Estratégico”, acarretando mudanças na estrutura e no funcionamento da Secretaria, desde o órgão central, passando pelas coordenadorias, até as escolas subordinadas ao próprio órgão.

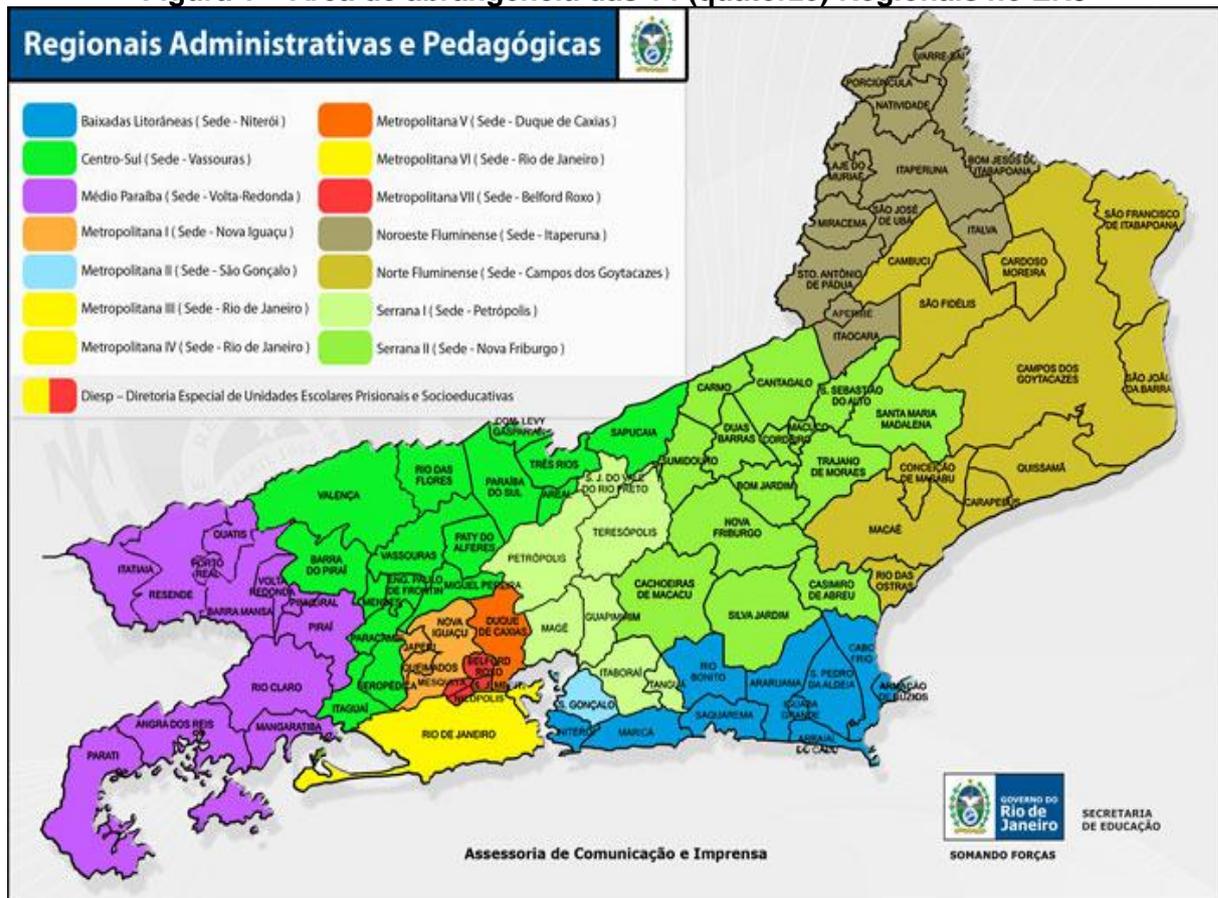
A primeira grande mudança fora do órgão central aconteceu nas antigas coordenadorias Regionais (CRs) ainda no mês de fevereiro de 2011. As trinta CRs distribuídas pelo estado foram transformadas, pelo decreto nº 42.838 de 04/02/2011 do Governo do Estado, em quatorze Regionais (figura 1). Além disso, foi criada a Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP) que atua exclusivamente na administração educacional dentro dos presídios situados na capital e no interior do estado.

A figura a seguir representa um panorama da nova configuração geográfica das quatorze Regionais presentes no estado, definidas, conforme o decreto nº 42.838, instituídas em 2011 com seus respectivos municípios.

---

<sup>10</sup> Os nomes e o período de cada secretário retratam as constantes modificações na Secretaria de Educação. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=448317>> Acesso em: 25 nov. 2013.

Figura 1 – Área de abrangência das 14 (quatorze) Regionais no ERJ



Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

Com a reestruturação e a formação das novas Regionais, todo trabalho de atendimento às escolas públicas estaduais foi redistribuído em apenas doze cidades do Estado. Esse fato acabou desagradando a grande parte dos gestores das escolas do interior, mais distantes das novas sedes das Regionais. Muitos gestores alegaram, em encontros realizados nas Regionais para apresentarem os planos do “Planejamento Estratégico”, que temiam pelo cumprimento de suas atribuições, pois teriam que se deslocar por distâncias maiores para resolverem assuntos inerentes às suas unidades escolares e também para participarem de reuniões periódicas, reduzindo o tempo para realização de suas tarefas nas escolas.

Tal mudança na configuração acarretou a exoneração de todos os antigos coordenadores Regionais que ocupavam cargos por indicação política, além de suas respectivas gerências (ensino, administrativa e financeira). Sendo assim, tanto as

atuais Regionais Administrativas quanto as Pedagógicas passaram a desempenhar suas atribuições de acordo com as determinações no referido decreto<sup>11</sup>.

Assim como os coordenadores, os diretores escolares e adjuntos eram nomeados por critérios de natureza estritamente política. Em relação às mudanças, a partir da entrada do atual Secretário, na ocupação de determinadas funções estratégicas em instâncias da SEEDUC-RJ – Decreto nº 42793, de 06 de janeiro de 2011, a nomeação em cargos comissionados ocorre através de Processo Seletivo Interno<sup>12</sup> (PSI). Quando é necessário nomear algum servidor em ocasiões específicas, como, por exemplo, por aposentadoria, problemas particulares, de saúde, entre outros, para alguma função gratificada, sem que tenha passado pelo processo seletivo, a Secretaria faz a nomeação denominada temporária até que outro servidor seja aprovado em todas as etapas de processo seletivo específico e tome posse na função. A divulgação das seleções é feita no *site* da própria Secretaria que estabelece o número de vagas de acordo com as necessidades de cada Regional. Para participar, o candidato precisa ser concursado da rede no cargo de professor com o mínimo de três anos no magistério do Estado.

No caso das funções de diretores e coordenadores de Regional, superintendentes e diretores escolares, só podem concorrer os servidores com nível superior. Por outro lado, apesar da prioridade ser daqueles que possuem grau de escolaridade de nível superior, os diretores adjuntos, coordenadores e orientadores escolares podem ser nomeados sem possuir Ensino Superior.

---

<sup>11</sup> DECRETO Nº 42.838 DE 04 DE FEVEREIRO DE 2011 TRANSFORMA NA ESTRUTURA BÁSICA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - SEEDUC 30 (TRINTA) COORDENADORIAS REGIONAIS EM 14 (QUATORZE) REGIONAIS PEDAGÓGICAS E 14 (QUATORZE) REGIONAIS ADMINISTRATIVAS, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

Art. 1º- Ficam transformadas as atuais Coordenadorias Regionais, da estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, em número de 30 (trinta), em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, na forma do Anexo I.

Art. 2º - Fica renomeada a Coordenadoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas para Regional Pedagógico-Administrativa que, na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, fica vinculada à SubSecretaria de Gestão de Rede e de Ensino.

Art. 3º- As áreas de abrangência geográfica das Regionais Pedagógicas, Administrativas e da Regional Pedagógico-Administrativa ficam estabelecidas na forma do Anexo I do presente Decreto.

Art. 4º - Fica a Secretaria de Estado de Educação autorizada a, por meio de ato interno, redimensionar as áreas de abrangência geográfica e o quantitativo de Unidades Escolares das Regionais previstas neste Decreto.

Art. 9º - A Regional Pedagógico-Administrativa será responsável pelas atribuições previstas nos arts. 8º e 9º - deste Decreto, bem como as específicas à sua especialidade, quando for o caso.

<sup>12</sup> Os editais dos processos seletivos são disponibilizados no site da Secretaria de acordo com as necessidades decorrentes de exonerações, aposentadorias, falecimentos e a pedido do próprio servidor. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeConteudo?article-id=1236324>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

No ato da inscrição, o servidor faz a opção para a Regional em que vai escolher uma das vagas. Caso ainda não possua número suficiente de aprovados pela quantidade de vagas disponíveis, o diretor pedagógico e o administrativo da Regional solicitam ao Secretário que nomeie servidores regentes nas funções que não foram preenchidas no processo. Nesse caso, as nomeações possuem a mesma forma conforme a relatada anteriormente, sendo temporárias. Tais nomeações possuem um termo específico em que o servidor toma ciência que pode ocupar a função durante o período de até 1 (um) ano e 6 (seis) meses.

Em toda a história da SEEDUC-RJ, desde a sua criação em 10 de novembro de 1938<sup>13</sup>, é a primeira vez em que é adotado processo seletivo interno para ocupação das funções gratificadas na educação do Estado. A nomeação de diretores escolares já ocorrera pelo critério de eleição na própria unidade escolar e, mais recentemente, conforme mencionado, acontecia apenas por indicação política.

Reafirmando a necessidade de estabelecer novos critérios para a ocupação das funções e definindo novas diretrizes dos cargos, passa a vigorar o decreto nº 42.793 de 06/01/2011<sup>14</sup> voltado para programas de valorização e aprimoramento dos servidores da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, que determinou, entre outras coisas, a criação da função de Diretor de Regional para preencher a vaga dos antigos coordenadores. A partir desse decreto, os cargos em comissão, estratégicos na área pedagógica, só podem ser ocupados por PSI, sendo possível concorrer às vagas de Diretor de Regional todos os profissionais concursados regentes da rede com o mínimo de cinco anos de matrícula em efetivo exercício e que não estejam respondendo a nenhum tipo de inquérito administrativo no Estado.

De acordo com o então secretário Risolia, a adoção desse critério visa legitimar uma prática na rede que possibilite a nomeação nas áreas estratégicas de acordo com a competência do servidor, buscando melhores resultados pedagógicos e gerando maior responsabilização no setor público educacional do estado fluminense.

---

<sup>13</sup> Na sua criação, à época a SEEDUC se chamava Secretaria da Educação e Saúde Pública.

<sup>14</sup> Na época, o Governo do Estado criou o decreto considerando “o art. 206, V e VII, da Constituição Federal, o art. 307, V e VII, da Constituição do Estado do Rio de Janeiro, e o art. 3º, VII e IX, da Lei Federal nº 9.394/1996, que dispõem sobre a valorização do profissional da educação escolar e a garantia de padrão de qualidade na educação”.

No caso dos diretores pedagógicos e de membros de equipe que atuam na Regional, suas funções, definidas<sup>15</sup> no artigo 7º do decreto nº 42.793, estão voltadas para a busca da melhoria dos resultados do processo ensino-aprendizagem, dando ênfase à metodologia implantada na gestão escolar de acordo com a GIDE.

Os diretores Regionais administrativos têm como principais atribuições, além das estabelecidas<sup>16</sup> no artigo 8º do mesmo decreto, zelar pela conservação da infraestrutura das escolas estaduais nos municípios da Regional e de integrar as atividades nas áreas técnicas e administrativas, buscando a melhoria da qualidade nos serviços sob sua responsabilidade.

Diante das mudanças em vigência, a partir do novo programa implantado pela SEEDUC-RJ, a cultura da meritocracia em todas as instâncias da Secretaria (órgão central, Regionais e escolas) vem sendo mantida nas funções estratégicas. A partir da divulgação do decreto em janeiro de 2011, voltado para a valorização dos servidores da Secretaria, determinando o preenchimento das funções gratificadas somente através de processos seletivos internos, foi instituída ainda a bonificação

---

<sup>15</sup> Art. 7º - As Regionais Pedagógicas terão as seguintes atribuições principais:

Acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar;

I- participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores;

II- supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos;

III- supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

IV- supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes da SEEDUC;

V- acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência;

VI- realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico.

<sup>16</sup> Art. 8º- As Regionais Administrativas terão as seguintes atribuições principais:

I- orientar e acompanhar a aquisição de bens e serviços pelas Unidades Escolares;

II- planejar a distribuição dos recursos financeiros de acordo com as necessidades da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

III- orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

IV- controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares a partir das diretrizes da SEEDUC;

V- supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC;

VI- realizar a interface com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia com foco pedagógico).

VII- supervisionar e acompanhar os serviços e bens contratados cuja execução e entrega, respectivamente, sejam nas Unidades Escolares ou nas sedes das Regionais, em colaboração com o gestor do contrato.

por resultados, visando premiar, com até três salários-base, todos os servidores lotados nas escolas que conseguirem alcançar as metas no IDERJ<sup>17</sup>.

Sobre o tipo de política que resulta na busca pelo alcance de metas e, posteriormente, no pagamento de bonificação, é importante mencionar que estas são tratadas “pelo controle dos resultados, em que muitas vezes são traduzidos em ranqueamentos e bonificações” (GATTI; BAUER, 2013, p. 120).

Buscando melhor compreensão sobre o assunto proposto, Marques (2012) chama a atenção para os seguintes aspectos:

[...] visando melhorar a atuação dos profissionais da educação, alguns estados passam a implementar medidas de associação de incentivos e remuneração diferenciadas (bonificações), sejam decorrentes de avaliação de desempenho das escolas, considerando o desempenho de alunos em provas externas, sejam avaliações de conhecimentos em disciplinas escolares, sejam avaliações por desempenho docente, certificações (MARQUES, 2012, p. 16).

Na visão dos autores mencionados, esse modelo de política implementada é uma tendência adotada em diversos estados, entre eles: São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco, Ceará, Rio de Janeiro, entre outros.

O documento elaborado pela SEEDUC-RJ (2012), denominado Cartilha de Bonificação, estabelece as seguintes regras para que os servidores lotados nas Regionais sejam contemplados com a bonificação a partir dos resultados das escolas de sua área de abrangência:

- 90% (noventa por cento) das unidades escolares vinculadas à Regional deverão alcançar, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) da meta de IDERJ de cada unidade escolar de ensino regular;
- 90% (noventa por cento) das unidades escolares vinculadas à Regional deverão alcançar, no mínimo, 70% (setenta por cento) da meta de ID para a educação de Jovens e Adultos presencial de cada unidade escolar;
- Ter 100% (cem por cento) das unidades escolares a elas vinculadas com cumprimento de currículo mínimo quando de sua regulamentação;

---

<sup>17</sup> Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro. Como uma das ações, a exemplo do que ocorre no IDEB, o Estado do Rio de Janeiro criou um índice próprio, que é verificado nas avaliações externas estaduais, como SAER J e SAERJINHO. Obtido a partir do ID X IF, o cálculo é feito por escola de acordo com os resultados alcançados nos dois anos anteriores, gerando, com isso, a meta que cada unidade precisa alcançar para ser contemplada com a bonificação. O Índice de Desempenho é o indicador resultante da média alcançada por todos os alunos das séries finais do Ensino Fundamental II e Médio (regular e EJA) na avaliação externa (SAERJ), que acontece ao final do 4º bimestre com variação de 0 (zero) a 10 (dez). Já o Índice de Fluxo é o indicador resultante da aprovação e reprovação de todas as turmas em todos os segmentos que cada escola possui.

- Ter, pelo menos, 70% (setenta por cento) de frequência percentual no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo. (Cartilha de Bonificação da SEEDUC, 2012, p. 9).

Cada uma das 14 (quatorze) Regionais e a DIESP, distribuídas estrategicamente pelo território fluminense, passaram a ter como responsáveis dois diretores – um pedagógico e um administrativo. A diretoria pedagógica passou a contar com o auxílio de três coordenadores (Ensino; Gestão e Integração da Rede; Avaliação e Acompanhamento), cargos também preenchidos por processo seletivo de mobilidade interna. Por outro lado, as funções de coordenador financeiro, de infraestrutura e de gestão de pessoas vinculadas à parte administrativa continuaram a ser ocupadas por indicação. Nesse caso, o diretor administrativo da própria Regional aplica critérios técnicos para a escolha. Essas duas diretorias, dentro de cada Regional, possuem ainda um quantitativo de funcionários auxiliares da rede que são chamados de membros de equipe.

#### 1.1.2 Ações norteadoras da SEEDUC-RJ e o envolvimento nas suas instâncias

O atual trabalho norteador estratégico, planejado e colocado em prática na SEEDUC-RJ, busca envolver as instâncias da Secretaria, desde o órgão central, passando pelas Regionais e, principalmente, por todas as unidades escolares dos noventa e dois municípios do estado fluminense, com base no programa da GIDE. Assim como acontece com as escolas, todas as demais instâncias da Secretaria e seus respectivos setores possuem metas e prazos a cumprir de acordo com suas especificidades.

A resolução nº 4669/2011, que versa sobre o planejamento estratégico, tem como objetivo melhorar a posição do Estado no *ranking* do IDEB. A meta principal da Secretaria é estar entre os cinco estados brasileiros mais bem colocados no IDEB em 2014<sup>18</sup>.

Instituídas a partir do início do ano de 2011, pelo então secretário Risolia, em parceria com o INDG, as ações do “Planejamento Estratégico” são definidas por planos de ação com objetivos próprios, de acordo com os cronogramas

---

<sup>18</sup> O resultado do IDEB de 2013, divulgado pelo INEP em agosto de 2014, mostrou que a educação do estado do Rio de Janeiro alcançou o quarto lugar no *ranking* nacional. No entanto, como o desenvolvimento desta pesquisa foi anterior a esse dado, não foi possível considerá-lo de modo substancial.

apresentados à Secretaria no calendário anual, com prazos a serem cumpridos. No caso das escolas, alguns dos principais aspectos levados em consideração nesses planos são os resultados obtidos nas avaliações bimestrais (SAERJINHO), entrega de prestações de contas dentro do prazo, dados informados no Conexão Educação<sup>19</sup> relativos a alunos e servidores apresentados de forma fidedigna, resultados alcançados nas avaliações externas pelos alunos das séries finais de cada etapa, permanência na escola (ações para prevenção de abandono), entre outros.

São realizados encontros bimestrais para apresentar os resultados obtidos nos planos por todas as instâncias da Secretaria. Esses encontros para o acompanhamento das ações, chamados de reuniões de 1º e 2º nível, acontecem em momentos e locais distintos.

A reunião de 1º nível ocorre necessariamente na capital fluminense com a presença do Secretário, subsecretários, superintendentes, diretores e coordenadores de Regionais, AAGEs e alguns diretores de escolas, envolvendo palestras, apresentações de trabalhos de alunos, debates das ações exitosas e também fatores internos ou externos que influenciam nos resultados e impossibilitam o alcance das metas bimestrais definidas em cada instância.

A reunião de 2º nível ocorre na sede de cada uma das Regionais com a presença dos seus respectivos diretores (administrativo e pedagógico), grupo de AAGEs, coordenadores de Regional e diretores escolares. Nessa reunião, os diretores das escolas que ficam abaixo da meta do IDERJ estabelecida pela Secretaria apresentam as possíveis causas que impactam negativamente o alcance dos resultados através de um documento denominado Relatório de Análise de Desvio da Meta (RADM). Cabe ressaltar que, antes de o diretor escolar apresentar o Relatório na Regional, é realizada uma reunião dentro da unidade escolar com membros da comunidade escolar (equipe de professores, coordenador pedagógico, orientador educacional e alunos), para fazer os registros em ata sobre os fatores que levaram ao não atingimento das metas, de acordo com os apontamentos desses membros. Além disso, nos dois casos mencionados (reunião de 1º e 2º nível), são

---

<sup>19</sup> O Conexão Educação é o sistema operacional da SEEDUC-RJ que tem como objetivo estreitar a comunicação entre as instâncias da Secretaria referentes aos servidores e alunos. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374757>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

apresentadas novas ações que serão trabalhadas pelas Regionais e pelas escolas para a melhoria nos resultados pedagógicos em cada instância.

No início de 2012, o então secretário concedeu uma entrevista<sup>20</sup> a fim de esclarecer que o trabalho que estava sendo desenvolvido, chamado por ele próprio de “ações sincronizadas”, envolvendo a gestão integrada entre Secretaria, Regionais e escolas, buscava disseminar um modelo de trabalho administrativo e pedagógico com melhor padronização em toda rede.

Nessa direção, é importante destacar que uma das ações criadas pela SEEDUC-RJ, ainda no ano de 2011, foi a avaliação diagnóstica estadual bimestral denominada SAERJINHO. Tal avaliação serve de suporte ao trabalho docente, contribuindo com um diagnóstico pontual acerca das principais dificuldades apresentadas pelos alunos em relação aos conteúdos trabalhados pelo professor no bimestre. Com a aplicação da avaliação e obtenção dos resultados, é possível delinear ações pedagógicas visando à melhoria das habilidades e competências que impactaram de forma mais negativa nos resultados, atenuando as dificuldades apresentadas na aprendizagem dos alunos.

Antes de ser um instrumento de punição, nas palavras de Luckesi (2000):

A avaliação da aprendizagem não é e não pode continuar sendo a tirana da prática educativa, que ameaça e submete a todos. Chega de confundir avaliação da aprendizagem com exames. A avaliação da aprendizagem, por ser avaliação, é amorosa, inclusiva, dinâmica e construtiva, diversa dos exames, que não são amorosos, são excludentes, não são construtivos, mas classificatórios. A avaliação inclui, traz para dentro; os exames selecionam, excluem, marginalizam (LUCKESI, 2000, p. 07).

Dessa forma, cabe ressaltar que a avaliação bimestral – o SAERJINHO - possibilita um diagnóstico de aferição das habilidades e competências dos alunos por parte dos professores, constituindo-se como uma forma de acompanhamento do currículo praticado nas escolas da rede em todo Estado.

Todas as mudanças que estão sendo implantadas são partes integrantes de um amplo projeto da SEEDUC-RJ, visando à melhoria dos resultados pedagógicos da rede pública estadual de educação. Dessa forma, é possível ressaltar uma série de mudanças definidas em decretos e resoluções que vão desde a infraestrutura da

---

<sup>20</sup> A entrevista foi realizada no dia 15/08/2012 para divulgar o resultado que a educação do Estado alcançou nas avaliações do governo federal aplicadas no ano de 2011. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1045928>> Acesso em: 14 set. 2013.

escola, passando pelos discentes, nas funções dos docentes e os demais servidores que compõem o corpo administrativo e de apoio da Secretaria. Dentre algumas dessas mudanças, além das citadas, merecem ser evocadas:

- Criação do Currículo Mínimo de acordo com a resolução SEEDUC nº 4866 de 14/02/2013 para todas as disciplinas com a participação direta na construção do documento de professores das respectivas áreas;
- Pagamento de auxílio transporte definido pelo decreto nº 42.788 de 06/01/2011;
- Pagamento de auxílio alimentação de acordo com o Decreto nº 44.097 de 06/03/2013;
- Pagamento de auxílio cultural uma vez ao ano para os docentes regentes de turma;
- Criação do concurso de professor docente I (Ensino Fundamental II e Ensino Médio) de 30 horas, sendo 20 (vinte) em sala de aula e 10 (dez) em planejamento;
- Pagamento de auxílio formação de acordo com a resolução SEEDUC nº 4809 de 03/08/2012 para os docentes que participam em cursos de formação continuada sob responsabilidade de universidades públicas do consórcio CEDERJ;
- Programa de remuneração variável de acordo com o decreto nº 42.793 de 06/01/2011 com o pagamento de até três salários base, uma única vez ao ano, para todos os servidores com matrícula nas escolas que conseguem atingir as metas do IDERJ;
- Criação da Escola SEEDUC voltada a oferecer formação continuada através de cursos para todos servidores da secretaria;
- Aumento do número de vagas em reforço escolar para os alunos da rede – de 60.000 vagas em 2011 para 160.000 em 2012;
- Criação do “SAERJINHO”, avaliação diagnóstica aplicada bimestralmente que possibilita aferir um diagnóstico de acordo com as dificuldades dos alunos;
- Pagamento de adicional mensal para os servidores que atuam em escolas classificadas como de difícil acesso;
- Equiparação da gratificação por lotação prioritária (GLP) de acordo com o vencimento do professor docente I de 16 (dezesesseis) horas;
- Enquadramento para os professores por formação (pós-graduação, mestrado e doutorado), mudança de nível e aumento de 12% no vencimento-base;
- Curso de pós-graduação (MBA) em Gestão Empreendedora em Educação para diretores gerais e adjuntos;
- Oferta de 10 (dez) bolsas de estudos integrais para alunos das escolas da rede estadual estudar em cada uma das faculdades parceiras (UniCarioca, Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais – IBMEC, e Pontifícia Universidade Católica – PUC-RJ).

Conforme descrito, a SEEDUC-RJ passou por um amplo programa visando ao alcance de seu principal objetivo, a partir da definição de metas em suas instâncias. A Secretaria vem buscando ainda atender a algumas reivindicações dos servidores, incluindo formação continuada, enquadramento por formação, auxílio transporte, alimentação e cultura, possibilitando também ascensão na carreira profissional através dos PSIs para as áreas estratégicas. Em relação aos alunos,

merecem destaque as ações de reforço escolar, bolsas de estudos em faculdades e universidades particulares, cursos técnicos através de parceria com o SENAI, entre outras. Tais ações têm como principal objetivo melhorar o processo ensino-aprendizagem com foco no Índice de Desempenho (ID) – nas avaliações internas e externas –, e no Índice de Fluxo (IF) – relativo à taxa de aprovação.

No conteúdo da parte seguinte deste capítulo, será mostrado o trabalho que vem sendo realizado pelo grupo de servidores no monitoramento das ações de dois programas da Secretaria de Educação do Estado. A função do grupo é orientar gestores e equipe pedagógica em relação aos programas do governo federal (PDE-Escola, Mais Educação) e estadual (GIDE).

## **1.2 O monitoramento da gestão escolar na rede estadual do Rio de Janeiro: de OG à AAGE**

Esta seção tem como objetivo descrever o processo de implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE). Inicialmente, traz o contexto imediatamente anterior a essa implementação, com foco na atuação dos Orientadores de Gestão (OG). Em seguida, é apresentada a metodologia do trabalho junto aos gestores escolares e o trabalho de monitoramento das ações dos programas instituídos pela SEEDUC-RJ desde o ano de 2008 até os dias atuais. No início, o programa criado pela Secretaria – Programa Estadual de Gestão Escolar (PEGE) – tinha como objetivo orientar as ações dos programas do governo federal (PDE-Escola e Mais Educação) com o grupo de IGTs de cada Regional. A partir de 2011, com a criação do “Planejamento Estratégico”, houve uma reorganização das ações da Secretaria e o trabalho de orientação, acompanhamento e monitoramento passou a ser conduzido pelos AAGEs.

### **1.2.1 - Contexto anterior à implementação da GIDE: Orientadores de Gestão (OG)**

O início do programa PDE-Escola<sup>21</sup> no Brasil, idealizado através do Fundescola<sup>22</sup>, ocorreu em 1998. Nesse mesmo ano, o governo federal assinou um

---

<sup>21</sup> O PDE Escola é um programa do MEC que atende às escolas com baixo rendimento no IDEB, fomentando o planejamento estratégico e participativo com o propósito de auxiliá-las em sua gestão.

acordo de empréstimo financeiro junto ao Banco Mundial para financiar políticas públicas educacionais nas escolas de Ensino Fundamental das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. De acordo com o Ministério da Educação (2010), o principal objetivo do programa na época era promover melhorias principalmente na parte da gestão escolar, no ensino e aumentar o tempo de permanência dos alunos na escola com atividades no contraturno. Entretanto, nas palavras de Fonseca et al. (2011), os objetivos do órgão mundial eram muito mais abrangentes, pois,

Até a metade dos anos 60, o financiamento do Banco Mundial (BIRD) privilegiava os projetos de infraestrutura física, tais como comunicação, transporte e energia, como medidas de base para o crescimento econômico. No final da década de 60, o Banco irá somar as metas puramente quantitativas que caracterizavam os projetos econômicos alguns objetivos voltados para a igualdade e bem estar social. Nesta ótica, partia-se do princípio de que o desenvolvimento econômico por si só não garantia a participação das camadas mais pobres nos benefícios do desenvolvimento. Com base nesta conclusão, o Banco passa a financiar o setor social, como medida de alívio e de redução da pobreza no Terceiro Mundo (FONSECA et al., 2011, p.59).

Ainda no ano de 2005, o programa atendia às escolas das chamadas “Zonas de Atendimento Prioritárias” das três regiões citadas. Tais áreas<sup>23</sup> eram entendidas como prioritárias, por apresentarem os mais baixos resultados no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro.

No ano de 2006, com a divulgação do resultado do IDEB nacional, o governo federal resolveu estender as ações do programa para as demais regiões do território nacional. A partir desse momento, o critério estabelecido para o repasse das verbas do programa para as escolas estava atrelado ao resultado das avaliações da Prova Brasil e SAEB, aplicado desde 2005, de forma bianual. O número de avaliações é feito de forma censitária, ou seja, de acordo com as matrículas que as escolas informam pelo censo escolar para o MEC.

---

Disponível em: <[http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2)>. Acesso em: 04 set. 2013.

<sup>22</sup> **Fundescola** (Fundo de Fortalecimento da Escola) é um programa do MEC, co-financiado pelo BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento) em parceria com as secretarias estaduais e municipais de educação. Estabelece um conjunto de ações para o ensino público fundamental regular nos estados das regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fundescola>>. Acesso em 06 set. 2013.

<sup>23</sup> Disponível em: <<http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/o-que-e-pde-escola>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Cada unidade escolar pública, seja federal, estadual ou municipal, passou a ter uma meta de IDEB estipulada pelo INEP. Os critérios para o estabelecimento dessa meta levam em consideração dois índices: o fluxo escolar e o resultado obtido pelos alunos do Ensino Fundamental (5º e 9º anos) e Ensino Médio nas avaliações externas.

Com a ampliação do programa, todas as escolas das redes públicas do país que ficaram abaixo da meta estabelecida pelo Ministério da Educação passaram a ser consideradas prioritárias. Dessa forma, o governo federal, através do PDDE<sup>24</sup>, realiza o repasse de uma quantia em dinheiro diretamente na conta da Associação de Apoio à Escola (AAE) no Banco do Brasil. As verbas são repassadas para a escola por dois anos seguidos, sendo a 1ª (primeira) parcela disponível logo no ano em que o resultado é divulgado pelo MEC – verba principal –, e, posteriormente, a 2ª (segunda) – verba complementar. Diante da abrangência e da necessidade de implementar as ações do PDE-Escola, o governo capacitou, em Brasília, técnicos das respectivas secretarias estaduais e municipais de educação para, posteriormente, divulgarem o funcionamento do programa para os gestores das unidades escolares.

No caso do Estado do Rio de Janeiro, a SEEDUC-RJ criou, em 2008, o “Programa Estadual de Gestão Escolar” para divulgar as orientações do MEC sobre o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE-Escola). Em junho do mesmo ano, a Secretaria abriu um processo seletivo interno para o preenchimento de 160 (cento e sessenta) vagas para compor o grupo dos chamados Orientadores de Gestão. Tais servidores tiveram que passar por 3 (três) etapas: análise de currículo, entrevista individual e curso de 15 (quinze) dias em julho de 2008 na sede da antiga Fundação Escola Serviço Público (FESP-RJ), órgão do estado que ministrava cursos de formação continuada para servidores públicos.

Após a divulgação do resultado do IDEB em 2008 pelo MEC, a SEEDUC-RJ, em parceria com a antiga FESP-RJ – órgão responsável pela supervisão do curso –, e mais um grupo de professores de quatro universidades públicas<sup>25</sup>, capacitaram os OGs com conteúdos nas áreas de Gestão Escolar, Indicadores Educacionais, além de projetos voltados para a melhoria dos resultados educacionais e administração

---

<sup>24</sup> Programa Dinheiro Direto na Escola.

<sup>25</sup> UERJ, UFRJ, UFF e UFJF foram universidades colaboradoras na formação dos OGs.

escolar. Foram duas semanas na orientação de um trabalho que tinha por objetivo assessorar gestores escolares e equipe pedagógica nas áreas administrativas e pedagógicas em relação às avaliações internas e externas, projetos financiáveis e gestão de pessoas. Os servidores passaram a cumprir 20 (vinte) horas semanais na função de OG com um conjunto de 6 (seis) a 8 (oito) escolas, além das prioritárias. Além de atuar na função, esses servidores cumpriam normalmente suas horas na matrícula em escolas ou nas coordenadorias de acordo com o concurso prestado.

O primeiro desafio dos OGs, selecionados a partir da necessidade das antigas coordenadorias Regionais, aconteceu logo após a aprovação no curso da FESP. Em agosto, todos os gestores e equipe pedagógica das escolas do Estado do Rio de Janeiro foram convocados para participar de um curso<sup>26</sup> de seis dias, divididos em duas semanas, ministrados por esses servidores em uma unidade escolar na própria coordenadoria Regional de lotação.

Depois desse curso com os gestores, os OGs passaram a atuar diretamente nas escolas, orientando e acompanhando as ações do novo Programa Estadual de Gestão Escolar. De acordo com uma das ações do programa, cada uma das escolas poderia receber até R\$ 24.000,00 (vinte e quatro mil reais) para trabalhar em projetos pedagógicos com os alunos. Sendo assim, os orientadores de gestão ficaram também responsáveis por divulgar as normas e procedimentos da SEEDUC-RJ para o repasse dos valores para as escolas. Professores e equipe pedagógica teriam que escrever e encaminhar para a Secretaria até 3 (três) projetos<sup>27</sup> de cunho pedagógico, para trabalhar na melhoria da formação dos alunos. As escolas prioritárias recebiam atendimento mais específico, afinal, além da orientação para os projetos mencionados, os gestores teriam que preencher o cadastro da escola no *site* do MEC e ratificar a participação no programa federal “Todos pela Educação”, formalizando, com isso, a inserção da unidade nas atividades do Plano de Ações Articuladas (PAR).

Após a conclusão dessa etapa e o posterior preenchimento dos dados da escola no *site* do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle

---

<sup>26</sup> O curso ministrado pelos OGs integrava as ações do Programa Estadual de Gestão Escolar de 2008 em parceria com o MEC através do Plano de Desenvolvimento da Educação. Disponível em: <<http://www.conexao professor.rj.gov.br/especial.asp?EditeCodigoDaPagina=886>> Acesso em: 25 nov. 2013.

<sup>27</sup> As regras do programa determinavam que o valor máximo a ser pago por cada projeto seria de R\$ 8.000,00 (oito mil reais).

(SIMEC<sup>28</sup>), o diretor da unidade escolar e sua equipe pedagógica habilitam os macrocampos<sup>29</sup> nesse Sistema e elaboram planos de ação para trabalhar com atividades no contraturno, oferecendo reforço escolar principalmente para os alunos com baixo rendimento nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. O total do valor da verba enviada para conta da escola é dividida entre capital<sup>30</sup> e custeio<sup>31</sup>. A utilização desse recurso visa promover a melhoria dos resultados dos alunos que apresentam as maiores dificuldades no processo ensino-aprendizagem. Uma parte do primeiro recurso (verba principal) que as escolas prioritárias receberam do PDE-Escola em 2008, por determinação do próprio Ministério da Educação, deveria ser investida na adequação do espaço físico das unidades para atender às especificidades das pessoas portadoras de qualquer tipo de necessidades especiais (acessibilidade), além de criar, ou melhorar, o espaço da sala de informática para o recebimento de computadores enviados pelo programa Proinfo<sup>32</sup>.

A primeira parte do trabalho desenvolvido pelos OGs ocorreu de julho a dezembro de 2008. No ano de 2009, o trabalho desses orientadores só voltou a funcionar em agosto. Nesse retorno, o desenho do Programa Estadual de Gestão Escolar sofreu algumas mudanças por determinação da própria SEEDUC-RJ e os servidores que faziam parte do grupo de OG ficaram orientando e acompanhando as ações previstas nos planos de ação elaboradas pelos gestores educacionais e sua equipe pedagógica. É importante ressaltar que os técnicos da Secretaria, que foram capacitados em Brasília no início do programa, deslocavam-se do órgão central e promoviam reuniões periódicas com os servidores da função nas antigas coordenadorias. Esses encontros serviam para apresentar relatórios de visitas, debater e refletir sobre o funcionamento e a organização do programa nas escolas orientadas.

O trabalho dos OGs continuou até dezembro de 2010. Porém, através da resolução nº 4646, de 22 de novembro de 2010, instituiu-se o Grupo de Trabalho

---

<sup>28</sup> Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação

<sup>29</sup> Os macrocampos se dividem em: Acompanhamento Pedagógico, Meio Ambiente, Esporte e Lazer, Direitos humanos em Educação, Cultura e Artes, Cultura Digital, Educomunicação, entre outros.

<sup>30</sup> Verba destinada à aquisição de bens patrimoniais.

<sup>31</sup> Verba destinada para aquisição de itens básicos da instituição como materiais de uso diário e também para contratação de serviços de terceiros.

<sup>32</sup> O Programa Nacional de Tecnologia Educacional é um programa educacional com o objetivo de promover o uso pedagógico da informática na rede pública de educação básica. O programa do MEC leva às escolas computadores, recursos digitais e conteúdos educacionais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=462>> Acesso em: 06 de set. 2013.

Temporário (GTT) que passou a ser responsável por orientar, planejar e coordenar a gestão escolar através da GIDE. Nesse mesmo ano, com a nomeação do novo gestor à frente da Secretaria, o grupo de OGs chegou ao fim, iniciando na SEEDUC-RJ o programa “Planejamento Estratégico”. Foi criado, a partir desse momento, o GTT em outro formato e com novas atribuições de acordo com o programa, com a função de contribuir para o alcance do objetivo da educação do Estado do Rio de Janeiro até o ano de 2014. Sendo assim, para que o programa alcançasse todas as escolas da rede, o então secretário criou, em janeiro de 2011, uma nova estrutura na Secretaria de Estado de Educação. Uma das primeiras medidas tomadas foi abrir um processo seletivo nesse mesmo mês visando à formação de um grupo de servidores para atuarem como Integrantes do Grupo de Trabalho.

O item a seguir tem por objetivo mostrar o início do trabalho implementado junto às unidades escolares com a orientação dos atuais AAGEs. Cabe ressaltar que, inicialmente, a SEEDUC-RJ criou a resolução nº 4646, em 2010, para instituir, em caráter temporário, o grupo de trabalho para orientar, planejar e coordenar as ações da gestão escolar. A oficialização do grupo como função, entretanto, ocorreu posteriormente. Somente a partir da Lei nº 6479 de 2013, foi definido que os antigos Integrantes do Grupo de Trabalho se tornassem os atuais Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar. A atual gestão da SEEDUC-RJ, que criou o programa, implementou a mesma metodologia utilizada no monitoramento da gestão escolar (GIDE) em anos anteriores pelas secretarias estaduais de educação nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Pernambuco, Ceará, entre outros.

### 1.2.2 - O trabalho de monitoramento da GIDE: do IGT ao AAGE

A concepção de um programa em qualquer área das políticas públicas é definida por suas etapas envolvendo planejamento, execução, monitoramento e avaliação em suas diversas fases. A partir da implementação do programa “Planejamento Estratégico”, envolvendo todas as escolas estaduais situadas nos municípios do Estado do Rio de Janeiro, a SEEDUC-RJ criou grupos de trabalho para dar suporte aos gestores educacionais e sua equipe pedagógica. Sendo assim, é fundamental que um programa tenha clareza e fundamentação nos objetivos que pretende alcançar, tendo, ainda, a necessidade de sustentação política e econômica

para fechar seu ciclo. Esse ponto é relevante, uma vez que alguns programas na esfera pública encontram grandes dificuldades para concluir todas as etapas, revelando sua fraqueza e importância em relação ao que foi proposto.

Para mostrar a importância no acompanhamento de políticas públicas na área de educação, Gomes (2012) nos auxilia ao mensurar que

o monitoramento pode acumular informações úteis para a gestão e para a formulação de políticas educacionais. Na esfera da gestão, o monitoramento pode ser proveitoso em diferentes escalas e níveis, do mais amplo ao mais restrito. (GOMES, 2012, p. 10).

Corroborando com a autora, é possível observar que, desde o início do programa em 2011, a Secretaria passou a disseminar os propósitos do seu planejamento para todas as escolas da rede, através da atuação dos Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT). Dessa forma, pode-se inferir a existência de um modelo padrão no planejamento das escolas, objetivando o alcance de metas propostas pelo programa. Diante das metas propostas para cada unidade escolar, os servidores ficaram responsáveis por levar e orientar cada etapa do programa da GIDE. As ações para atingimento das metas, contudo, são realizadas nas próprias escolas, com a participação dos membros da comunidade escolar. Para acompanhar a atuação e auxiliar esses servidores nos trabalhos nas escolas, o grupo participa de encontros quinzenais, nas respectivas sedes das Regionais, com outros servidores lotados no órgão central que fazem parte do GTT-GIDE.

#### 1.2.2.1 - Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT)

O início do programa “Planejamento Estratégico”<sup>33</sup>, nas escolas da rede estadual, como fora mencionado, teve a participação direta do INDG, entidade autônoma que instituiu o programa da GIDE e que foi responsável por ministrar o curso para um grupo de duzentos e cinquenta profissionais da SEEDUC-RJ. Esses servidores, com mais de três anos de matrícula na rede, divididos entre docentes II (professores concursados para o Ensino Fundamental I) e docentes I (professores concursados para o Ensino Fundamental II e Ensino Médio), participaram e foram

---

<sup>33</sup> Embora já se tenha falado em capítulo anterior a respeito do programa, neste item todas as suas características são detalhadas.

aprovados em um processo seletivo interno que aconteceu em janeiro de 2011, constituído por 4 etapas: prova escrita, análise de currículo, entrevista e curso de uma semana ministrado por funcionários do INDG na cidade do Rio de Janeiro. Após o curso, os consultores do instituto acompanharam e orientaram os trabalhos desses servidores durante um ano. Esse acompanhamento era realizado através de encontros quinzenais nas sedes das quatorze Regionais distribuídas pelo Estado. Nesses encontros, eram estabelecidas as funções que cada IGT precisava executar nas escolas sob sua responsabilidade, sendo também apresentado o andamento do trabalho desempenhado durante as visitas periódicas. Após o encerramento do contrato com o INDG, a SEEDUC-RJ criou o comitê<sup>34</sup> da GIDE que passou a realizar reuniões periódicas com o grupo de IGTs na sede das respectivas Regionais presentes no Estado.

Posteriormente ao cumprimento dessas etapas, tais servidores passaram a fazer parte da função de IGT e, com um conjunto de 6 (seis) a 8 (oito) escolas, em média, em um total de quarenta horas semanais, saíram a campo para atuar junto aos gestores e suas equipes de trabalho nas respectivas áreas de abrangência da Regional de lotação. Como o edital previa a formação de cadastro reserva, em alguns casos, o número de servidores aprovados para o grupo por Regional foi superior ao número de vagas. Esses servidores eram convidados para atuarem em outra Regional que não fosse a sua de lotação ou, caso não aceitassem, seus nomes se mantinham na lista de cadastro.

Outro fato relevante que merece ser mencionado é o caso relacionado à(s) matrícula(s) do(s) servidor(es) e às horas destinadas para desempenhar essa função. A rede estadual de educação é formada por profissionais concursados com habilitação para atuar em regência do Ensino Fundamental II e Ensino Médio – professor docente I de 40 (quarenta), 30 (trinta) e de 16 (dezesesseis) horas semanais –, além dos professores docentes II de 40 (quarenta) e 22 (vinte e duas) horas habilitados para lecionar na Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Entretanto, o cumprimento das quarenta horas de trabalho na função é único para todos os servidores. Sendo assim, alguns profissionais com apenas uma matrícula na rede ou que possuem vínculo com outra instituição privada, municipal ou federal recebem a

---

<sup>34</sup> Grupo de servidores da SEEDUC-RJ responsáveis em acompanhar e orientar o trabalho dos IGT's nas 14 Regionais do estado.

mesma gratificação que outro com duas matrículas ou ainda que tenha um vínculo com maior carga horária no concurso, no caso, os regentes de 40 horas. Dessa forma, é mais comum a função ser preenchida por profissionais de concurso de maior quantidade de horas e por servidores que não possuem outro vínculo empregatício.

Cabe ressaltar que a base da formação realizada pelos consultores do INDG foi fundamentada na metodologia – GIDE –, criada pelo próprio Instituto. As ferramentas que compõem a Gestão Integrada da Escola visam contribuir como um padrão organizacional administrativo e pedagógico para os gestores e suas equipes.

A importância da formação dos IGTs, voltada para a orientação, acompanhamento e monitoramento das ações do Planejamento Estratégico, demonstrava a necessidade de a SEEDUC-RJ estar mais próxima e conhecer o andamento dos trabalhos na gestão escolar de sua rede. A partir de suas especificidades, cada escola elaborava seus Planos de Ação possibilitando trabalhar com diversas ações para o alcance de suas metas.

Para ter uma visão sistêmica da rede, a Secretaria passou a utilizar a GIDE como ferramenta gerencial. Assim, a rede passou a trabalhar com uma metodologia organizacional capaz de contribuir no planejamento pedagógico e administrativo visando ao atingimento das metas do IDERJ. Além disso, instituiu a avaliação diagnóstica bimestral – SAERJINHO –, possibilitando que o professor trabalhe as dificuldades apresentadas pelos alunos nos resultados apresentados a cada bimestre.

A quantidade de IGTs de cada uma das 14 (quatorze) Regionais se diferencia em função do número de escolas da sua área de abrangência. Portanto, por mais que a extensão territorial de uma Regional seja menor que outra, e esta possua um maior número de escolas (casos comuns de Regionais situadas na área da metrópole carioca), o número de IGTs torna-se proporcional ao total de unidades escolares. Por outro lado, como as Regionais distribuídas pelo interior do estado possuem um maior número de municípios (quadro 1), é comum que os deslocamentos sejam mais demorados pelo fato de as escolas serem mais distantes uma das outras.

Durante o período em que atuei na função, percebia que esse fator acabava dificultando um pouco o trabalho dos servidores da função nessas Regionais, uma

vez que o tempo de deslocamento não conta para o cumprimento das 40 (quarenta horas) e, especialmente, pelo fato de o interior dispor apenas de ônibus para atender o transporte coletivo público, diferentemente da metrópole, que conta com outros meios de transporte de “massa”, como, por exemplo, trens e metrô. Observa-se no quadro 1, a seguir, que a única Regional que possui a sede localizada na área metropolitana fluminense é a das Baixadas Litorâneas (Niterói). Já os demais municípios dessa Regional localizam-se no interior do estado – na chamada região das Baixadas Litorâneas.

**Quadro 1: Denominação das Regionais, nº de escolas, municípios que pertencem à Regional e localização da sede das Regionais**

REGIONAIS	NÚMERO DE ESCOLAS	TOTAL DE MUNICÍPIOS	MUNICÍPIO SEDE
Metropolitana I	106	3	Nova Iguaçu
Metropolitana II	89	1	São Gonçalo
Metropolitana III	101	1	Rio de Janeiro
Metropolitana IV	116	1	Rio de Janeiro
Metropolitana V	84	1	Duque de Caxias
Metropolitana VI	86	1	Rio de Janeiro
Metropolitana VII	90	4	Belford Roxo
DIESP	21	1	Rio de Janeiro
Baixadas Litorâneas	100	10	Niterói
Centro-Sul	99	16	Vassouras
Médio Paraíba	92	12	Volta Redonda
Norte Fluminense	104	11	Campos dos Goytacazes
Noroeste Fluminense	59	12	Itaperuna
Serrana I	67	7	Petrópolis
Serrana II	92	14	Nova Friburgo
TOTAL	1.310	92	

Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

O quadro mostra o total de escolas de acordo com cada uma das Regionais do Estado. De acordo com essa distribuição, o número de Integrantes foi designado para atender a essa demanda do programa.

Logo após a conclusão do curso, todos os IGTs começaram seus trabalhos realizando uma reunião com os diretores escolares de cada Regional de lotação para apresentar suas funções diante da necessidade de orientação do programa que a Secretaria estava implementando. Nessa reunião, foi informado pelos diretores das Regionais que haveria um curso sobre a GIDE para os gestores de escola e os coordenadores pedagógicos, sendo que dois dos servidores da função ficariam responsáveis por ministrar esse curso. A data para o evento já estava definida no calendário da própria Secretaria. Os gestores teriam que participar em uma escola definida pela Regional de lotação. Sendo assim, cada dupla de IGTs se organizou para esse primeiro contato com os gestores e sua equipe pedagógica, apresentando o funcionamento do planejamento estratégico de acordo com a Gestão Integrada da Escola.

Após o término do curso, cada IGT passou a realizar o preenchimento de sua agenda de visita mensal, objetivando atender às escolas de forma igualitária. Além das visitas, um membro do comitê GIDE fica responsável por se reunir, de quinze em quinze dias, na sede da Regional, para passar informes relativos ao próprio trabalho e também para acompanhar os trabalhos através dos relatórios que cada IGT preenche durante o momento de visita nas escolas.

No decorrer das visitas às unidades escolares, ficava mais transparente que o papel dos IGTs era dar suporte aos programas que a SEEDUC-RJ disseminava no conjunto de escolas estaduais sob sua responsabilidade. Nas reuniões quinzenais, todos esses servidores da função apontavam para os técnicos da Secretaria de Educação os desafios e dificuldades diante dos trabalhos realizados com as unidades escolares. Parte dessas dificuldades advinha de algumas resistências dos gestores escolares em abrirem a “caixa preta” das escolas para a obtenção de dados e posterior preenchimento das ferramentas que compõem a GIDE. Muitos queriam saber o “porquê” dos levantamentos que estávamos realizando e quais os propósitos.

Como era comum, nos últimos anos, certo distanciamento da Secretaria de Educação perante as escolas, as desconfianças em relação ao trabalho aumentavam com os relatórios de visita, o que acabava gerando incômodo no gestor escolar. Como a nova política implantada pelo então secretário para a nomeação de

novos gestores escolares estava atrelada à aprovação em concurso interno, muitos diretores pediam explicações sobre o que os IGTs faziam com os relatórios.

Até os dias atuais, as diversas mudanças que o programa “Planejamento Estratégico” vêm promovendo na rede ainda estão sendo incorporadas ao cotidiano das escolas de acordo com suas especificidades, principalmente em relação aos seus resultados no ID e IF, número de alunos, de funcionários. Sua metodologia depende muito da postura e da forma como o gestor escolar exerce sua liderança nas escolas. Esse fator é fundamental para o desenvolvimento do programa e do trabalho realizado pelos Agentes.

Cabe mencionar que até mesmo a legalização da função dos Agentes foi um processo que demorou mais de dois anos para ser formalizada. A instituição do Grupo de Trabalho Temporário, criado para trabalhar na orientação, planejamento e coordenação da Gestão Escolar, através da resolução nº 4646 de 22 de novembro de 2010, só foi formalizada pela SEEDUC-RJ em Diário Oficial no ano de 2013, com a lei nº 6479. Somente após a oficialização dessa lei, os IGTs se tornaram função e passaram a ser chamados de “Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar”, ganhando mais confiança para realizar suas atribuições junto às escolas.

Dessa forma, esses servidores vêm mostrando que suas ações são fundamentais para a continuação das etapas adotadas ainda no começo do ano de 2011 e que permanecem até os dias atuais, conforme veremos a seguir.

#### 1.2.2.2 - Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE)

Conforme relatado, o trabalho do Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar – AAGE – passou a ser definido pela lei nº 6479 de 17 de junho de 2013. Antes dessa lei, tanto os OGs quanto os IGTs não possuíam um decreto ou lei específicos que fundamentassem seus trabalhos em bases legais. Até a formalização da lei, tais funções eram consideradas temporárias. Prova disso foi a criação do Grupo de Trabalho Temporário – GTT –, nome dado pelo Secretário, relacionado aos servidores integrantes na função.

No que tange ao trabalho realizado pelos membros que compõem o grupo de AAGE, pode-se dizer que possuem as mesmas atribuições dos IGTs, com algumas adequações para melhor atender às especificidades do planejamento estratégico

definido pela SEEDUC-RJ. O anexo III da lei nº 6479/2013, que oficializou a criação do grupo, determina o trabalho dos agentes nas seguintes atribuições:

- Criar um clima de cooperação entre as pessoas levando as escolas a interagir na busca de metas e resultados;
- Realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental;
- Orientar o Gestor e a Comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados;
- Verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas;
- Orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/disseminação das práticas bem sucedidas.
- Dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades. (SEEDUC, s. p., 2013)

Além de realizar o trabalho nas escolas com o gestor e a equipe pedagógica no preenchimento e acompanhamento das ações da GIDE, os AAGEs promovem encontros quinzenais para troca de experiências sobre o desempenho das escolas sob sua responsabilidade, realizam o planejamento através da agenda de visitas, e, posteriormente, repassam as informações para o membro do comitê da GIDE, que é o responsável pela condução das reuniões nas Regionais. Esses encontros quinzenais também servem para apropriação e entendimento das resoluções e decretos elaborados pela Secretaria de Educação.

Além de atuarem como mediadores entre a sede e as escolas, os AAGEs também fornecem suporte necessário junto às escolas, de acordo com os objetivos do programa instituído pela Secretaria. Suas ações visam a um trabalho organizacional comum a todas as escolas, tendo como meta principal melhorar a educação do Estado e estar entre as cinco melhores redes de ensino no *ranking* do IDEB nos resultados a serem divulgados, no caso, em 2014<sup>35</sup> e, posteriormente, reafirmar a importância da continuidade do programa vigente. Sendo assim, todas as escolas da rede realizam o preenchimento das ferramentas da GIDE de acordo com as orientações da Secretaria que são repassadas pelos agentes. O trabalho dos AAGEs consiste ainda em realizar o acompanhamento do processo pedagógico bimestral no alcance ou não das metas, de acordo com objetivos específicos de cada unidade escolar.

---

<sup>35</sup> Como fora dito anteriormente, o desenvolvimento deste trabalho se deu em período anterior à divulgação dos resultados do IDEB em 2014.

Todo esse trabalho nas escolas sobre as ações pedagógicas conta ainda com o repasse *online* através do preenchimento de campos específicos do Sistema Modus Educação<sup>36</sup>, para a SEEDUC-RJ. Através do sistema, servidores membros do comitê estratégico que estão na sede acompanham o andamento das etapas e avaliam os procedimentos de cada unidade escolar supervisionada pelos AAGEs.

O acompanhamento do planejamento da gestão integrada nas escolas elaborado pelos gestores e sua equipe pedagógica faz parte do conjunto de ações estabelecido no “Planejamento Estratégico”. Dessa forma, cada unidade escolar constitui no seu cronograma encontros periódicos para definir coletivamente as atitudes a serem tomadas para o alcance das metas bimestrais.

Esse monitoramento é fundamental para o funcionamento do programa, visto que, ao longo do processo, podem ocorrer obstáculos internos ou externos que dificultem o atingimento de metas pela escola. O trabalho dos AAGEs também consiste em auxiliar os gestores na tentativa de buscar novas práticas, apresentando ações exitosas elaboradas nas demais escolas da rede.

Na parte a seguir desta dissertação, serão apresentados conteúdos referentes à Regional Norte Fluminense levando em consideração seus diversos aspectos – localização geográfica, economia, dados sobre as escolas, resultados alcançados em avaliações de larga escala, estrutura organizacional, AAGEs, entre outros.

### **1.3 A Regional Norte Fluminense e o monitoramento da gestão escolar pela GIDE**

Esta seção traz uma descrição contextual da Regional em análise – a Norte Fluminense – e o trabalho com a GIDE na perspectiva dos AAGEs. Serão apresentados dados qualitativos e quantitativos referentes à Regional em estudo, levando em consideração seus aspectos geográficos e um modelo de organograma que mostra a estrutura organizacional da Secretaria e a divisão das duas diretorias, a pedagógica e a administrativa, juntamente com suas coordenações que dão suporte aos respectivos diretores. Por fim, será apresentado um gráfico que retrata o

---

<sup>36</sup> O Modus é um sistema operacional que a SEEDUC-RJ utiliza para disponibilizar informações sobre os resultados das avaliações externas bimestrais e dados do censo escolar. Além disso, a Secretaria utiliza o sistema para acompanhar as etapas do trabalho que as escolas repassam para os AAGE's.

desempenho das Regionais do Estado em relação ao IDERJ, dando ênfase ao resultado obtido pela Norte Fluminense nos anos de 2011 e 2012.

### 1.3.1 - Descrição contextual da Regional Norte Fluminense

Localizada em uma área geográfica formada por onze municípios<sup>37</sup>, a Regional Norte Fluminense possui a maior extensão territorial entre todas as outras 13 (treze) Regionais, além da DIESP, distribuídas pelo Estado. Com um total de 104 (cento e quatro) escolas que oferecem Ensino Fundamental e Médio a 61.260 (sessenta e um mil, duzentos e sessenta) alunos, a Regional abrange sete municípios situados às margens do oceano Atlântico e quatro no interior do Estado. Dessa forma, as atividades econômicas inerentes a cada um dos municípios envolvem setores ligados ao turismo, petróleo, agropecuária, comércio, serviços, indústria, entre outros. A sede da Regional está localizada em Campos dos Goytacazes, cidade de maior potencial demográfico e econômico entre todos os municípios da Regional.

De acordo com dados do censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população da cidade sede da Regional ultrapassou 460.000 (quatrocentos e sessenta mil) habitantes, concentrando-se principalmente na sede do município. Fora da área da metrópole fluminense, Campos dos Goytacazes é considerada a maior e mais importante cidade do interior do estado<sup>38</sup>.

A base da economia de Campos, atualmente, é fortemente marcada pela extração do petróleo, sendo a Bacia de Campos, situada na plataforma continental, o local da maior reserva petrolífera do país de onde são extraídos 80% do mineral bruto. Esse fator faz da cidade uma das áreas mais procuradas por pessoas oriundas das mais diferentes regiões nacionais que buscam trabalho nas centenas de filiais de empresas operacionais privadas - estrangeiras e nacionais, que dão suporte à empresa estatal Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás), para a exploração do recurso mineral em águas oceânicas. Outra característica local está relacionada ao grande número de universidades e faculdades públicas e particulares presentes na

---

<sup>37</sup> Além de Campos dos Goytacazes, Macaé, Cambuci, São Fidélis, Cardoso Moreira, São Francisco de Itabapoana, São João da Barra, Quissamã, Carapebus, Rio das Ostras e Conceição de Macabú fazem parte do conjunto de municípios da área de abrangência da Regional Norte Fluminense.

<sup>38</sup> Informações disponíveis em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Interior\\_do\\_Rio\\_de\\_Janeiro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Interior_do_Rio_de_Janeiro)>. Acesso em: 05 out. 2014.

cidade, atraindo jovens de diversas partes do país na busca por uma vaga nas dezenas de cursos de nível superior. Além disso, a cidade conta com importantes instituições públicas e privadas voltadas para a formação na área técnica.

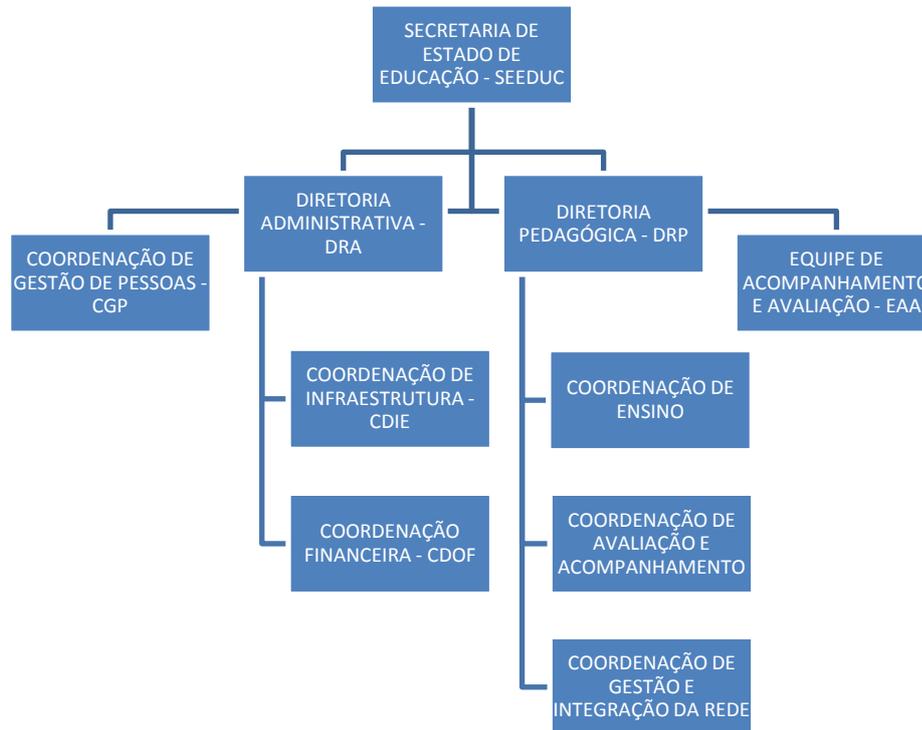
Antes do processo de reestruturação em 2011, que instituiu as atuais quatorze Regionais, a cidade de Campos possuía a sede da Coordenadoria Regional Norte Fluminense I, tendo como responsável um Coordenador Regional que contava com três gerências – administrativa, financeira e ensino. Cada gerência tinha por direito um grupo de servidores denominados membros de equipe que auxiliavam nos trabalhos inerentes à Regional.

Atualmente, do total de escolas pertencentes à Regional, setenta e oito atendem a alunos do Ensino Fundamental e Médio, dezesseis trabalham apenas com o segmento de Ensino Fundamental e seis apenas com alunos de Ensino Médio. Além dessas unidades escolares, existem, ainda, quatro Centros de Educação de Jovens e Adultos (CEJA) que oferecem Ensino Fundamental e Médio na modalidade semipresencial.

Para dar conta das demandas de mais de cem escolas, a Regional Norte Fluminense, assim como as outras treze localizadas no estado, tem como responsáveis dois diretores, sendo um pedagógico e outro administrativo. De acordo com as informações passadas pelo então diretor administrativo da Regional na época desta pesquisa, cada uma das duas diretorias conta com o auxílio de três coordenadores e mais um número específico de servidores conhecidos como membros de equipe. Os coordenadores somam-se aos AAGEs na tarefa de articular as ações referentes às demandas da Secretaria e orientam os gestores escolares no trabalho relacionado aos alunos, lotação de servidores, processos de aposentadorias, infraestrutura das escolas, prestações de contas, avaliações externas, entre outros.

Embora o grupo de Agentes esteja ligado diretamente à diretoria pedagógica da Regional, os servidores possuem outra diretoria específica, sob a responsabilidade da servidora Ana Valéria da Silva Dantas, na sede para determinar as ações executadas nas visitas periódicas realizadas junto às unidades escolares. O esquema da figura 2 representa a estrutura de apoio que os diretores das Regionais possuem diretamente ligados a eles para a realização das suas atribuições definidas pelo decreto nº 42.793.

**Figura 2: Organograma com a estrutura de apoio no âmbito das Regionais**

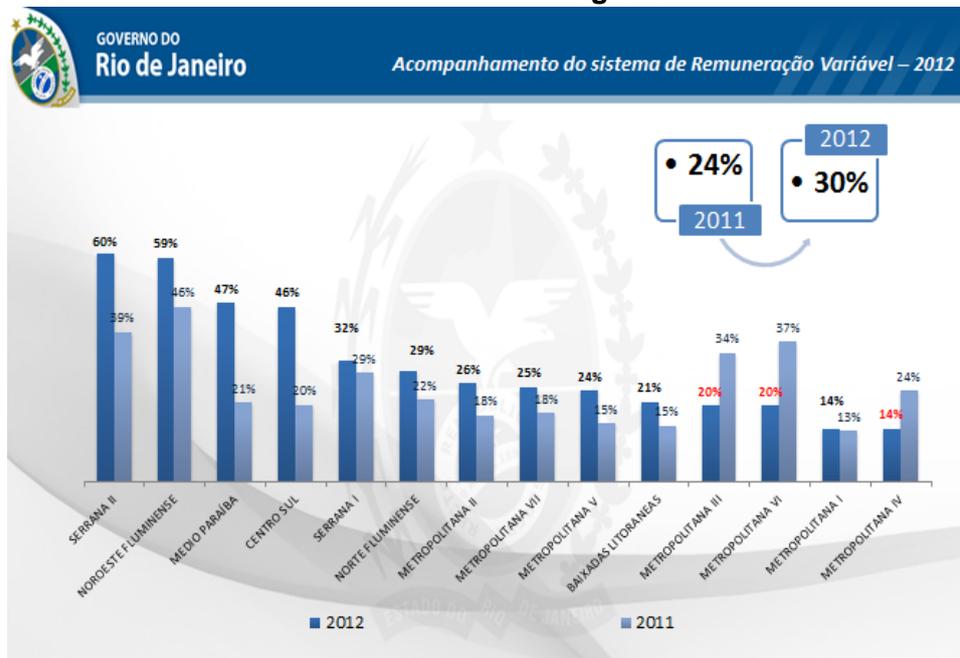


Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.rj.gov.br/seeduc](http://www.rj.gov.br/seeduc)> Acesso em: 25 ago. 2014.

O monitoramento relativo aos trabalhos da GIDE, que compõe o conjunto de ações estabelecidas no “Planejamento Estratégico”, é realizado por quinze AAGEs, divididos entre os que residem no município da sede da Regional, e também aqueles que moram nas outras localidades da sua área geográfica. A característica dos municípios que abrangem a Regional, com exceção de Campos dos Goytacazes e Macaé, que são as áreas de maior importância populacional e econômica na região, é a baixa presença de unidades escolares. Como cada agente acompanha, em média, de 5 (cinco) a 8 (oito) escolas, é comum o deslocamento para duas ou mais localidades diferentes para dar conta das atribuições que demandam a função. Além desse fato, duas vezes ao mês os agentes precisam se deslocar até a Regional para se reunir com um membro do comitê de equipe que atua na sede da Secretaria para acompanhar os trabalhos desenvolvidos nas escolas. Esses servidores têm garantidas suas lotações nas escolas em que atuavam no momento da inscrição no processo seletivo, ou seja, caso deixem de exercer sua função por quaisquer motivos, retornam às suas atribuições em suas unidades de origem.

No ano de 2012, a Regional Norte Fluminense foi um dos destaques na educação do Estado e do País na questão das avaliações externas. Exemplo disso foi o desempenho que uma das escolas da Regional – Colégio Estadual Waldomiro Pitta – que, no IDEB referente ao ano de 2011, alcançou o primeiro lugar<sup>39</sup> do Estado e o segundo melhor resultado nacional. Além disso, o Colégio Estadual Oscar Batista conseguiu ficar em segundo lugar entre as escolas com melhor índice no Estado e o terceiro lugar no País. As duas unidades escolares localizam-se na área de abrangência do município de Cambuci. Ainda no mesmo ano, em relação ao Programa de Bonificação, de acordo com o diretor administrativo da Regional, como vinte e quatro escolas conseguiram alcançar a meta do Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro, todos os servidores com matrícula alocada nessas unidades receberam de um a três salários-base pagos em uma única parcela. No ano de 2013, o número chegou a trinta unidades escolares. A figura 3 demonstra, em forma de porcentagem, através de gráfico, o desempenho no total de escolas de cada uma das quatorze Regionais nos anos de 2011 e 2012, que alcançaram suas metas no IDERJ nesses anos.

**Figura 3 – Resultado comparativo (2011-2012) no atingimento de meta no IDERJ por Regional**



Fonte: Secretaria Estadual de Educação (2013).

<sup>39</sup> Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=1204907>> Acesso em: 26 nov. 2013.

O Índice leva em consideração o desempenho de acordo com o ID – aferido pelas notas alcançadas pelos alunos na avaliação externa do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) –, e o IF – medido pela taxa de aprovação, no ano em que a avaliação é aplicada.

Na figura 3, com os dados representando o desempenho das Regionais – da maior para menor – pode-se conhecer, em números percentuais, a quantidade de escolas que atingiram as metas do IDERJ nos dois anos analisados. Além disso, é possível aferir que, das quatorze Regionais distribuídas pelo Estado, três delas (metropolitanas III, IV e VI), apresentaram queda em relação à quantidade de unidades que conseguiram alcançar a meta nos respectivos anos. Mesmo com a queda observada nessas três Regionais, o número de escolas do Estado que alcançaram as metas nesse mesmo índice de 2011 para 2012 aumentou seis por cento no seu total. No caso específico da Regional em análise, a Norte Fluminense, percebe-se uma melhora percentual na quantidade de escolas que alcançaram o IDERJ entre os anos de 2011 e 2012.

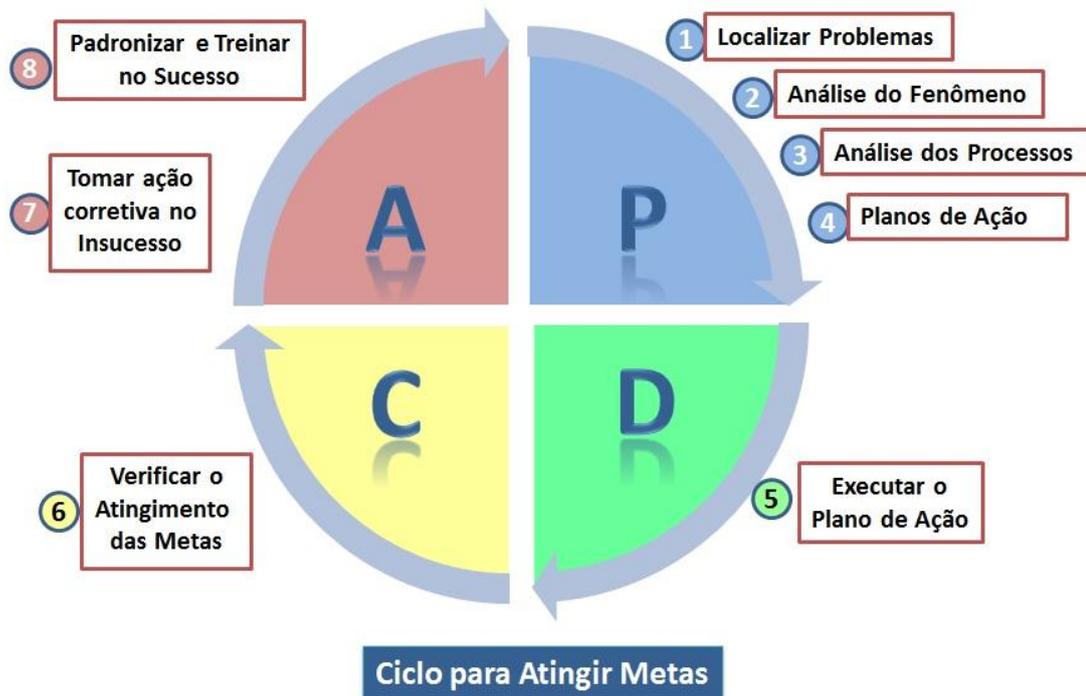
Ainda sobre os números apresentados, é possível notar que a Norte Fluminense tem o menor desempenho entre as Regionais situadas no interior. Além disso, seus valores percentuais nos dois anos analisados possuem uma estreita relação com os resultados das Regionais situadas na região metropolitana fluminense.

A seção a seguir continua apresentando minha experiência no período em que estive junto com os demais servidores na função criada pela SEEDUC-RJ para disseminar as ações do programa na Regional em estudo.

### 1.3.2 O monitoramento da GIDE

O método de monitoramento do programa de Gestão Integrada consiste em desenvolver um planejamento que envolve a parte de elaboração do Marco Referencial, desdobrando-se nos aspectos Situacional, Doutrinal e Operativo, seguindo as devidas orientações, conforme especificado na figura 4 a seguir:

**Figura 4 – Método PDCA – Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação**



Fonte: Site <http://www.evalore.com.br>

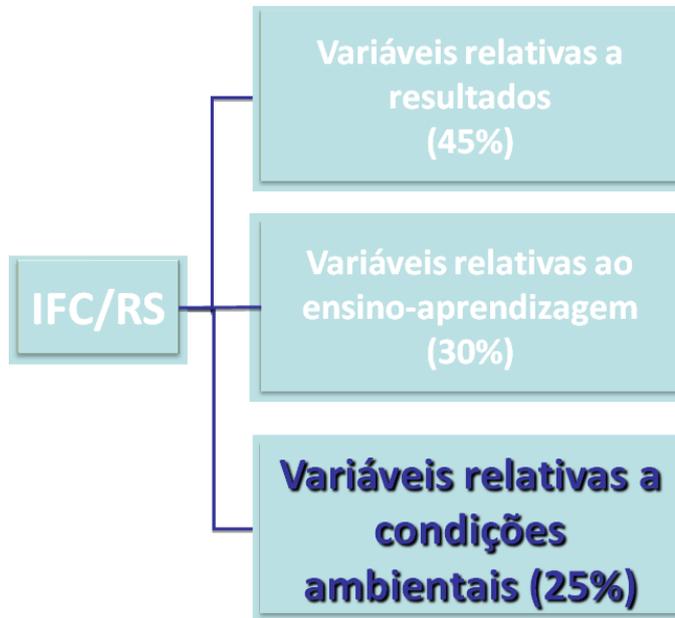
Ainda na fase do planejamento (Marco Situacional), a equipe escolar passa a refletir sobre o caminho a seguir para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. É nesse momento que são levados em consideração todos os aspectos (internos e externos) que ajudam ou interferem no sucesso escolar. Para isso, é feito o diagnóstico utilizando as variáveis com o levantamento dos dados do ano anterior referentes aos resultados pedagógicos de aprovação, reprovação e evasão dos alunos.

No Marco Doutrinal, acha-se o momento para a escola realizar sua análise, ou seja, ter a visão ampla onde ela se encontra, e refletir sobre a proposta para o caminho que se pretende realizar, visando ao alcance dos seus objetivos específicos.

Logo após esses diagnósticos, a própria unidade escolar passa a definir suas metas, demonstrando como pretende atingi-las e os meios que ajudarão nesse processo. Esse é o momento da elaboração do Marco Operativo, em que gestores e equipe param para elaborar seus planos de ação. O Índice de Formação para Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS) trabalha com as variáveis relativas

aos resultados, ensino-aprendizado e condições ambientais. Cada uma dessas variáveis possui um valor específico, conforme apresentado na figura 5 a seguir.

**Figura 5 – Variáveis do IFC/RS**



Fonte: Secretaria de Estado de Educação.

Conforme observado na figura acima, as variáveis relativas aos resultados são as que mais impactam nas ações do IFC, seguidas pelo ensino-aprendizagem e pelas condições ambientais. Em relação às variáveis relativas aos resultados, é levada em consideração a parte pedagógica da escola, principalmente a aprovação, reprovação, evasão, entre outros. Nas variáveis relativas ao processo ensino-aprendizagem, são levados em consideração aspectos referentes ao trabalho do gestor, a função dos professores e sua prática pedagógica, a responsabilidade de alunos e dos pais. Já nas variáveis relativas às condições ambientais, são considerados os aspectos físicos de conservação e manutenção do espaço da escola e gerenciamento dos recursos públicos.

No caso do Estado do Rio de Janeiro, representado pela SEEDUC-RJ, sua responsabilidade é (a) atender às escolas em relação ao quadro de funcionários completo; (b) criar e manter uma estrutura física adequada para atividade discente, docente e administrativa; (c) respeitar e valorizar o profissional da rede; (d) adquirir materiais pedagógicos que dão suporte à prática do professor; (e) ampliar o número

de vagas para os alunos de acordo com a demanda; (f) garantir o repasse das verbas na conta das escolas nas datas previstas para que os gestores cumpram suas funções na manutenção de materiais escolares e aquisição de merendas, entre outros.

Tendo como função orientar, monitorar e acompanhar as ações que visam alcançar as metas do IDERJ, os AAGEs auxiliam a equipe gestora e demais servidores das escolas no preenchimento das ferramentas da GIDE. É através dos encontros periódicos com os membros da comunidade escolar que devem ser pensadas e criadas as estratégias para se chegar aos objetivos.

Durante o andamento das ações nos planos, a equipe pedagógica realiza os registros de cada etapa prevista e faz a análise dos resultados esperados. Esse momento do registro possibilita fazer o diagnóstico necessário de cada momento do processo e refletir se os efeitos estão sendo satisfatórios em relação àquilo que se propõem.

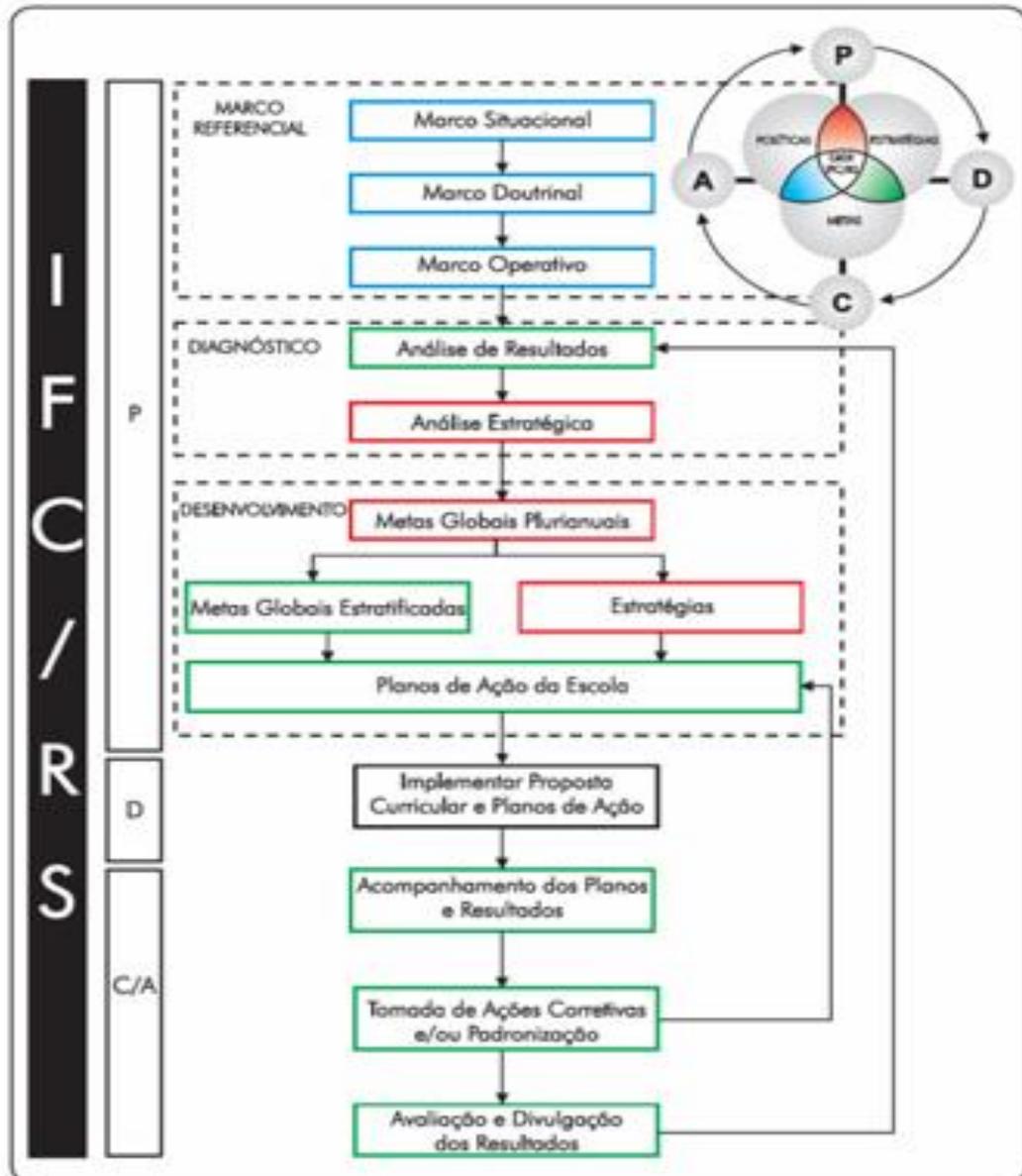
Como o programa faz parte de uma política educacional com objetivos definidos pela atual gestão da secretaria, um dos pontos principais está no seu monitoramento. Dessa forma, cada etapa é acompanhada por técnicos do comitê que atuam na sede, de acordo com os relatórios de visitas por escola que os AAGEs repassam para os membros do comitê durante as reuniões quinzenais em cada Regional.

Por mais que o sucesso do trabalho dos Agentes não esteja diretamente atrelado ao número de escolas que atinjam as metas, é possível afirmar que a SEEDUC-RJ criou o grupo para servir de elo entre as suas diferentes instâncias para orientar e acompanhar suas diretrizes nas escolas da rede, oferecendo melhor suporte aos gestores escolares nas ações do programa vigente.

A parte principal de avaliação do trabalho desses servidores é feita, de forma anual, pelo membro do comitê e pelos dois diretores – pedagógico e administrativo – de cada Regional.

A partir do modelo proposto pela Gestão Integrada a seguir, é apresentada a figura 6, que possibilita a compreensão do Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social.

Figura 6 – Etapas da GIDE orientada pelo método do PDCA



Fonte: Secretaria de Estado de Educação.

O IFC/RS auxilia na elaboração e desempenho das ferramentas da GIDE através do método do PDCA. A partir desse fluxo, é possível refletir se os objetivos criados pela escola foram suficientes para o atingimento das metas. Caso o resultado não seja atingido, o gestor e sua equipe fazem o levantamento das possíveis fraquezas que impediram o alcance das metas na unidade escolar e buscam elaborar novas estratégias.

Dando prosseguimento à pesquisa, serão mostradas a seguir algumas características que envolvem a equipe, a gestão, a seleção e as atribuições dos AAGEs. Além disso, será abordado o trabalho que está sendo realizado pelo grupo

de servidores que atuam “no campo” e que levam as informações das ações adotadas pelas equipes pedagógicas das unidades escolares presentes nos noventa e dois municípios do território fluminense.

### 1.3.3 A equipe dos AAGEs

O grupo de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar é formado por duzentos e cinquenta servidores da SEEDUC-RJ, composto entre docentes I e II. Esses professores concursados da rede possuem, respectivamente, titulação para atuar no Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio. No grupo de AAGEs, a Secretaria possui docentes de diferentes concursos, divididos entre dezesseis, vinte e duas, trinta e quarenta horas de trabalho. Entretanto, todos os profissionais cumprem na função um total de quarenta horas por semana.

Como fora anteriormente explicitado, o número de Agentes que cada Regional possui está diretamente relacionado ao número de escolas sob sua responsabilidade. Dessa forma, existe uma distribuição de servidores para atender às necessidades específicas das unidades escolares no conjunto das quatorze Regionais, mais a DIESP, que o Estado definiu de acordo com o decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011.

No caso específico da Regional em estudo, a Norte Fluminense, a equipe de AAGEs é formada por quinze agentes que acompanham as ações do programa “Planejamento Estratégico”. Cada agente, em média, responsabiliza-se por um grupo de cinco a oito escolas. As escolas estão divididas em um conjunto de onze municípios que abrangem a área da Regional. A maior parte dessas unidades escolares está localizada em Campos dos Goytacazes. Isso se explica pelo fato de a cidade ter o maior potencial econômico e demográfico da região. Dessa forma, é possível afirmar que a maioria dos Agentes possui sua residência nessa localidade.

Os Agentes têm encontros quinzenais na sede da Regional com um membro de equipe que se desloca da capital fluminense para acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos junto às escolas, orientando o grupo em relação às novas diretrizes que são definidas na sede da Secretaria. Na semana em que não ocorrem esses encontros, os AAGEs se dividem em dois grupos e se reúnem em

uma escola de Campos e de Macaé, na intenção de refletir, planejar seus trabalhos e socializar as práticas exitosas apresentadas nas escolas acompanhadas.

### 1.3.3.1 - A seleção dos AAGEs

Para estabelecer programas de aprimoramento e valorização dos servidores públicos da SEEDUC-RJ, visando adotar medidas que propiciassem o alcance das metas propostas pelo MEC pelas escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro, a gestão da Secretaria instituiu o decreto nº 42.793 de 6 de janeiro de 2011.

Conforme mencionado anteriormente, a partir desse decreto, as funções gratificadas existentes na educação do Estado passaram a ser preenchidas somente através de Processo Seletivo Interno (PSI). Esses processos são divulgados em editais na página da própria Secretaria, de acordo com as necessidades para o preenchimento das funções gratificadas. A redação do capítulo III “Do Recrutamento e Seleção”, em seus artigos 9, 10 e 11, determina:

**Art. 9º** - Fica instituído o Programa de Recrutamento e Seleção para o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

**§ 1º** - O Programa de Recrutamento e Seleção será obrigatório para as funções e os cargos em comissão estratégicos relativos à área pedagógica da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC e facultativo para os demais.

**§ 2º** - Em situações excepcionais, desde que devidamente justificado, poder-se-á proceder, diretamente, à designação provisória de servidores em funções e cargos em comissão estratégicos da área pedagógica, pelo prazo máximo de 06 (seis) meses, até seu preenchimento mediante regular observância do Programa de Recrutamento e Seleção disciplinado neste capítulo.

**Art. 10** - A participação no Programa de Recrutamento e Seleção não afasta a prerrogativa de livre destituição e exoneração.

**Art. 11** - O Programa de Recrutamento e Seleção visa a:

- I - promover melhores resultados pedagógicos por meio de uma gestão escolar de qualidade;
- II - oferecer oportunidade aos candidatos que possuam perfil e interesse de exercer cargos e/ou funções de liderança;
- III - identificar e selecionar os candidatos mais qualificados por meio de processo transparente. (SEEDUC, s. p., 2011)

Como em todas as funções estratégias da Secretaria, o servidor que participa do PSI precisa ser aprovado nas quatro fases (prova escrita, análise de perfil, entrevista e curso de quarenta horas) para ser nomeado. Dessa forma, excepcionalmente, em casos de não preenchimento das vagas por número

insuficiente de aprovados no concurso interno, a Secretaria publica em D.O. a nomeação temporária de algum servidor a pedido do diretor pedagógico ou administrativo da Regional. Como normalmente os PSIs ocorrem uma única vez ao ano, é comum essas nomeações temporárias ultrapassarem o prazo de seis meses estabelecido no § 2º do 9º artigo.

Conforme mencionado anteriormente, os AAGEs passaram a ser reconhecidos como função somente no ano de 2013. Para aprovar a criação da função de Agente e definir o pagamento de gratificações para outras funções da Secretaria, conforme consta no projeto de lei nº 2200/2013<sup>40</sup>, a atual gestão da SEEDUC-RJ utilizou como justificativa para a ALERJ, entre outras definições, o seguinte termo:

Outra proposta é a criação da função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar, visando atender às necessidades da Rede Pública Estadual de Ensino na orientação, acompanhamento, supervisão e planejamento da Gestão Escolar dentro da Unidade Escolar da Secretaria de Estado de Educação, cujas atribuições estão definidas no Anexo III do Projeto de Lei. (SEEDUC, s. p. 2013)

É possível perceber que o principal objetivo do pedido junto ao Poder Legislativo do Estado era disseminar as ações propostas no programa “Planejamento Estratégico”. A definição da função foi possível somente a partir da publicação da lei nº 6479 de 17 de junho de 2013.

#### 1.3.3.2 - As atribuições dos AAGEs

O trabalho que compete aos servidores que atuam como AAGE foi definido oficialmente a partir da regulamentação da lei nº 6479 de junho de 2013, conforme consta no anexo III da referida lei:

Criar um clima de cooperação entre as pessoas levando as escolas a interagir na busca de metas e resultados.  
Realizar treinamentos com os envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental.  
Dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades.

---

<sup>40</sup> Disponível em:

<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro1115.nsf/6aa55451b1328067832566ec0018d821/17ee7ce58a5b2a9783257b6a006b83b9?OpenDocument&CollapseView>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

Orientar o Gestor e a Comunidade Escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados.  
Verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas.  
Orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/identificação das práticas bem sucedidas. (SEEDUC, s. p. 2013)

No cumprimento das quarenta horas previstas na função, os Agentes realizam visitas periódicas no conjunto de escolas para onde foi feito o PSI. A Secretaria determina que esses encontros possam ocorrer com ou sem a presença do gestor escolar, visto que as ações devem ser socializadas com a equipe pedagógica e demais membros da comunidade escolar. Apesar de ser o responsável direto pela unidade escolar, o diretor geral deve reconhecer seu papel de líder e dar autonomia para que o andamento das ações seja conduzido por outros servidores de sua equipe.

É importante ressaltar que os AAGEs estão diretamente ligados ao grupo composto por outros profissionais que atuam na sede, conhecidos como membros do Comitê-GIDE. Como esses servidores ficaram aproximadamente quase dois anos como temporários, em razão da não publicação da função em D.O., a SEEDUC-RJ também utilizou como necessidade de sua criação, junto aos deputados da ALERJ, no mesmo projeto de lei, as seguintes justificativas:

Através da Resolução SEEDUC nº 4.646, de 22 de novembro de 2010, publicada no Diário Oficial de 18/11/2010, foi instituído Grupo de Trabalho Temporário – GTT – para orientação, planejamento e coordenação da Gestão Escolar. Este grupo é o responsável, dentro da SEEDUC, pelo acompanhamento direto do trabalho da Gestão Integrada da Escola – GIDE –, sistema de gestão que complementa os aspectos estratégicos, políticos e gerencias inerentes à área educacional com foco em resultados, tendo como objetivo melhorar significativamente os indicadores da Educação, com base nas metas do IDEB estabelecidos pelo Ministério da Educação. O GTT tem como tarefa o acompanhamento do sistema da GIDE na unidade escolar de forma a identificar possíveis problemas, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados (SEEDUC, s. p. 2010).

A aprovação da lei ratificou o trabalho que vinha sendo feito pelos Agentes desde o início de 2011. O acompanhamento e monitoramento das ações nas escolas fazem parte de uma estratégia necessária que busca criar uma prática organizacional padronizada em todas as unidades escolares. O trabalho realizado

por tais profissionais serve, também, para diminuir as distâncias entre a sede da Secretaria, as Regionais e, principalmente, as unidades escolares distribuídas pelos noventa e dois municípios do estado.

#### **1.4 A atuação do AAGE na Regional Norte Fluminense: alguns entraves**

O papel que os Agentes desempenham nas visitas junto às unidades escolares é uma maneira utilizada pela SEEDUC-RJ para disseminar uma proposta de trabalho, visando ao alcance de seu principal objetivo. Dessa forma, tais explicações refletem basicamente a experiência de quem conheceu e dividiu os desafios com os demais integrantes que atuam na orientação, acompanhamento e monitoramento da Gestão Integrada nas escolas da região em análise.

Apesar de a atual gestão da Secretaria reconhecer a importância do grupo como uma das estratégias para o sucesso do programa, o questionário aplicado ao grupo demonstra a necessidade de realizar ajustes na sua estrutura, dando melhor suporte ao trabalho que os servidores assumem junto às escolas, conforme será detalhado no próximo capítulo, a partir das informações encontradas nos questionários aplicados aos quinze AAGEs que atuam na Regional Norte Fluminense.

Desde o início, quando os Agentes participaram da formação com o INDG na capital fluminense, o então Secretário de Educação entendia que precisava definir um grupo de escolas por servidor a fim de que se desenvolvesse um trabalho de qualidade. Assim, seria necessário que cada servidor fosse responsável por um número de escolas oferecendo um trabalho de suporte à equipe gestora de acompanhamento e monitoramento com foco nas ações previstas no planejamento estabelecido pelas escolas, conforme relatado aos AAGEs pelo consultor do INDG que ministrara o curso na capital do Estado no início de 2011. Isso seria fundamental, visto que cada AAGE poderia desempenhar suas quarenta horas da função atendendo a uma escola a cada dia da semana.

Quando os Agentes foram participar da reunião na Regional para iniciar os trabalhos na função, os dois diretores divulgaram o grupo de escolas definidos pela SEEDUC-RJ que cada um deveria escolher, de acordo com a classificação alcançada ao final das quatro etapas do processo seletivo interno. Como havia

nítidas discrepâncias em termos de localização em um mesmo grupo de unidades, os diretores reconheceram a necessidade de adequação à realidade, levando em consideração a proximidade das escolas e o domicílio dos Agentes.

Passada essa fase de divisão, os Agentes começaram a cumprir suas funções. Antes de realizar as visitas, os AAGEs tiveram que ministrar um curso de quarenta horas sobre a GIDE para os gestores e sua equipe pedagógica sob sua responsabilidade em uma escola da Regional. Como forma de facilitar a apresentação e prestar melhor esclarecimento sobre as ferramentas com as quais os gestores iriam trabalhar, foi autorizado pela SEEDUC-RJ que dois Agentes trabalhassem com seus respectivos grupos de escolas. Todos os materiais repassados aos cursistas foram entregues aos Agentes em arquivos fornecidos pelo INDG e complementados pela Secretaria.

Após esse período, começou a fase de visitas. Cada escola teria, no computador do gestor, os arquivos da GIDE (ferramentas), que deveriam ser preenchidos com os dados pedagógicos (número de alunos segundo censo escolar, aprovação com e sem dependência, reprovação, distorção idade-série, evasão) e administrativos (funcionários, dependências físicas, bens patrimoniais, prestação de contas) e entregues aos Agentes para posterior apresentação na Regional nos encontros quinzenais. Durante o tempo de contrato firmado entre o INDG e a SEEDUC-RJ, ou seja, um ano, esses encontros aconteciam com um consultor do Instituto e um servidor membro do GTT que atuava na sede, na capital fluminense.

Na primeira parte desses encontros, os consultores da empresa responsável pelas ferramentas da Gestão Integrada pediam a cada um dos Agentes que apresentasse o *pendrive* com os arquivos das escolas. Eles faziam uma cópia e, concluída essa etapa, pediam a presença dos dois Diretores da Regional para participarem do restante da reunião. Esse segundo momento servia para cada um Agente proceder a um relato sobre seus trabalhos nas unidades.

Havia diversas semelhanças nas informações dadas pelos servidores. Algumas delas se confirmavam pelas dificuldades de cumprir suas tarefas diante do grande volume de atribuições inerentes aos gestores na condução das unidades escolares e sua equipe de apoio. Durante o período em que atuei na função, aumentava a convicção de que algumas mudanças e ajustes eram fundamentais para o alcance dos objetivos da Secretaria e, principalmente, para o melhor

desempenho da função dos Agentes nas escolas acompanhadas. À medida que o tempo passava, ficava mais evidente para o grupo o quão era difícil realizar uma mudança de cultura em uma rede com diferentes atores envolvidos. Ao final de um ano, após o início do programa, ficamos sabendo que, de acordo com o contrato firmado entre o Instituto e a SEEDUC-RJ, somente os membros do GTT ficariam responsáveis em realizar os encontros nas Regionais.

Nos dezoito meses em que estive na função, percebi que apenas algumas medidas paliativas aconteciam e que as maiores dificuldades inerentes à função ficavam colocadas em segundo plano. Após sair para atuar como gestor escolar em uma unidade próxima a minha residência, e, conseqüentemente, estando ausente dos encontros com o grupo, tendo ingressado no Mestrado Profissional, tive oportunidade de estudar cientificamente a questão e, através do questionário aplicado a cada um dos Agentes, pude perceber que ainda há muito a se fazer para o sucesso da função. Nota-se, até os dias atuais, uma série de dificuldades demandadas pelos Agentes que ainda não foram atendidas pela Secretaria.

É importante ressaltar ainda que, conforme relatado anteriormente, a mudança constante no comando da Secretaria nos últimos dezoito anos, a ausência de programas e a (des) continuidade de políticas visando à melhoria da educação do Estado vêm gerando certa resistência de muitos servidores em atender às determinações colocadas em prática pela atual gestão da Secretaria no cumprimento das obrigações do programa definidas na GIDE, ocasionando atrasos nos relatórios e baixo cumprimento dos prazos estabelecidos pelo órgão.

Dessa maneira, é possível afirmar que o trabalho do AAGE possui dificuldades reais que influenciam diretamente o desempenho do grupo na tarefa diária de levar as ações do programa para as unidades escolares estaduais sob sua responsabilidade. Em razão disso, a aplicação do questionário e a análise dos dados realizada em campo com os Agentes – buscando verificar se esses são, de fato, os desafios inerentes à função – contribuíram para que se pudesse compreender a necessidade da Secretaria em promover, na estrutura do programa, ajustes capazes de fornecer melhores condições de trabalho para os servidores que aceitaram o desafio de disseminar uma nova metodologia para todas as unidades escolares do Estado do Rio de Janeiro.

## **2 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O MONITORAMENTO DE PROGRAMAS NO CEARÁ, MINAS GERAIS E NO RIO DE JANEIRO**

Este capítulo tem como objetivo analisar o resultado da pesquisa feita com os AAGEs, buscando, com base em experiências de políticas de monitoramento adotadas em outros entes federativos, estratégias para a melhoria do trabalho dos Agentes na Regional Norte Fluminense.

Diante do estudo que foi realizado com os quinze servidores que orientam, acompanham e monitoram as ações do programa nas escolas regulares da Regional, serão apresentados os principais desafios que dificultam os trabalhos e, de certa forma, acabam refletindo no alcance de melhores resultados propostos pela equipe gestora da rede.

A despeito de o grupo estar desenvolvendo o trabalho da GIDE desde o início de 2011, diante da quantidade de escolas da Regional que buscam alcançar as metas do programa, é possível afirmar a necessidade de (re) pensar novas ações para auxiliar os AAGEs na execução de suas funções.

Cada escola possui uma meta específica criada pela Secretaria explicitada pelo IDERJ. Com o seu atingimento, todos os servidores de matrícula lotados na escola são contemplados com uma bonificação paga em parcela única que varia de um a três salários-base.

Os Agentes trabalham junto à equipe gestora com as ferramentas da Gestão Integrada orientando, acompanhando e monitorando cada etapa do planejamento definidas nos planos de ação. Entretanto, pode-se afirmar que algumas dificuldades fazem parte do dia a dia dos servidores que cumprem quarenta horas por semana para atender às escolas estaduais nos onze municípios da Regional. Alguns desses desafios explicam-se pelo elevado número de escolas para acompanhar, pelas distâncias percorridas para atendê-las e, até mesmo, pela falta de credibilidade em razão da descontinuidade histórica de programas educacionais no âmbito da SEEDUC-RJ.

Buscando comparar a experiência realizada no Estado do Ceará e Minas Gerais, que trabalharam em anos anteriores com o programa da GIDE, cujos resultados educacionais têm sido melhores que os Estado do Rio de Janeiro no

IDEB de 2009 e 2011, serão abordadas algumas ações utilizadas pelas Secretarias de Educação dos respectivos estados para conhecer o modelo adotado em relação ao seu monitoramento. Essa abordagem tem a perspectiva da premissa de Oliveira et al. (2011, apud VALLE, 2012, p. 36), ao afirmarem que “este trabalho se torna relevante na medida em que nos permite realizar uma análise comparativa entre políticas educacionais”. Afinal, as Secretarias referenciadas utilizaram programas com objetivos em comum, buscando melhorar o desempenho da rede no IDEB, mesmo diante das adversidades geográficas presentes no território de cada estado.

Inicialmente, serão apresentados, de forma geral, os programas desenvolvidos pelos dois estados que trabalharam com o atual modelo utilizado na educação do estado do Rio de Janeiro. Logo após, será feita uma breve comparação dos dois estados, levando em consideração o trabalho realizado pelos servidores que atuaram no monitoramento de programas com semelhança de objetivos.

Conforme observaremos de forma mais clara ao longo deste capítulo, os dados obtidos pelos questionários aplicados aos AAGEs que acompanham as escolas nos municípios da Regional Norte Fluminense apontam alguns dos desafios que a função possui. A parte final deste estudo apresenta um conjunto de ações que tem por objetivo contribuir para o trabalho desses servidores, e, conseqüentemente, buscar melhorar o desempenho de suas funções na orientação das escolas da Regional em análise.

## **2.1 Análise do trabalho dos AAGEs no monitoramento das ações da GIDE nas escolas da Regional Norte Fluminense**

A pesquisa teve como foco proceder a uma análise qualitativa, a partir da percepção dos quinze Agentes, dos desafios que estes enfrentam no acompanhamento do trabalho da Gestão Integrada no conjunto de escolas da rede pública estadual do Rio de Janeiro na área de abrangência da Regional Norte Fluminense.

Para a realização da pesquisa de campo, foi aplicado um questionário comum a todos os AAGEs. Esse fato ocorreu no dia 22/10/2013, durante o encontro dos Agentes na Regional Norte Fluminense. Enquanto os servidores preenchiam os

dados, pude observar que eles conversavam entre si e analisavam cada uma das questões da pesquisa. Dessa forma, nesta parte do estudo, a pesquisa apresenta resultados que possibilitam conhecer um pouco mais o perfil dos servidores que fazem parte do grupo de AAGE da Regional, suas percepções em relação ao programa da GIDE no conjunto das escolas orientadas e acompanhadas e alguns dos entraves que interferem no trabalho e, por consequência, prejudicam o desempenho de suas funções.

O questionário utilizado na pesquisa (vide apêndice) possui um total de vinte e cinco questões abertas e fechadas. As perguntas buscam as características profissionais (tempo no magistério, na função) e de formação dos Agentes, quantidade de escolas acompanhadas, número de visitas realizadas por semana nas unidades, importância do grupo no programa, dificuldades apresentadas nas visitas, pontos positivos no trabalho realizado pelo AAGE, sugestões para a melhoria do trabalho, entre outros. É importante ressaltar que a análise diz respeito apenas à Regional em estudo, no caso, a Norte Fluminense, não podendo ser generalizada para toda a SEEDUC-RJ. Todos os quinze AAGEs que atuam na Regional participaram da pesquisa respondendo as questões apresentadas. Desse total, nove responderam via *e-mail* e os demais o fizeram diretamente, no questionário impresso que lhes foi entregue na ocasião do encontro.

Na análise dos dados, identificou-se que todos os participantes da pesquisa estão lotados na própria Regional onde exercem a função. Esse fato é importante de ser mensurado, uma vez que existem casos de AAGEs que exercem suas funções em uma Regional diferente daquela em que são lotados. Isso ocorre em função da carência de servidores acarretada pela não aprovação em processos seletivos internos para função na Regional específica. Por outro lado, existem casos em que o número de aprovados em todas as etapas do processo é maior do que as vagas oferecidas. Sendo assim, a criação do banco de reserva serve para atender a essas demandas, caso o servidor esteja de acordo.

As respostas obtidas no questionário apontam, ainda, que oito dos quinze servidores possuem duas matrículas na educação pública do Rio de Janeiro. Dos sete servidores restantes, que possuem apenas uma matrícula na rede, cinco deles possuem vínculo em outro órgão público – no caso, municipal. Apesar das quarenta horas que os servidores cumprem, e o fato de não ser obrigatória a dedicação

exclusiva para a função de AAGE, nota-se que cinco servidores ainda possuem um cargo no município onde residem. Por escolha própria, esses servidores submetem-se a um desafio ainda maior: compartilhar as horas de trabalho em dois órgãos públicos com todas as demandas inerentes às suas obrigações como servidores.

Outro aspecto relevante é o tempo de atuação na função. Com exceção de três desses servidores – um deles está atuando há apenas um ano e os outros dois no segundo ano na função –, os demais possuem dois ou mais anos no trabalho de Agente. Isso demonstra que a maioria desses servidores compõe o grupo desde o início do programa em 2011. Isso é importante, vez que os servidores vão adquirindo um conhecimento mais amplo e experiência acerca do trabalho, tanto em relação às escolas e suas especificidades, quanto ao programa e às ferramentas que compõem a GIDE.

Mais importante que instituir um programa de políticas públicas é verificar a relevância de suas diferentes fases, buscando conhecer cada etapa que permeia seu processo. Sendo assim, desde a fase inicial, que envolve um objetivo que se pretende alcançar, é necessário estruturar cada parte que abrange sua orientação, acompanhamento e o monitoramento das ações. Uma das estratégias utilizadas por gestores responsáveis pela sua criação é definir um grupo de profissionais que tenham perfil para realizar essa tarefa. O processo seletivo é um dos grandes avanços no atual momento da educação estadual do Rio de Janeiro, pois possibilita a nomeação de servidores com melhor desempenho e conhecimento técnico para exercer a função. No decorrer de cada etapa do programa, busca-se analisar sua relevância, dificuldades e os resultados esperados e alcançados. Os ajustes são necessários em função das fraquezas e ameaças inerentes às mudanças que se pretende promover. Conforme nos orienta Silva (1999),

[...] o motivo mais imediato do interesse pela avaliação de atividades de governo seria a preocupação com a efetividade, isto é, com a aferição dos resultados esperados e não-esperados alcançados pela implementação dos programas. O segundo motivo seria o de entender o processo pelo qual os programas alcançaram ou não esses resultados, analisando a dinâmica da intervenção estatal e os problemas concretos advindos da implementação. Outros motivos relevantes seriam a aprendizagem organizacional das instituições públicas sobre suas atividades, a tomada de decisão sobre a continuidade ou não dos programas e, ainda, a transparência, qualidade e *accountability* na gestão dos recursos públicos (responsabilização dos gestores por decisões e ações implementadas) (SILVA, 1999 apud CUNHA, 2006, p. 5).

Diante do cenário exposto pela autora, os responsáveis pela criação de programas em políticas públicas utilizam estratégias que contemplam cada etapa de seu planejamento, buscando identificar os fatores positivos e seus possíveis entraves no decorrer da implementação.

Nas respostas à questão que indaga se algum dos AAGEs já tinha passado pela experiência de atuar como Orientador de Gestão de 2008 a 2010, verifica-se que apenas dois agentes fizeram parte do grupo que atuara em outro modelo de programa.

Em relação à formação profissional, nota-se que cinco agentes possuem graduação, nove possuem especialização *lato sensu* e apenas um a titulação de mestre. Por se tratar de um programa que se desenvolve constantemente através das ferramentas utilizadas, sejam tecnológicas, pedagógicas ou administrativas, além de toda parte jurídica específica (decretos, resoluções e portarias), em uma rede tão complexa e marcada por desigualdades físicas, demográficas, culturais e socioeconômicas, a formação continuada para esses Agentes constitui-se como uma forma importante de investimento para que melhor desempenhem suas atribuições junto aos gestores e sua equipe pedagógica. Esses servidores são responsáveis em levar até a ponta (no caso, as escolas) o alinhamento das ações propostas pelo programa.

Para ratificar a importância da formação continuada na área da educação, no caso específico do grupo de servidores que são professores, mas atuam na função específica de um programa criado pela Secretaria para disseminar as ações do “Planejamento Estratégico” em todas as unidades escolares de sua responsabilidade, Carvalho (1999) faz a seguinte ressalva:

Formar professores é trabalhar numa situação muito particular, na qual o conhecimento que se domina tem que ser constantemente redimensionado, reelaborado, devido às mudanças que ocorrem na sociedade em que vive, consequência, em grande parte, dos avanços da ciência e da tecnologia, tendo em vista que o processo de formação não cessa, envolvendo sempre novos contingentes de professores (CARVALHO et. al. 1999, p. 47).

Diante desse quadro que se apresenta na atualidade, é possível afirmar que, assim como o Estado possui parcerias importantes com o consórcio CECIERJ/CEDERJ, o CEPERJ e também com universidades públicas de dentro e de fora de seus limites territoriais, oferecendo cursos de curta duração, e até mesmo

de especialização, a formação continuada para todos os servidores, e, em especial no caso específico dos AAGEs, consolidaria uma necessidade de melhor investimento em capital humano nos profissionais da Secretaria.

Em relação ao total de escolas atendidas pelos agentes, os resultados da investigação demonstram que nove deles acompanham cinco escolas, quatro atuam em seis, sendo os outros dois responsáveis por sete unidades. Nesse ponto está uma das questões que merece uma reflexão mais pontual, pois demonstra uma das maiores dificuldades apontadas por três AAGEs em relação ao trabalho, ainda que nenhum deles tenha relatado que esse fator dificultasse o trabalho que as escolas desenvolvem ao ponto de ser algo relevante para o alcance das metas no IDERJ.

Desde a formação ministrada para os Agentes no início de 2011, a gestão da Secretaria ressaltou que, para o melhor funcionamento do programa e atendimento às escolas, o ideal seria um grupo de cinco unidades para cada servidor. Entretanto, o que se percebe é uma discrepância na divisão das instituições, gerando necessidade de acompanhamentos diferenciados por parte dos Agentes. Sendo assim, pode-se inferir que os servidores que possuem um maior grupo de unidades para acompanhar encontram maiores dificuldades no desenvolvimento de suas ações, por conta do atendimento em um maior número de escolas.

Em relação ao número de municípios onde se localizam as escolas, a pesquisa apresenta os seguintes resultados: seis agentes atendem a escolas em apenas um município, quatro trabalham em dois e cinco precisam se deslocar entre três municípios para atender às escolas sob sua responsabilidade. Esse aspecto, embora mencionado anteriormente, precisa ser reforçado por conta da especificidade dos Agentes que acompanham as escolas fora da metrópole fluminense. Como o número de escolas nas localidades está diretamente relacionado ao total de moradores apontados nos censos (demográfico e escolar) mais a sua extensão geográfica, quando comparamos o conjunto de municípios da metrópole fluminense com um número de municípios superior às cidades do interior, a quantidade de unidades escolares é proporcional a essa demanda. Desse modo, existem casos de municípios (o que serve de exemplo para a Regional em análise), onde o número de escolas é menor que o quantitativo que cada AAGE precisa acompanhar – de 5 a 8 unidades –, necessitando uma demanda de deslocamento para outras cidades para se chegar ao número que a Secretaria estipula para cada

Agente. Soma-se a essa questão, como fora anteriormente dito, o meio de transporte público no interior que se resume apenas ao ônibus, diferentemente da metrópole que conta também com outras formas de deslocamento terrestre, como o trem e o metrô.

Quando perguntados sobre os meios de transporte que os AAGEs utilizam para realizarem suas visitas nas escolas, oito agentes relataram que fazem uso apenas de transporte próprio, quatro utilizam apenas o transporte público coletivo e três fazem uso tanto de transporte próprio, quanto do público. Para auxiliar nas despesas com os deslocamentos diários dos Agentes, a Secretaria instituiu o valor de R\$ 500,00 mensais, além do valor pago da gratificação para todos que exercem a função, a título de ajuda de custo de transporte. Além dessa contribuição, por atuar apenas na função – caso seja servidor exclusivo da SEEDUC-RJ –, cada Agente recebe, além do salário do cargo, uma gratificação específica.

Nas respostas à pergunta sobre a frequência das visitas que cada AAGE faz às escolas, ou seja, o trabalho que envolve orientação e monitoramento das ações do programa e posterior repasse das informações para o membro do grupo de trabalho nos encontros quinzenais nas Regionais, revela-se que onze deles têm um único encontro semanal com os gestores e sua equipe pedagógica, três visitam duas vezes e apenas um realiza visitas três vezes por semana. A esse respeito, pode-se dizer que o número de visitas nas escolas é algo que a maioria dos Agentes faz de acordo com suas agendas, buscando sempre atender a cada uma delas ao menos uma vez na semana. Em que pese o fato de não haver um número de visitas estipulado pela Secretaria, há casos de escolas maiores ou aquelas que encontram mais dificuldades para fazer o levantamento de todos os dados para o preenchimento dos formulários da GIDE, precisando de maior apoio no acompanhamento e suporte por parte do Agente.

Considera-se, então, a etapa de acompanhamento das ações como um dos principais momentos para formular novas estratégias, estabelecer acertos ou rever quais fatores estão impactando de forma negativa, causando, com isso, possíveis fraquezas e dificuldades para o cumprimento das atividades propostas.

De acordo com Rua (2005, *apud* ANTERO, 2008), o quadro 2, a seguir, possibilita compreender de forma prática as diferenças de significado entre “acompanhamento” e “monitoramento” de um programa. Por fazer parte do grupo

durante um período, penso poder afirmar que, a partir do momento em que os Agentes se apropriam das ferramentas, fornecem informações aos gestores sobre seu funcionamento, passam a discutir e apresentar ações para melhorar seu trabalho e o das escolas, eles também atuam no processo de monitoramento, assim descrito.

**Quadro 2: Etapas que compõem um programa que busca atingir metas**

Acompanhamento	Monitoramento
<p>Não é um processo interativo. As informações são superficiais e nem sempre são analisadas. Os resultados raramente são compartilhados e são pouco utilizados. É realizado de forma mecânica, para cumprir exigências. Visto como controle, fiscalização.</p>	<p>É uma ferramenta de gestão interativa e proativa. Utiliza informações com a profundidade. Divulga as descobertas feitas e fornece insumos. Os resultados são utilizados para aperfeiçoamento do trabalho de equipe e para a tomada de decisões. Gera aprendizagem organizacional.</p>

Fonte: Rua (2005, apud ANTERO, 2008, p. 806).

Conforme as definições da autora ao explicitar os conceitos abordados, tem-se uma melhor compreensão de dois dos componentes que complementam parte das principais etapas – implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação –, adotadas pelo programa “Planejamento Estratégico”.

A questão posterior terá como propósito conhecer os fatores que dificultam as visitas mais frequentes às escolas. Segundo os resultados, quando perguntados sobre quais os fatores que dificultam um acompanhamento mais frequente às unidades, sete agentes relataram que o fator determinante dessa frequência é a distância que eles precisam percorrer para atender a essas escolas. De outro lado, três apontaram que esse fator se explica apenas pelo elevado número de unidades, enquanto outros três relataram que o principal determinante dessa frequência se deve aos dois fatores. Um AAGE não quis opinar sobre o assunto e um último fez questão de dizer “não encontro dificuldades que dificultam as minhas visitas”.

Observando as respostas, é possível concluir que, como a Secretaria não determina um número mínimo de visita semanal, apesar de que uma das propostas do próprio Secretário, no início do programa, era que cada AAGE acompanhasse uma escola por dia da semana, existem dois fatores que impossibilitam as visitas com mais frequência: a distância entre as escolas e o excessivo número de

unidades para cada Agente. Assim, a própria demanda inerente ao programa como: (a) levantamento de dados; (b) preenchimento dos formulários; (c) busca de ações corretivas que afetam no alcance dos resultados das metas; (d) reuniões periódicas com equipe gestora, funcionários e professores; (e) avaliações externas bimestrais; (f) encontro quinzenal na Regional com o membro do Grupo de Trabalho vindo da sede; (g) reunião trimestral de 1º e 2º nível (respectivamente, na Regional e na capital fluminense) entre outros, são evidências comprobatórias da grande quantidade de atribuições de cada Agente.

Prosseguindo com a análise das respostas do questionário, serão apresentados alguns dos resultados alcançados pelas escolas da Regional ainda no segundo ano do programa. Sendo assim, a análise dos dados obtidos diz respeito ao alcance das metas propostas e, conseqüentemente, à elegibilidade da escola à bonificação por resultados de acordo com o percentual estimado pela SEEDUC-RJ.

É importante lembrar que, de acordo com as regras estabelecidas na resolução que instituiu o programa “Planejamento Estratégico”, todos os servidores lotados nas escolas que alcançam suas metas podem receber uma bonificação, que varia de um a três salários-base, paga em uma única parcela.

A cartilha disponível no *site* da Secretaria, que define as regras específicas da bonificação, possui ainda as condições de pagamento do benefício aos profissionais das demais instâncias – sede e Regionais <sup>41</sup>. Não fazem jus ao benefício do programa os servidores contratados, ocupantes de cargo exclusivamente de comissão, inspetores escolares e ainda aqueles cedidos exclusivamente à SEEDUC-RJ (Cartilha de Bonificação, 2012). Por mais que as matrículas desses Agentes estejam vinculadas às escolas, caso elas alcancem as metas e se tornem elegíveis, o critério para o recebimento da bonificação é o mesmo dos servidores lotados nas Regionais.

As metas por escola são publicizadas no início do ano no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, seguindo critérios do IDERJ (obtido a partir do ID X IF). Como fora explicado em capítulo anterior, seu cálculo é realizado por escola, de

---

<sup>41</sup> A cartilha de bonificação serve como manual para esclarecer as regras referentes pagamento dos valores aos servidores. Nela também é possível conhecer os critérios do benefício que se estende para os servidores da sede e das Regionais. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687124>>. Acesso em 06 set. 2014.

acordo com os resultados alcançados nos dois anos anteriores, gerando, com isso, a meta que cada unidade precisa alcançar para ser contemplada com a bonificação.

A Tabela 1, a seguir, apresenta o número de escolas contempladas com a bonificação por resultados no ano de 2012 por AAGE, de acordo com o atingimento das metas do IDERJ do ano anterior. Cabe ressaltar que, na época da pesquisa, algumas escolas eram “apadrinhadas” por alguns Agentes, em virtude do quadro incompleto de servidores para atender a todas as unidades da Regional.

**Tabela 1: AAGEs e a quantidade de escolas que alcançaram as metas do IDERJ**

Número de escolas sob sua orientação que atingiram meta no ano de 2012	
AAGEs	Quantidade de escolas
AAGE 1	2/7
AAGE 2	2/7
AAGE 3	2/6
AAGE 4	0/6
AAGE 5	3/5
AAGE 6	Não informou
AAGE 7	3/5
AAGE 8	2/5
AAGE 9	4/6
AAGE 10	4/5
AAGE 11	1/5
AAGE 12	0/5
AAGE 13	1/6
AAGE 14	0/5
AAGE 15	2/5
Total de AAGEs = 15	Total de escolas = 26/78

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao número de escolas que conseguiram atingir as metas no IDERJ em 2012, é possível perceber, pelas respostas de quatro agentes, que duas de suas escolas acompanhadas alcançaram seus índices no IDERJ; dois agentes tiveram resultados alcançados em três escolas; dois relataram que em seu grupo quatro escolas conseguiram; três em apenas uma, enquanto outros três declararam que nenhuma escola conseguira alcançar a meta estipulada pelo programa. Sendo assim, nenhum dos servidores lotados nessas unidades recebeu a bonificação prevista em decreto. Houve o caso da AAGE 10 que não soube responder essa questão por estar atuando há apenas um ano na função.

Nos casos apresentados na Tabela 1, com o número de AAGEs e escolas acompanhadas, podemos perceber um baixo percentual de unidades da Regional que alcançaram as metas do IDERJ no ano de 2012. Buscando entender os dados a partir das respostas dos Agentes, é possível afirmar que existe um conjunto de fatores internos e externos que servem para explicar os resultados. Conforme observado no questionário que se encontra no apêndice, essa questão pede apenas para apontar quantas escolas conseguiram atingir as metas. Em relação aos fatores que explicam o não atingimento das metas, foi elaborada uma questão aberta específica para tratar desse assunto. Dessa maneira, a partir dos apontamentos feitos pelos servidores, será possível, no decorrer deste capítulo, compreender esses motivos.

A pergunta seguinte mencionava a importância do trabalho do Agente, a fim de saber se sua contribuição é determinante no alcance das metas atingidas pelas escolas acompanhadas. Os resultados apresentados foram: quatro agentes afirmaram que seu trabalho não é determinante, justificando que existem outras condições, como a atitude de liderança exercida pelos gestores, o comprometimento da equipe pedagógica e professores, além de fatores humanos, sociais e físicos, que são da maior relevância e impactam mais diretamente nos resultados apresentados pelas escolas.

Nas respostas de três desses quatro agentes, percebem-se pontos em comum relacionados a algumas das dificuldades, envolvendo o papel do gestor e dos demais servidores que seguem resistindo a certas determinações contidas no programa. De acordo com a resposta do AAGE 1, isso acontece porque:

O AAGE ajuda no acompanhamento da GIDE, que é um caminho para o atingimento de metas, existem muitos gestores que não se comprometem na implantação desse tipo de gestão e os AAGEs ficam muitas vezes sem oportunidades de colaborar para o atingimento de metas (AAGE 1. Dados do questionário respondido em 19/10/2013) (grifo meu).

Na percepção do AAGE 2, os fatores abrangem outros aspectos de natureza interna e externa ao ambiente escolar. É possível notar que o Agente ressalta questões de competência da secretaria, como as condições físicas e tecnológicas. Por outro lado, por se tratar de um trabalho envolvendo a formação educacional dos

alunos, é fundamental a parceria família-escola. De acordo com a resposta do entrevistado,

Acompanhar, propor ações estratégicas e monitorar os resultados são sem dúvida ferramentas necessárias para um bom desempenho pedagógico e de gestão escolar, sobretudo existem condições sociais, matéria humana, infraestrutura e aparatos tecnológicos e pedagógicos que são determinantes para o sucesso/fracasso escolar do aluno e muitas das escolas que eu acompanho possuem, pelo menos, dois ou três destes quesitos determinantes que atingem a escola diretamente ou indiretamente (AAGE 2. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

No caso do AAGE 3, percebe-se mais claramente a importância do gestor e de sua equipe no processo democrático e participativo em que se está buscando um trabalho mais transparente e comprometido com os rumos da educação oferecida pelo Estado. Segundo esse Agente,

Porque depende se as orientações serão adotadas e aplicadas pelos gestores, pelas equipes de Coordenação pedagógica e pelos professores. O que percebo, que em sua maioria, não ocorrer, no grupo de escolas que acompanho (AAGE 3. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Até o momento, em relação aos fatores determinantes que ajudam a escola a atingir as metas, nota-se, pelas falas dos Agentes, quão importante é o papel do líder na condução das unidades escolares. A partir de liderança, comprometida com os resultados pedagógicos e administrativos da unidade, o gestor dissemina uma filosofia de trabalho capaz de nortear toda sua equipe na busca por objetivos em comum. Sobre a figura do gestor e suas competências, Lück (2009) destaca:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p.17).

É possível perceber, no conteúdo das falas dos AAGEs, situações que confirmam subsídios ao argumento apresentado pela autora. Trata-se das menções à importância do líder como principal representante na instituição escolar, conduzindo sua equipe para um trabalho comprometido com o sucesso da unidade e de seus alunos.

Os apontamentos da Agente 6 retomam a importância do papel do gestor escolar. De acordo com sua concepção em relação ao assunto,

É importante e necessário o acompanhamento do AAGE na Gestão Escolar, porém, o perfil, visão, postura e a liderança do gestor são fundamentais para um bom andamento das atividades e dinâmica do fazer pedagógico pela equipe escolar (AAGE 6. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Continuando com as percepções observadas nos questionários, é possível perceber, na fala do AAGE 13, se “há o comprometimento da direção e confiança entre ambos (gestor/AAGE)”. Dessa forma, é necessário dividir atribuições com a comunidade escolar para o alcance dos objetivos da escola, buscando sempre oferecer uma formação cidadã e responsável com seus resultados.

Por outro lado, onze agentes afirmaram que seu trabalho é determinante para que as escolas alcancem as metas estabelecidas pela Secretaria. Na fala do AAGE 3, esse fato se confirma “quando a escola possui um acompanhamento, ela começa a direcionar melhor o seu trabalho e seus resultados”. Para o Agente 8, o grupo possui um papel determinante no programa, visto que

as escolas precisam de orientação e acompanhamento. A função permitiu, nos últimos três anos, fazer com que a escola se organizasse e tivesse foco nos problemas. Acredito que a partir de 2014 os resultados desse trabalho irão aparecer (AAGE 8. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Na visão do Agente 12, a função do gestor se traduz em uma série de novas atribuições. Para isso,

A demanda do gestor no cotidiano da escola é diversa e por isso muitas das vezes ele acaba se perdendo. Acredito que o AAGE orienta para as necessidades que muitas das vezes foram deixadas de lado. Sem o AAGE não haveria esta revolução que tivemos na educação do estado do Rio (AAGE 12. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Diante das respostas obtidas sobre essa questão, cabe mencionar que não basta apenas instituir um programa, formar gestores e equipe escolar sobre seu funcionamento, determinar prazos para o preenchimento e envio dos dados para que a Secretaria tenha acesso às informações pedagógicas e administrativas. A orientação somada ao acompanhamento dos trabalhos da GIDE, de

responsabilidade dos Agentes, é parte integrante e relevante para as pretensões dos objetivos do programa, que conta com o monitoramento por outros servidores que trabalham na sede e compõem o Grupo de Trabalho.

Na questão acerca do (s) principal (is) fator (es) que estaria(m) dificultando a escola no atingimento das metas definidas pela secretaria, dois agentes apontaram que o pouco envolvimento do gestor é a principal razão para esse fato. Outros dois apontaram que o principal motivo se deve ao pouco envolvimento por parte dos professores, sendo também que o mesmo número de Agentes alegou que o problema envolve três fatores, ou seja, a falta de envolvimento dos gestores, da equipe pedagógica e também dos professores. Nessa questão existia, ainda, além das três opções relatadas anteriormente, a opção de os AAGEs desenvolverem de forma discursiva o que eles acreditavam que poderia representar dificuldades no atingimento das metas. Para aqueles que optaram por escrever sobre outros fatores, é possível perceber relatos de cunho crítico direcionados a alguns profissionais das escolas que se mostram contrários a algumas determinações do programa. Para o AAGE 5, o problema principal está no:

DESCOMPROMETIMENTO das equipes com a política de acompanhamento de resultados [...], a banalização da reprovação aplicada como ferramenta de punição do discente e a ausência de padronização no processo avaliativo adotado pelas escolas e docentes, provocando discrepâncias e incoerências pedagógicas nos diagnósticos dos alunos e, conseqüentemente nos desempenhos projetados pelos mesmos frente às metas internas (IF) e externas(ID)". (AAGE 5. Dados do questionário respondido em 19/10/2013) (Transcrito conforme original).

Em outro caso relevante, o Agente 6 alerta que: “não foi falta de envolvimento de nenhuma das partes, mas o número de reprovações apresentado foi em decorrência da falta de base dos alunos no 6º ano o que comprometeu a meta da escola”. Na percepção do AAGE 4, a questão pode ser explicada pelo “pouco envolvimento por parte de toda comunidade escolar, ou seja, os responsáveis e alunos também fazem parte desse processo”. Na opinião do AAGE 13, o fato se deve à “carência de equipe técnica pedagógica e funcionários de apoio, e acabou dificultando o atingimento das metas”. Por fim, “todos os fatores são influenciadores, pois se todos não se apropriarem dos resultados e verificarem o que precisa mudar para o atingimento da meta o resultado não será positivo”, enfatiza esse mesmo agente, relatando que a questão envolve fatores de diferentes naturezas.

É possível perceber, diante das respostas, que, por mais que o programa aponte diferentes estratégias de reflexão na melhoria do trabalho administrativo e pedagógico para alcançar as metas, responsabilizando em algumas partes os servidores que atuam nas escolas, em especial os gestores e sua equipe, é fundamental levar em consideração que a educação é um campo bastante complexo e que existem diversos condicionantes que atuam direta e indiretamente no processo ensino-aprendizagem. Um ponto que merece ressalva foi a resposta do AAGE 13 ao demonstrar que a carência de servidores nas áreas pedagógica e de apoio é um dos principais fatores que influenciaram no não atingimento das metas propostas.

Seguindo com a análise dos resultados, em pergunta aberta aos AAGEs com o intuito de que fossem elencadas três estratégias utilizadas pelas escolas para alcançarem suas metas, os resultados mostraram pontos de vista comuns. Dessa maneira, obtiveram-se conteúdos envolvendo a importância de um trabalho em equipe, maior responsabilidade com a GIDE e com as avaliações externas, criação de ações conjuntas envolvendo mais as famílias dos alunos, acompanhamento mais direto dos resultados dos alunos a cada bimestre e oferecimento aos professores de melhores condições pedagógicas para serem trabalhadas nas salas de aula. Sobre algumas dessas estratégias, o AAGE 2 da Regional em análise nos mostra como pontos importantes:

reuniões para orientação e alinhamento de ações pedagógicas (este é o ponto principal delas e normalmente eu estou à frente destas ações); acompanhamento e monitoramento através do coordenador pedagógico das notas e evolução do desempenho do aluno e absorção dos projetos oferecidos pela SEEDUC (AAGE 2. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Lück (2008), discutindo o papel do professor no processo educativo, assim se manifesta:

Dentro de uma concepção de educação integral, e tendo em vista a relevância e a problemática do papel do professor no processo educativo, [...], devem revestir-se de sentido e natureza especiais os esforços de coordenação e assistência aos professores. Esse sentido e natureza devem estar voltados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no professor, a fim de que a sua atuação junto ao aluno torne-se gradativamente mais eficaz (LÜCK, 2008, p. 16).

A necessidade de prover as escolas com equipe pedagógica para oferecer suporte ao professor nas atividades de dentro e fora da sala de aula, buscando compreender o ambiente social e familiar em que o aluno está inserido, torna o trabalho mais adequado para uma formação em seus múltiplos sentidos. Sendo assim, a atuação do coordenador pedagógico e do orientador educacional é fundamental em todas as etapas do crescimento e desenvolvimento cognitivos.

Na percepção do Agente 1, notam-se pontos em comum com o AAGE 2, ressaltando: “quando o diretor, coordenador pedagógico e professores formam uma verdadeira equipe; ações para recuperação dos alunos bimestralmente e fazer com que o aluno se comprometa mais com as avaliações externas”.

As respostas seguem apresentando contribuições pertinentes, conforme aborda o AAGE 4 ao destacar:

1- Aplicação e correção dos SAERJINHOS como determina a portaria SUGEN, 419/2013. 2- Monitoramento semanal do desempenho dos alunos, da Recuperação Paralela e dos casos de Dependência com finalidade e equacioná-los dentro de cada bimestre. 3- Aplicação de aulas mais atrativas para os alunos e desenvolvimento de projetos interdisciplinares (AAGE 4. Dados do questionário respondido em 19/10/2013) (Transcrito conforme original).

Outra abordagem que merece um pouco mais de atenção foi relatada pelo AAGE 8. Para ele, existe um conjunto de considerações necessárias que deve ser analisado a partir dos seguintes índices:

1) Análise bimestral do fluxo com realização do pré-conselho de classe e tomada de ações corretivas antes do COC; 2) Ação do fluxo com alunos: conversa com alunos que tiveram reprovação no bimestre; 3) análise dos resultados do SAERJINHO com retirada no site do CAEd das habilidades e competência que menos de 50% da turma acertaram. Acessar o banco de itens e preparar atividades extras, aplicar e corrigir com os alunos; 4) Erradicar a dependência (Recuperação dos alunos) com campanhas e acompanhamento (AAGE 8. Dados do questionário respondido em 19/10/2013) (transcrito conforme original).

Em relação a essa questão, que tinha como finalidade apresentar alguns dos meios adotados por gestores, aliados ao espírito de liderança que estes precisam exercer por conta das imersões presentes no contexto do cotidiano escolar, é possível afirmar que não existe um ponto comum para todas as escolas. Isso demonstra que a busca por estratégias corretivas deve ser algo permanente e de

acordo com cada fator específico que interfere no melhor funcionamento do ambiente escolar.

Na questão que envolvia o trabalho exercido pelo AAGE, buscando perceber sua importância para o sucesso do programa e também para a melhoria da educação da rede pública do Estado do Rio de Janeiro, houve consenso, tendo todos sido enfáticos ao apontarem que o trabalho se constitui como fundamental nesse processo.

Apesar de não se tratar de uma função pioneira na rede, uma vez que a Secretaria criou em 2008 um grupo de servidores para orientar e acompanhar as ações de alguns programas financiados do governo federal, conforme relatado em outras seções desta pesquisa, inicialmente o trabalho do AAGE representava maiores atribuições administrativas na gestão e em todas as tarefas pedagógicas inerentes à escola. Diante desse fato, nas reuniões iniciais para apresentar as ações do programa, era visível, nas falas de alguns servidores, certa insatisfação em aceitar as determinações que a Secretaria colocava em prática.

Cabe ressaltar que, na maioria das vezes, os servidores estavam com a razão, visto que, naquele período, as cobranças e o aumento de trabalho antecederam algumas melhorias de valorização e condições de trabalho para os profissionais da Secretaria.

Na época, o movimento de greve liderado por um dos sindicatos da categoria alegava a falta de estímulo por conta dos baixos salários pagos aos profissionais da Secretaria – um dos menores salários do país –; a infraestrutura bastante precária, chegando ao ponto de algumas escolas fecharem por questões de segurança na estrutura física; carência de profissionais em diversas áreas; assédio moral; diversas cobranças de cunho administrativo, entre outros.

### 2.1.1 O trabalho em equipe e a importância da GIDE no programa

Nesta parte da pesquisa, serão abordados assuntos pertinentes às condições oferecidas pela SEEDUC-RJ, envolvendo as partes de investimentos em infraestrutura (espaço físico, tecnologia, segurança, ferramentas pedagógicas), contratação de pessoal, melhorias das condições de trabalho, apoio pedagógico, entre outros.

É imprescindível, para o sucesso do programa, que a Secretaria cumpra com suas obrigações e busque constantemente suprir as carências que envolvem o quadro de servidores (em função de licenças, exonerações e aposentadorias), espaço físico, materiais de apoio ao trabalho docente, investimento tanto na formação quanto nas condições salariais, através da garantia de benefícios, segurança etc.

Por mais que as ferramentas da GIDE sirvam para organizar a parte administrativa que as escolas realizam diariamente – segundo palavras dos profissionais do INDG que ministraram o curso no início de 2011 para os AAGEs –, é notório que o volume de trabalho nas escolas cresceu consideravelmente desde o início do programa, em função dos diversos formulários e ações demandadas por ele.

A seguir serão apresentados alguns dados que ratificam a questão abordada anteriormente, servindo de apoio para melhor compreender os dados obtidos nessa parte do questionário.

Sobre a questão que aborda se as escolas acompanhadas por cada um dos Agentes possuem equipe pedagógica constituída por coordenador e orientador, os resultados foram organizados na Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2: AAGEs, nº de escolas acompanhadas e unidades com equipe pedagógica completa**

Quantas escolas acompanhadas por você possuem equipe pedagógica completa (ex: coordenador e orientador pedagógico)?		
AAGE	Escolas sob sua responsabilidade	Números de escolas com equipe
AAGE 1	7	7/7
AAGE 2	7	5/7
AAGE 3	6	3/6
AAGE 4	6	4/6
AAGE 5	5	2/5
AAGE 6	5	3/5
AAGE 7	5	1/5
AAGE 8	5	4/5
AAGE 9	6	3/6
AAGE 10	5	1/5
AAGE 11	5	1/5
AAGE 12	5	2/5
AAGE 13	6	2/6

AAGE 14	5	5/5
AAGE 15	5	0/5

Fonte: Elaboração própria.

Diante da Tabela 2, que expõe o resultado, é possível perceber que apenas um único AAGE possui o grupo de escolas com equipe pedagógica completa. Isso representa um importante ponto de análise, visto que, para um trabalho que demanda tantas tarefas escolares, o suporte da equipe ao gestor é imprescindível para a realização das atribuições.

É importante ressaltar que, para mudar essa realidade, a nova gestão da Secretaria instituiu gratificações para coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais. Porém, de acordo com o que foi apresentado, pode-se concluir que a educação do Estado ainda apresenta nítidas carências de servidores para exercerem tais funções em todas as escolas da rede. Quando não há pessoas concursadas para assumir essas funções pedagógicas, o gestor tem o direito de encaminhar, por ofício, à Regional, pedido de nomeação de outros servidores, normalmente professores que não possuem habilitação para atuar no Ensino Médio – com carga horária de vinte ou quarenta horas e concursados para ministrar aula no Ensino Fundamental I, (também chamados “Doc II”). Como o Estado quase já não possui mais turmas para esses servidores, normalmente eles passam a ocupar funções como auxiliar de biblioteca, de secretaria, entre outras. Por outro lado, o servidor aprovado em processo seletivo interno tem o direito estabelecido em resolução para escolher a escola e a função que pretende exercer. Isso reforça um ponto bastante relevante na política do programa – a meritocracia.

Ao abordar se alguma das escolas em que atuam possui gestor que passara pelo processo seletivo interno na atual gestão da secretaria, o resultado apresentado aponta que cinco agentes não possuem nenhum gestor nomeado através do PSI em seu conjunto de escolas. Por outro lado, oito deles relataram que, das escolas acompanhadas, pelo menos em uma delas o diretor exercia a função através de PSI. Nos dois casos restantes, um AAGE apontou que, em todas as escolas sob sua responsabilidade, dois gestores passaram pelo processo e apenas um único Agente descreveu que todos seus gestores eram oriundos dessa forma de seleção.

Para mostrar maior transparência e fortalecimento do programa junto ao corpo de servidores, a gestão da Secretaria demonstrou que o caminho da ruptura

com um modelo de escolha política para os cargos de direção é o mérito para ocupar funções estratégicas o qual passa a ser o aliado para suas pretensões.

Aprofundando a reflexão acerca da nova forma de ocupação de funções gratificadas na SEEDUC-RJ, vale lembrar Paro (2011), para quem,

Na verdade, não se pode negar a importância do concurso como critério técnico para a atribuição de cargos e funções, de modo a afastar as práticas de nomeações políticas que tendem a favorecer interesses pessoais e privados, por oposição ao interesse público (PARO, 2011, p.46).

Entende-se, dessa forma, que o processo seletivo vem se firmando como um dos maiores avanços do programa, pois reforça a hipótese de que a competência pode ser medida pelo esforço individual, o que possibilita a qualquer servidor, que atenda às determinações do edital, conquistar um lugar na gestão por méritos próprios. Além disso, a própria resolução que instituiu o programa determina, em um de seus artigos, que todos os servidores que ocupem os cargos de direção das escolas passem por uma avaliação a cada três anos pelo coordenador de gestão de pessoas e pelos dois diretores da Regional. Caso o gestor educacional não esteja atingindo bons índices de desempenho que levem em consideração suas atribuições e comprometimento inerentes a sua função, este pode ceder o cargo para outro que consiga ser aprovado em todas as etapas do processo seletivo e assim sucessivamente.

Quando perguntados se alguma escola acompanhada passara por mudança recente na gestão, cinco AAGEs responderam que apenas em uma delas isso ocorrera. Para outros cinco, nenhuma escola sofrera qualquer mudança. Dois Agentes responderam que duas escolas tinham passado por mudança no corpo gestor. Outros dois relataram que três escolas já haviam mudado seu gestor a partir do início do programa. Em apenas um caso específico, o Agente relatou que, desde o início do programa, uma unidade escolar já trocara quatro vezes de gestor. Em relação à troca constante do gestor, conforme relatado, sobeja a hipótese de que aqueles que estão sendo nomeados para a função, nessa unidade específica, não estejam desenvolvendo a contento suas atribuições.

Na questão que indicava se os AAGEs tinham o conhecimento de todos os programas trabalhados pela GIDE nas escolas – programas que envolvem as ferramentas para o cálculo das metas e levam em consideração os resultados

pedagógicos e administrativos de cada unidade –, treze Agentes apontaram que conhecem totalmente o funcionamento desse programa e apenas dois relataram que conhecem parcialmente seu funcionamento.

Esse resultado, em certa medida, pode estar atrelado ao treinamento recebido apenas pelos Agentes no começo de 2011, ministrado pelos profissionais do INDG, servindo para formar e apresentar o funcionamento dos formulários iniciais que seriam preenchidos pelas escolas. Cabe ressaltar que somente os servidores que participaram dessa primeira formação pelo Instituto tiveram uma capacitação mais específica sobre essas ferramentas. Na medida em que são alcançados determinados níveis propostos pelo programa, novos formulários e ferramentas são introduzidos aos dados escolares para melhor acompanhamento da Secretaria.

Além de acompanhar o trabalho dos AAGEs, outra função dos membros do comitê que realizam encontros quinzenalmente nas Regionais é apresentar e reforçar o funcionamento das novas ferramentas à medida que algumas etapas são cumpridas. Sendo assim, o fato de treze dos quinze agentes declararem que conhecem totalmente o funcionamento das ferramentas da Gestão Integrada pode ser explicado por esses encontros periódicos com o membro do comitê da GIDE.

Na questão que perguntava se a GIDE contribui para o trabalho do gestor e de toda sua equipe escolar na busca por melhores resultados no processo ensino-aprendizagem, todos os agentes foram unânimes, respondendo que acreditam na utilização da gestão integrada para um melhor padrão organizacional das unidades escolares.

Gomes (2009 apud Borges, 2013, p. 56) relata que “um modelo político mais focalizado em resultados teve no Sistema de Gestão Integrada – GIDE – uma inovação que superou o modo convencional e muitas vezes ineficiente”. Dessa maneira, percebe-se que a nova metodologia gerencial implantada na gestão escolar, voltada para melhor organização e padronização das tarefas inerentes às escolas, e a responsabilidade do gestor em disponibilizar os trabalhos (prestação de contas, resultados bimestrais, entre outros) através de murais em locais de fácil acesso da comunidade escolar, resultam em atitudes mais coerentes com a instituição pública.

Ainda refletindo sobre essas mudanças em vigor, cabe lembrar que, até o final da década de 1980,

Tivemos, ao longo da história, uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizador. Trata-se de uma herança que se instala desde os primórdios da Colônia, passando pelo Império, até as diferentes formas de organização da República. A centralização está tão entranhada na base de organização do sistema educacional brasileiro, quanto no interior da própria escola. Sua expressão se dá sob diferentes matizes – desde as formas autoritárias de convivência a mecanismos rígidos de controle burocrático dos tempos de trabalho e organização das relações de ensino-aprendizagem. Assim, numa cadeia interminável de relações de controle, a centralização marca as relações entre os órgãos de administração do sistema nas diferentes esferas (União, Estados e Municípios), assim como aqueles entre estes e as escolas (VIEIRA, 2007, p. 142).

Dessa forma, é possível destacar que um dos maiores benefícios propostos pela implementação da GIDE se justifica pela participação, organização, registro e divulgação dos trabalhos pedagógicos e administrativos em todas as unidades escolares do Estado do Rio de Janeiro.

Em relação à questão que aborda os pontos que merecem destaque no trabalho que o AAGE desenvolve com a GIDE nas escolas, as respostas apresentadas foram bastante variadas. Na resposta do AAGE 2, o ponto fundamental se deve à “Organização das informações, alinhamento de ações, visão sistemática da educação estadual e estabelecimento de uma rotina de trabalho”. Já o Agente 5 admitiu que os aspectos mais importantes têm relação com as

Orientações sobre as legislações de avaliação do desempenho escolar, sobre as ferramentas da GIDE, Auxiliar gestores, equipes pedagógicas e professores na leitura e compreensão dos resultados e metas da escola (AAGE 5. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Na percepção do AAGE 11, os principais pontos do trabalho que eles exercem se devem à

Orientação ao diretor na análise de resultados (este ponto nenhuma escola tinha antes da GIDE); Trabalho focado a partir da elaboração do plano de Ação; Acompanhamento do fazer pedagógico por parte do Gestor (AAGE 11. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

O 13º AAGE foi ainda mais abrangente, admitindo que a importância de sua função pode ser resumida da seguinte maneira:

Valorização e importância do trabalho em equipe; Importância da liderança/gestor; - Organização do espaço escolar; - Registro das atividades escolares; - Acompanhamento, cuidado e atenção para os alunos com

desempenho abaixo da média; - Análise de resultados; - Mudança de postura da direção; - Trabalho mais reflexivo, ativo, dinâmico e integrado (AAGE 13. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Fazendo referência aos resultados pedagógicos das escolas, é possível notar que vários pontos são abordados para justificar a importância do trabalho inerente à função de AAGE. Dentre os mais relevantes, percebe-se a primazia de um trabalho conjunto, o acompanhamento das ações, as orientações e o foco na busca por melhores resultados e atingimento das metas, entre outros.

Na questão que aponta para a avaliação que os AAGEs têm em relação à periodicidade quinzenal dos encontros com o membro do comitê GIDE, pode-se notar um expressivo apoio. Nessa questão fechada, treze deles assinalaram que o número de encontros é suficiente para o bom andamento do trabalho que eles desenvolvem com as escolas, tendo dois relatado que um único encontro por mês seria suficiente.

Por fim, uma questão aberta para saber sobre o que os AAGEs achavam que poderia ser feito a fim de que seu trabalho se tornasse mais eficiente nas escolas acompanhadas da Norte Fluminense. O AAGE 1 faz seu apontamento colocando a seguinte sugestão:

Fazer com que os diretores acreditem mais na GIDE, a maioria deles ainda não assimilaram que a GIDE é um instrumento que facilita muito o trabalho deles para o sucesso da escola. Com certeza sem a nossa presença eles vão deixar a GIDE de lado e ficar mais envolvidos ainda com o burocrático, enfim falta mais envolvimento do diretor com o pedagógico e menos envolvido com o burocrático, talvez o próprio sistema faz com que o diretor pense dessa forma. SUGESTÃO: Um funcionário para preparar as prestações de contas. (AAGE 1. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Sobre a sugestão proposta por esse Agente, é necessário reconhecer que, em decorrência das diversas atribuições a que os gestores são submetidos, tanto pedagógica quanto administrativamente, muitos se queixam do aumento dos trabalhos relacionados à GIDE. Cabe lembrar ainda que as recentes adaptações da função de diretor para gestor escolar, concomitante às demandas advindas que a carreira propõe, ainda precisam ser mais bem assimiladas pelos que exercem e para aqueles que pretendem exercer cargos dessa natureza. Somado a isso, cabe mencionar que o gestor é o principal responsável pelo controle e destino dos

recursos financeiros que são repassados para a unidade escolar e que devem ser utilizados de acordo com as resoluções definidas pelos dois principais agentes financiadores – a União e o Estado.

É possível perceber, na percepção do AAGE 5, que, para melhorar a eficiência de seu trabalho, é importante:

1: A equiparação das ações dos AAGEs às da Inspeção Escolar, como instrumentalização da política de consequência para gestores e professores que insistem em não cumprir com as orientações SEEDUC e legislações educacionais vigentes, desrespeitando o direito do aluno e comprometendo a política de melhoria da Educação do Estado. 2: Maior acompanhamento das ações da Inspeção escolar, visando o estreitamento das relações entre eles e a política de acompanhamento de resultado proposta pela SEEDUC e com os AAGEs (AAGE 5. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Na fala do AAGE 6, nota-se uma postura um pouco mais crítica da situação:

Acredito que se os alertas dados pelos AAGEs durante as reuniões sobre postura de diretor e professor fossem resolvidos teríamos uma resposta melhor de toda equipe no que diz respeito ao envolvimento com a GIDE e ao cumprimento de legislações e portaria. Eles não cumprem e nada é feito, então o colega do lado não faz porque nada é feito e isso é uma corrente... FALTA POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIA!! (AAGE 6. Dados do questionário respondido em 19/10/2013) (Transcrito conforme original).

Sobre a exposição do conteúdo do AAGE em destaque, é possível perceber que se trata de um “desabafo”, possivelmente relatado dessa forma por conta da importância que todos os servidores dão ao atual momento pelo qual a educação do Estado está passando. A meritocracia adotada pela atual gestão na rede parte do princípio de que as funções gratificadas nas instituições estatais passem a ser ocupadas por profissionais mais comprometidos com o setor público, buscando oferecer melhores condições à parcela da sociedade que mais precisa dos serviços do Estado.

A SEEDUC-RJ adotou uma maneira de avaliar se o programa está voltado, de fato, para a melhoria da educação. Prova disso está na avaliação dos diretores e adjuntos que acontece a cada 12 meses por parte da Secretaria, conforme consta nos artigos 13, § 1, 2 e 3 do decreto nº 42.793 de 06 de fevereiro de 2011.

**Art. 13** - Será permitida a permanência na condição de Diretor ou Diretor Adjunto de uma mesma unidade escolar por no máximo 06 (seis) anos consecutivos.

**§ 1º** - Após o prazo fixado no *caput*, o servidor somente poderá voltar

a concorrer ao processo seletivo para a função de Diretor ou Diretor Adjunto daquela unidade escolar decorridos 02 (dois) anos.

§ 2º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC realizará, a cada 12 (doze) meses a partir da data da posse, uma avaliação do Diretor ou Diretor Adjunto.

§ 3º - Será motivo para exoneração o Diretor ou Diretor Adjunto que obtiver duas avaliações insatisfatórias.

Para maior transparência e lisura nas ações implementadas pelo programa, o resultado dessas avaliações são publicizados no Diário Oficial do Estado, assim como todas as resoluções, decretos e portarias que a SEEDUC-RJ elabora.

Prosseguindo com o resultado da pesquisa sobre o assunto abordado, na opinião do oitavo AAGE, é preciso “maior suporte por parte da Regional e a retirada de diretores descompromissados”.

Nota-se, na fala do AAGE 11, que já desempenhou outras funções durante sua trajetória profissional na educação do Estado, a importância da continuidade no trabalho da função. Isso é fundamental para se avaliar uma política pública em suas diferentes etapas.

Sugiro a continuidade deste trabalho, pois, antes de atuar na função, já fui diretor geral, adjunto e coordenador pedagógico mais nunca teve um trabalho focado da SEEDUC. Hoje as Unidades Escolares sabem a missão, a visão da SEEDUC. Sugiro a Continuidade do Grupo que está á frente deste trabalho que chega a nossa atuação a nível de Escola (AAGE 11. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Nas palavras do AAGE 13, é visível a preocupação por conta do número elevado de escolas que eles têm que acompanhar. Em relação a esse fato, é possível concluir que cabe à Secretaria tomar as devidas atitudes, desenvolvendo um trabalho em conjunto com a inspeção escolar, possibilitando atividades mais coerentes e menos desgastantes para aqueles que estão na função. Em suas palavras:

Acredito que a inspeção e os AAGEs deveriam se encontrar ao menos uma vez por mês, para alinhamento de ações, estudo e troca de informações relativas às escolas que cada um acompanha; Os AAGEs poderiam trabalhar em dupla, acompanhando 05 escolas. Acredito que assim a escola teria muito mais a ganhar e nós estaríamos respaldando um ao outro (AAGE 13. Dados do questionário respondido em 19/10/2013).

Seguindo um pouco essa linha de raciocínio, o AAGE 15 faz um alerta ao dizer que é importante “diminuir o número de escolas atendidas. O viável seria 4 escolas, pois assim ficaria uma pra cada dia da semana. A atenção seria total”.

Por fim, é possível perceber, diante das percepções confirmadas pelas falas dos AAGEs, que, devido à complexidade que envolve o ambiente e o cotidiano escolar e aos fatores internos e externos que refletem nos resultados, é imprescindível o alinhamento de ações entre as instâncias da Secretaria.

Sem o suporte necessário que compete à sede, as Regionais e as escolas ficam à mercê de situações que, muitas vezes, causam “feridas” difíceis de serem curadas a curto ou médio prazo. Por mais que a GIDE possa contribuir com a gestão, principalmente nos aspectos administrativos e pedagógicos, faz-se necessário maior apoio e aproximação entre a sede, a escola e a família para juntos buscarem soluções capazes de beneficiar o principal foco: a aprendizagem e o desenvolvimento da cidadania daqueles que tem por direito a educação pública para lutar pela dignidade em uma sociedade marcada por enormes desigualdades sociais, financeiras e culturais.

Diante das considerações e apontamentos retratados na pesquisa com o grupo de AAGEs da Regional Norte Fluminense, é possível fazer análises e compreender as principais dificuldades no desempenho da função. Tomando por base o conjunto de escolas que são acompanhadas em uma determinada região localizada ao Norte do estado do Rio de Janeiro, em qualquer outra área do estado ou fora dele, percebe-se que, como o cotidiano escolar é bastante complexo, é preciso que seja observado o maior número de hipóteses que impactam no alcance de seus objetivos mais específicos.

É possível perceber que a responsabilidade do poder público, representado nesse caso pelas ações que a Secretaria de Estado de Educação dissemina através do programa, é a principal força motriz dessa engrenagem que impulsiona os resultados da educação. Entretanto, cabe ressaltar que a participação da sociedade e de todo o corpo de servidores envolvidos nesse *mister* é importante para o novo modelo de gestão adotado na rede, que também busca melhorar o ambiente educacional e a valorização da formação para a cidadania.

Os conteúdos tratados nesta parte do trabalho, obtidos a partir das respostas do questionário aplicado aos Agentes e do aporte teórico que fornece a sustentação

acadêmica deste capítulo, servirão para auxiliar na formulação do Plano de Ação Educacional. O PAE é a essência do trabalho, pois são propostas apresentadas na intenção de contribuir com a *práxis* dos AAGEs.

Prosseguindo com o estudo, serão expostos dois modelos de políticas públicas em educação adotados, respectivamente, nos Estados do Ceará e de Minas Gerais para melhorar os resultados pedagógicos dos alunos que estudam em sua rede de ensino. A escolha dos dois Estados para embasar a pesquisa se deve ao modelo utilizado na área da gestão escolar pelas respectivas Secretarias de Educação. Muitos aspectos dos modelos apresentados serviram para definir as diretrizes norteadoras do programa “Planejamento Estratégico” adotado pela SEEDUC-RJ.

## **2.2 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação - O caso do Estado do Ceará**

Desde o início da década de 1990, a Secretaria de Estado de Educação do Ceará (SEDUC-CE) vem criando programas para melhorar a aprendizagem dos alunos que fazem parte de sua rede de ensino. Essa necessidade se deve a mapeamentos feitos pela SEDUC-CE para detectar as principais causas dos baixos níveis de aprendizagem na área de escrita e leitura na sua rede. Para isso, instituiu um comitê dentro da Secretaria voltado para avaliar o desempenho dos alunos nas séries iniciais do Ensino Fundamental I.

A Secretaria de Educação do Ceará possui um total de vinte Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDEs) distribuídas pela capital e interior do estado. Essas coordenadorias dão suporte pedagógico e administrativo a todas as escolas estaduais presentes nos municípios cearenses.

Diante dos desafios para fornecer uma educação de melhor qualidade em um Estado onde, segundo Vieira (2007), “a demanda por educação é elevada e os recursos reduzidos”, busca-se promover educação em uma região marcada pelos mais baixos índices socioeconômicos do país. Nessa realidade, foi criado, no período de 2003-2006, o programa “Escola Melhor, Vida Melhor”.

Antes mesmo desse programa, a Secretaria de Educação do Estado do Ceará havia criado um sistema de avaliação em larga escala para observar o

desempenho dos alunos das séries finais do Ensino Fundamental I e II. Sobre esse assunto, Vieira (2007) destaca:

O Ceará foi um dos primeiros estados da federação a criar um sistema estadual, em 1992, com uma experiência piloto de avaliação do Rendimento escolar dos alunos de 4ª e 8ª séries (avaliação das quartas e oitavas) numa amostra de 156 escolas da rede estadual e 14.600 alunos de 4ª e 8ª séries do ensino Fundamental da cidade de Fortaleza (VIEIRA, 2007, p. 50).

A avaliação que a autora menciona, denominada Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), vem sendo ampliada ao longo dos anos, abrangendo, atualmente, os três níveis de ensino – Ensino Fundamental I e II, além do Ensino Médio. A implementação desse sistema possibilita detectar com mais precisão as dificuldades dos alunos avaliados, levando em consideração as habilidades e competências em cada etapa de ensino.

Diante do diagnóstico apresentado pelos alunos no conjunto de escolas da rede estadual, a SEDUC-CE instituiu a Superintendência Escolar (SE), ligada à Secretaria Executiva, SEFOR e CREDE. De acordo com Valle (2012),

A Superintendência Escolar consiste em um serviço que busca, através de uma ação dinamizadora, desenvolver estratégias de acompanhamento e monitoramento dos diretores de escolas, nas quais cada um se responsabiliza pela qualidade do ensino oferecido, pelo desempenho satisfatório dos estudantes e pelos resultados globais da escola (VALLE, 2012, p. 59-60).

A Secretaria conta com uma equipe de técnicos que atuam nas SEs para analisar os resultados dessas avaliações e, posteriormente, realizar ações de intervenção pedagógica com foco no processo ensino-aprendizagem nas séries com os rendimentos mais baixos. Essas ações pretendem contribuir nos trabalhos realizados por gestores e professores diante das dificuldades apresentadas em um processo que se constrói através da ação-reflexão-ação.

Para conhecer algumas das ações instituídas pela SEDUC-CE desenvolvidas nas escolas da rede estadual, buscando acompanhar os resultados e o desempenho dos alunos no programa “Escola Melhor, Vida Melhor”, Valle apresenta as seguintes considerações a partir das informações da própria Secretaria:

[...] o monitoramento do programa, que não tem um nome específico, fica a cargo da Superintendência Escolar. Este setor acompanha a frequência de alunos e professores, o rendimento e fluxo escolar, o desempenho

acadêmico nas avaliações externas, o ambiente educativo, o espaço físico, os processos escolares – lotação, matrícula, planejamento e práticas pedagógicas, as metas previstas no Plano de Metas das Escolas (PLAMETAS), os instrumentos de gestão – calendário, regimento escolar, PPP (Projeto Político Pedagógico) e PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) (VALLE, 2012, p. 60).

Dessa forma, pode-se afirmar que o programa que a gestão da Secretaria Estadual de Educação do Ceará implantou para conhecer, analisar e definir diretrizes, buscando a melhoria do rendimento escolar dos alunos, possui estreita relação com o programa implantado recentemente no Estado do Rio de Janeiro. As ações referentes à assiduidade dos discentes e docentes, ao desempenho nas avaliações internas e externas, à progressão para a série seguinte, entre outras, são definidas através de Planos de Metas, de acordo com as especificidades das escolas da rede.

Cabe ressaltar que, assim como a SEEDUC-RJ estabeleceu critérios para ocupação das funções estratégicas, desde 1995, o Estado do Ceará instituiu o critério técnico para a ocupação das funções de gestores escolares na sua rede. Nas palavras de Vieira, a adoção desse critério representa uma das maiores conquistas para a educação pública do Estado, pois, além de transparente e democrática, é possível reconhecer que “tal inovação trouxe muitos ganhos do ponto de vista da alternância do poder, representando alternativa positiva ao anterior critério da indicação política para a nomeação de cargos diretivos nas escolas” (VIEIRA, 2007, p. 46).

É necessário esclarecer que o critério técnico para a nomeação de gestores, em qualquer lugar do país, não é garantia de sucesso no desempenho dos alunos. Todavia, é fundamental utilizar critérios nas instituições públicas que possibilitem aos servidores alcançar cargos de confiança levando em consideração sua competência, maior comprometimento com os recursos públicos e responsabilidade com os resultados pedagógicos apresentados em sua escola.

Fazendo uma estreita relação desse estudo com minha prática na educação pública nos últimos anos, percebo que a adoção de critérios técnicos na escolha e nomeação de gestores escolares nas redes em estudo é importante e faz parte de um conjunto de (re) estruturação no setor público educacional brasileiro nas últimas décadas. Como uma das propostas do trabalho é apresentar dados que possam

contribuir para responder algumas das indagações mais específicas de minha experiência com a atuação do grupo que monitora o programa no Estado do Rio de Janeiro, é importante lembrar que a pesquisa não pretende esgotar o assunto proposto.

### **2.3 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação: o caso do Estado de Minas Gerais**

O propósito desta parte do texto é conhecer o desempenho do programa Projeto Melhoria da Qualidade na Educação Básica (Pró-Qualidade), criado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), na rede de escolas sob sua responsabilidade, observando os resultados no processo ensino-aprendizagem na rede estadual de ensino. O objetivo desse programa surgiu da necessidade de desenvolver novas concepções no modelo de gestão escolar na educação do Estado, definindo um novo planejamento estratégico diante dos desafios nas demandas do contexto escolar.

Além desse programa, o governo do Estado de Minas Gerais, através da SEE-MG, instituiu, no ano de 2000, o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE). Esse sistema utiliza a aplicação de testes para acompanhar e monitorar o rendimento escolar dos alunos que estivessem na 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio em sua rede. Em relação ao SIMAVE, Souza (s. d.) faz as seguintes considerações:

Os testes aplicados avaliam as competências desenvolvidas pelos alunos em Português, Matemática, História, Geografia e Ciências. Além da aplicação de testes outros instrumentos também são utilizados para o processo de avaliação, entre eles questionários destinados aos alunos, professores, especialistas e diretores de instituições escolares, com o objetivo de levantar dados sobre o processo de gestão das unidades escolares, sobre o perfil dos profissionais da educação, sobre os estudantes atendidos pelas escolas, e os recursos e serviços disponíveis nas unidades escolares (SOUZA, s. d., p. 2).

Além de medir o rendimento dos alunos nos testes aplicados nos anos finais de cada segmento, a proposta da SEE-MG era fazer um diagnóstico com os indicadores sociais dos diversos atores da comunidade escolar, servindo de base para a formulação de políticas públicas adotadas pela educação do Estado.

Buscando também desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da gestão educacional e os resultados dos alunos nas escolas, a SEE-MG instituiu três programas com objetivos definidos de acordo com as principais necessidades apresentadas na sua rede de ensino. Sobre essa questão, Fonseca e Oliveira (2009) retratam seus objetivos da seguinte forma:

Integravam o Pró-Qualidade três programas complementares: o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que visava à solução de problemas rotineiros e formas ultrapassadas de organização escolar, mediante a adoção de planejamento com enfoque gerencial (planejamento estratégico); o Programa de Apoio às Inovações Educacionais (Paie), que desenvolvia múltiplas modalidades de formação continuada e de trabalhos participativos, voltados para refletir acerca da realidade vivida na prática cotidiana da escola; e, completando essa tríade, o Projeto de Desenvolvimento e Enriquecimento Curricular (Prodec), cuja especificidade era favorecer as ações incentivadoras da autonomia das práticas pedagógicas, estimulando a própria comunidade escolar a solucionar problemas pedagógicos prioritários definidos pelas escolas (BANCO MUNDIAL, 1994; MINAS GERAIS, 1997, *apud* FONSECA e OLIVEIRA, 2009, p. 236).

Diante dessa constatação, nota-se a preocupação da gestão da SEE-MG em articular projetos educacionais na rede para melhor atender a suas especificidades. As inovações implementadas pelo programa Pró-Qualidade no cotidiano escolar da educação estadual de Minas se volta, principalmente, para o gerenciamento pedagógico, administrativo e financeiro de suas unidades.

Sobre o Plano de Implantação do Programa de Apoio às Inovações Educacionais, obtido a partir de documento oficial do Estado (s. d.), é possível mensurar que seus objetivos tinham como principais propostas:

Elevar o nível de qualidade das aprendizagens;  
Favorecer uma atitude de busca de estratégias diferenciadas para promover o enriquecimento do processo ensino/aprendizagem e a efetivação de práticas pedagógicas renovadoras;  
Desenvolver uma prática coletiva de reflexão sobre a escola e seus problemas pedagógicos, realizando, com autonomia, projetos para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem;  
Possibilitar a adequação do currículo às peculiaridades sócio-culturais da comunidade escolar, promovendo aprendizagens significativas; incrementar a criatividade.

As ações criadas pela SEE-MG possuem propósitos de melhoria no resultado pedagógico, além de buscarem reduzir os índices de evasão e repetência de seus alunos, fomentando projetos educacionais a partir da realidade de cada escola. Nesse caso, uma das principais ações foi a elaboração e a implementação de ações

que reduzissem as dificuldades de aprendizagem detectadas ainda nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

As partes de acompanhamento, orientação e monitoramento do programa eram realizadas por uma equipe de profissionais educadores que atuavam nas SREs distribuídas pelo estado de Minas Gerais. A equipe composta por agentes escolares, que dava suporte às ações dos programas, realizava encontros periódicos com gestores e professores para analisar materiais curriculares, estratégias de ensino-aprendizagem, modelos didáticos e outras formas de organizar e gerir o currículo, a escola e a dinâmica da sala de aula (FONSECA e OLIVEIRA, 2009).

Conforme os apontamentos dos estudos realizados pela equipe de acompanhamento, foi possível perceber que, no programa, embora tenha havido avanços nos resultados apresentados pelo rendimento dos alunos, ainda é necessária uma mudança cultural no trabalho dos docentes, bem como em suas práticas pedagógicas. Além disso, é importante reconhecer que a participação da comunidade escolar na concepção de todas as etapas do programa possibilita maior engajamento e envolvimento dos atores na tomada de decisões e sucesso de suas ações para o alcance dos resultados propostos. Contudo, nota-se ainda que esse modelo é definido a partir das concepções adotadas pelo gestor responsável pela Secretaria e sua equipe que atua no órgão central.

#### **2.4 Programa de monitoramento em Políticas Públicas na Educação do Estado do Rio de Janeiro**

O trabalho definido através de planos de ação, com prazos estabelecidos em cronogramas pela SEEDUC-RJ, como fora anteriormente explicitado, tem início em 2011, com a criação do programa “Planejamento Estratégico”, diante da necessidade de melhorar a colocação da educação estadual do Rio de Janeiro no *ranking* nacional do IDEB. Partindo desse princípio, estão acontecendo importantes investidas por parte da Secretaria, gerando mudanças no trabalho desenvolvido pelos atores sociais da educação que trabalham na implementação e execução do programa. As mudanças em curso visam atender a uma determinação da Constituição Federal de 1988, que diz no seu artigo 205:

A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, será promovido e incentivado com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Constituição Federal de 1988. Art. 205).

Reforçando a necessidade de aproximar ainda mais a comunidade escolar para participar nas discussões em relação à tomada de decisões dos rumos pedagógicos, administrativos e financeiros da educação pública do Estado, faz-se necessário estreitar as relações família-escola, criando canais de diálogos entre todos os atores envolvidos na formação cidadã. Cabe lembrar ainda que o artigo 12 da LDB, inciso V, ressalta a importância das unidades escolares em “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

A necessidade de superar obstáculos para contribuir na formação educacional das crianças e dos adolescentes passa a ser também um ponto fundamental buscado pelo gestor na condução de sua unidade escolar. Sobre esse assunto, Cury (2007) apresenta suas considerações:

A função social da educação escolar pode ser vista no sentido de um instrumento de diminuição das discriminações. Por isso mesmo, vários sujeitos são chamados a trazer sua contribuição para este objetivo, destacando-se a função necessária do Estado, com a colaboração da família e da sociedade (CURY, 2007, p. 487).

Para trabalhar na busca por uma educação que consiga desenvolver suas funções em todos seus sentidos, o Estado do Rio de Janeiro adotou o modelo da Gestão Integrada da Escola, dando maior responsabilidade aos gestores escolares na busca por uma educação comprometida com resultados pedagógicos e sociais.

Höfling (2001, p. 31) esclarece que “políticas públicas são aqui entendidas como o “Estado em ação” [...]; é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade”. Sendo assim, pressupõe-se que as definições estabelecidas no programa vigente desde 2011 são determinadas através de ações que têm, principalmente, como pano de fundo, contribuir para melhorar a colocação do IDEB do Estado no *ranking* nacional.

Uma das medidas definidas ainda no início do programa foi a observação do rendimento dos alunos da rede através das avaliações em larga escala. A partir

dessas avaliações, espera-se medir os níveis de proficiência necessários para cada série adquiridos ao longo de sua vida escolar, por conta dos testes aplicados pelo governo federal e do Estado, como Prova Brasil, SAEB e SAERJ, respectivamente. Sobre essa questão, Brooke (2008) entende que se trata de uma “implementação de políticas de responsabilização escolar baseadas em medidas de desempenho de alunos naqueles níveis de governo em que existe responsabilidade pelo fornecimento da educação básica” (BROOKE, 2008, p. 96).

Para definir o conteúdo a ser cobrado nas avaliações, em cada bimestre, a SEEDUC-RJ criou o Currículo Mínimo<sup>42</sup> para todas as disciplinas. Na construção desse currículo, que ocorreu em 2011, a Secretaria disponibilizou em seu *site* um convite aos professores interessados em contribuir com suas ideias na confecção das diretrizes curriculares da nova matriz adotada pela rede. Os docentes que aceitaram o convite receberam uma bolsa-auxílio para trabalhar na elaboração do documento norteador dessa ação.

Outras ações que demonstram as mudanças recentes no cenário público educacional do Estado do Rio de Janeiro, nos últimos quatro anos, são: a meritocracia – com a adoção de PSIs para a nomeação de funções gratificadas, a avaliação dos trabalhos desenvolvidos por esses servidores que ocupam essas funções de três em três anos por parte dos subsecretários e superintendentes, e, conseqüentemente, as ações em prática do próprio programa “Planejamento Estratégico”, com os resultados observados ao final de cada ano.

Cabe lembrar que tais medidas adotadas visam melhorar a posição da educação pública do Estado em relação ao *ranking* do IDEB de 2009 – penúltima posição entre os estados da federação. Essa questão merece ser reforçada, pois demonstra a preocupação do governo em melhorar a imagem da educação pública estadual do Rio de Janeiro no cenário nacional.

Mais do que criar um programa, é fundamental acompanhar e avaliar cada etapa de seu planejamento. Segundo Cunha (s.d., p. 3),

---

<sup>42</sup> No ano de 2011, o currículo mínimo foi feito apenas para os anos finais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio regular nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática, História, Geografia, Filosofia e Sociologia. Atualmente, as demais disciplinas da grade curricular da rede também foram inseridas nesse documento. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374742>>. Acesso em: 21 out. 2014.

O crescente interesse dos governos nos estudos de avaliação está relacionado às questões de efetividade, eficiência, *accountability* e desempenho da gestão pública, já que estes estudos constituem-se em ferramenta para gestores, formuladores e implementadores de programas e políticas públicas. As avaliações de políticas e programas permitem que formuladores e implementadores tomem suas decisões com maior conhecimento, maximizando o resultado do gasto público, identificando êxitos e superando pontos de estrangulamento (CUNHA, s.d., p. 3).

Apesar da elaboração da política que envolve o programa ter sido idealizada com a participação apenas da equipe gestora da própria Secretaria e do Instituto que institucionalizou o programa da GIDE, pode-se inferir que ele vem sendo incorporado ao cotidiano das escolas da rede de forma gradual. É importante apresentar esse fato, visto que os agentes envolvidos diretamente no cotidiano das escolas (comunidade escolar), em nenhum momento foram convidados a participar das discussões que definiram o plano a ser adotado por toda rede. Sobre esse aspecto, pode-se afirmar que a atual gestão da Secretaria adotou um modelo de política no sentido *top/down*, pois estabeleceu as regras e os meios que cada escola deve seguir para que a educação do Estado alcance o resultado no IDEB de 2013 com divulgação no ano de 2014.

Nesse sentido, Valente e Arelaro (2002) nos chamam a atenção, ao mencionar que,

Em nossa tradição escolar, discutir aspectos de gestão sempre foi algo relegado a alguns iluminados, a autoridades ou a especialistas. Os professores deveriam cuidar apenas do “pedagógico”, os pais (despreparados) e os alunos (imaturos), também deveriam se abster de discutir a gestão, e principalmente, de exercê-la” (VALENTE E ARELARO, 2002, p. 66).

Diante das concepções dos autores, reforço a importância de os membros da comunidade escolar participarem de todo o processo na formulação da política, preservando-se o direito de participação em um processo democrático proposto para estabelecer diretrizes na formação educacional e cidadã de crianças, jovens e adultos.

Prosseguindo com a pesquisa, será feita uma breve comparação sobre os programas implementados nos três estados (CE, MG e RJ), levando em consideração seus objetivos, características de monitoramento e grupos que orientam e acompanham suas ações. É importante ressaltar, mais uma vez, que a

escolha dos três Estados se deve, principalmente, pela utilização da metodologia organizacional da Gestão Integrada da Escola – GIDE.

## **2.5 Um estudo comparativo das políticas públicas de monitoramento nos estados do Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro**

A implementação de políticas públicas nos três estados mencionados – Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro – é parte das estratégias utilizadas pelas respectivas Secretarias de Educação com foco na melhoria do resultado nas avaliações em larga escala do governo federal e, conseqüentemente, no *ranking* do IDEB.

Com o estudo, foi possível perceber que os estados do Ceará e de Minas Gerais vêm adotando medidas com foco na gestão e no processo ensino-aprendizagem desde a década de 1990. Já no estado do Rio de Janeiro, a adoção de um programa de relevância na gestão escolar foi possível somente após a nomeação do então gestor da Secretaria – Wilson Risolia – que ocorreu no final de 2010. A implementação das ações, que têm como base o programa gerencial da GIDE nas escolas da rede, teve início a partir de janeiro de 2011. Antes, porém, foi instituído o PEGE que teve como objetivo fomentar as ações do programa PDE-Escola e também a elaboração de projetos financiáveis de autonomia das próprias unidades para melhorar o processo ensino-aprendizagem. Nesse período a SEEDUC-RJ formou cento e sessenta Orientadores de Gestão para acompanhar, orientar e monitorar as ações dos programas.

No caso do Ceará, a SEDUC-CE instituiu o SPAECE no ano de 1992 como projeto-piloto para avaliar o rendimento escolar dos alunos de 4<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries em diversas escolas estaduais localizadas na capital do estado. De 2003 a 2006, a Secretaria implementou as ações do programa “Escola Melhor, Vida Melhor” com o acompanhamento permanente de um comitê específico formado por técnicos Do órgão, buscando conhecer e acompanhar as principais causas do baixo nível de aprendizagem na parte de escrita e leitura dos alunos da rede.

A SEE-MG desenvolveu o programa “Pró-Qualidade” com a utilização de recursos financeiros do Banco Mundial. Para isso, estabeleceu critérios para melhorar a gestão que estava se desenvolvendo nas unidades escolares, procedeu

à oferta de cursos de formação continuada para gestores e docentes com ações participativas no cotidiano escolar e mudanças no currículo das disciplinas em todos os segmentos de sua competência. Cabe ressaltar que o Estado criou também o SIMAVE. Esse sistema próprio de avaliação possibilita fazer um levantamento mais preciso das reais necessidades a serem trabalhadas pelos docentes, pois possibilita detectar as dificuldades de aprendizagem dos alunos através das habilidades e competências cobradas nos testes de proficiência.

Uma estratégia inovadora adotada pela SEEDUC-RJ, que a diferencia das outras duas Secretarias, relacionada aos seus sistemas de avaliação, é a avaliação bimestral que a Secretaria Estadual do Rio de Janeiro vem adotando desde 2011 – o SAERJINHO. Os demais estados desta pesquisa realizam suas avaliações em larga escala apenas uma única vez no ano.

A seguir, será apresentado um quadro que representa algumas semelhanças e diferenças nos programas adotados pelas respectivas Secretarias de Educação dos estados do CE, MG e RJ.

**Quadro 3 – Síntese de programas educacionais em políticas públicas no CE, MG e RJ**

Características	Ceará	Minas Gerais	Rio de Janeiro
Programa Educacional do Estado	Escola Melhor, Vida Melhor	Pró-Qualidade	Planejamento Estratégico
Ano de implementação	2003	1993	2011
Principais dimensões dos programas	Frequência de alunos e professores; rendimento e fluxo escolar; desempenho acadêmico nas avaliações externas; ambiente educativo; espaço físico; o processos escolares – lotação, matrícula; planejamento e práticas pedagógicas; metas previstas no Plano de Metas das Escolas (PLAMETAS); instrumentos de gestão – calendário, regimento escolar, PPP.	Adoção de planejamento com enfoque gerencial (planejamento estratégico); desenvolvimento de múltiplas modalidades de formação continuada e de trabalhos participativos; favorecimento das ações incentivadoras da autonomia das práticas pedagógicas, estimulando a própria comunidade escolar a solucionar problemas pedagógicos prioritários definidos pelas escolas.	Meritocracia na rede para as funções estratégicas; currículo mínimo por disciplinas; valorização da carreira profissional da educação; Gestão Integrada da Escola; Plano de Metas; remuneração variável.
Responsáveis pelo monitoramento dos programas	Técnicos da Superintendência Escolar	Técnicos das Superintendências Regionais de Ensino	Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar

Fonte: Elaboração própria.

Diante dos fatos abordados, os gestores municipais e estaduais passaram a instituir estratégias e programas para buscar melhores resultados no intuito de marcar positivamente suas administrações. Dessa forma, podemos notar que assim como Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro, outros estados nacionais vêm desenvolvendo estratégias de avaliação por meio de sistemas próprios, modificações na grade curricular da rede, programas na área de gestão, formação continuada para equipe gestora e professores, grupos de servidores que orientam e acompanham planos de ação com metas definidas.

Pode-se observar neste estudo que uma das principais ações é a elaboração, a orientação, o monitoramento e a avaliação desses programas. Para isso, são utilizados exemplos de países desenvolvidos em que alguns programas mostraram resultados satisfatórios na sua concepção e forma de implementação.

Cabe dizer que a adoção de sistemas de avaliação pelos próprios estados (SPAECE, SIMAVE e SAERJ) serve de pano de fundo para justificar possíveis intervenções no sistema curricular da rede, nos instrumentos avaliativos internos adotados pelos docentes, entre outros.

Entendo, por fim, que os Estados abordados vêm adotando medidas no campo das políticas públicas em educação na tentativa de reverter situações detectadas ainda nos anos iniciais do Ensino Fundamental e que se arrastam há anos ou décadas. Atualmente, com o amadurecimento do processo democrático, maior pressão popular para a garantia dos direitos sociais e avanço nos meios de comunicação, torna-se cada vez mais difícil não apresentar os resultados obtidos em uma rede de ensino. Utilizar métodos administrativos ultrapassados em uma sociedade que busca um modo de vida cada vez mais moderno é uma das principais condições para o fracasso.

### **3 AÇÕES PARA MELHORIA DO TRABALHO DOS AAGEs NA REGIONAL NORTE FLUMINENSE**

Este capítulo tem por objetivo apresentar ações que podem melhorar o desenvolvimento do trabalho que os Agentes realizam na Regional em estudo, a partir das contribuições dos sujeitos que participaram da pesquisa. É importante lembrar que a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do programa “Planejamento Estratégico”, que está sendo implementado em todas as instâncias da SEEDUC-RJ, foram definidas a partir da posição que o Estado apresentou no IDEB de 2009, ocupando o penúltimo lugar entre os estados brasileiros.

Tomando posse no final de 2010, o secretário Risolia adotou uma série de medidas para reverter a situação da rede que apresentava alto índice de distorção idade-série e elevadas taxas de reprovação e abandono escolar. Algumas dessas medidas foram adaptadas a partir das ações colocadas em prática em programas de anos anteriores adotados nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Ceará e Pernambuco. Sendo assim, a escolha das ferramentas da Gestão Integrada da Escola (GIDE) serviu para definir determinados parâmetros organizacionais pedagógicos e administrativos nas escolas da rede de responsabilidade do Estado do Rio de Janeiro.

Com a redução das antigas trinta coordenadorias que existiam até 2010, que se transformaram em quatorze Regionais, os critérios para exercer as chamadas funções gratificadas em todas as instâncias da Secretaria de Educação passaram a ser preenchidas somente através de processo seletivo interno realizado periodicamente.

Dessa forma, foram criadas novas funções gratificadas para dar suporte aos gestores educacionais na condução das atribuições que compete a esse servidor público do Estado. Uma dessas funções é a de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar – AAGE. Responsáveis por um grupo de cinco a oito escolas na área de abrangência da Regional onde estão lotados, esses Agentes trabalham na orientação, monitoramento e planejamento das ações que servem de base para a tomada de decisões pedagógicas e administrativas das escolas e da SEEDUC-RJ.

A meritocracia na educação do estado do Rio de Janeiro, através de condições igualitárias previstos nos PSIs, visa fornecer possibilidades para que todo servidor da rede alcance um cargo comissionado. Assim, além das quatro etapas do processo (concurso interno, avaliação de currículo, entrevista e aprovação em curso de quarenta horas), para serem nomeados para a função pretendida, todos esses servidores são submetidos à avaliação trienal por integrantes da equipe do gestor na secretaria.

Diante das mudanças estabelecidas a partir da implementação do programa “Planejamento Estratégico”, pode-se inferir que cada servidor público nomeado para uma função gratificada da Secretaria possui uma responsabilidade maior que os demais, pois é reavaliado constantemente, estando sua permanência relacionada ao desempenho alcançado no período no cumprimento das suas atribuições.

Partindo das respostas obtidas no questionário aplicado aos AAGEs, serão apresentadas algumas ações para contribuir com o melhor desempenho dos servidores que atuam na função na Regional Norte Fluminense.

A elaboração das ações a seguir se deu em acordo com a percepção apresentada pelos próprios Agentes. Sendo assim, a proposta possui fundamento definido a partir das práticas dos servidores no acompanhamento das escolas da Regional em análise. Espera-se, por fim, que os diretores da Regional e, principalmente, os gestores à frente da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro reconheçam sua importância, adotando medidas que possibilitem melhores condições de trabalho para os Agentes. Parte dos objetivos do programa se deve ao trabalho realizado por esses servidores. São eles que disseminam, orientam e acompanham as propostas que buscam contribuir para o alcance da meta estabelecida ainda na concepção do programa que ocorreu no final de 2010.

### **3.1 Plano de Ação Educacional**

Apresenta-se nesta seção o plano de ação educacional, cujas ações têm por objetivo contribuir para a melhoria do trabalho desenvolvido pelo grupo de AAGEs que trabalha na orientação e no monitoramento do programa da GIDE no âmbito das escolas da Regional Norte Fluminense. Cabe ressaltar a importância deste plano em

função das dificuldades apresentadas pelos próprios Agentes na condução de suas atribuições no grupo de escolas sob sua responsabilidade.

A seguir, são explicitadas cinco ações que, caso sejam adotadas pela SEEDUC-RJ, podem contribuir para subsidiar o trabalho dos servidores. Tais ações se justificam, vez que são parte das estratégias inseridas no programa, visando à melhoria dos resultados pedagógicos e administrativos nas escolas da Regional em análise. Cada uma delas é parte de um conjunto de engrenagens criadas para o melhor funcionamento das atribuições dos AAGEs no suporte aos gestores educacionais da Regional Norte Fluminense.

**AÇÃO 1:** Pedido de cessão dos servidores que possuem duas matrículas em órgãos distintos – Município e Estado – para atuarem exclusivamente na função de AAGE pela Secretaria de Educação do Estado.

De acordo com a lei estadual nº 6479, de 17 de junho de 2013, que regulamentou a função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar, a carga horária dos servidores que atuam na função é de quarenta horas semanais. Dessa forma, como a Secretaria não determina, no edital do processo seletivo interno, que a função de AAGE só poderá ser ocupada por servidores que possuem apenas matrícula no Estado, observa-se no conjunto de Agentes da Regional em análise que cinco possuem matrícula em outro órgão, no caso, o municipal.

Sabendo que a função requer dedicação mínima de oito horas diárias, os servidores que possuem uma segunda matrícula em um órgão distinto do Estado têm, ainda, por dever do cargo, cumprir as horas inerentes a esse concurso prestado. Entretanto, como não existe uma determinação por parte do Estado obrigando os candidatos que desejam exercer essa função a serem exclusivos desse órgão, percebe-se que, além dessa dedicação, alguns deles cumprem com suas obrigações de trabalho em outro órgão público.

Diante da importância de oferecer ao servidor que aceitou, nesse caso específico, o desafio em atuar em dois órgãos públicos, com uma carga de trabalho que ultrapassa oito horas por dia, e, visando a um melhor desempenho da *práxis* na função de AAGE, a gestão da SEEDUC-RJ deveria realizar um pedido formal de cessão ao chefe do poder executivo do município onde esse profissional possui a

outra matrícula para se dedicar exclusivamente ao trabalho ao Estado. Nesse caso, cabe ao chefe do Executivo do Estado fazer o pedido de cessão junto ao poder Executivo Municipal onde o servidor possui sua outra matrícula. Tal pedido possibilita ao servidor melhor dedicação ao trabalho na educação pública estadual, reafirmando a preocupação da Secretaria em manter profissionais mais envolvidos com suas obrigações nas específicas funções.

O pagamento dos vencimentos de onde o servidor foi cedido, no caso o municipal, continuaria a cargo desse mesmo órgão até o momento em que uma das partes não mais concordasse com o acordo estabelecido.

Em órgãos estatais, que são obrigados pela Constituição Federal a oferecer diversos serviços públicos para a sociedade, é importante a consolidação de parcerias para suprir as necessidades que compete a cada ente federativo. Dessa forma, a concretização dessa ação por parte do Estado e da compreensão por parte do município demonstraria uma maior preocupação com a saúde e o bem-estar do servidor que passaria a acumular seus cargos em apenas um único órgão público.

A tabela a seguir tem por finalidade apresentar resumidamente, o detalhamento dessa ação:

**Tabela 3: Contribuições para a Ação 1**

Pedido de cessão dos servidores para atuarem exclusivamente como AAGE						
Ação: Fazer um levantamento dos servidores que atuam como AAGE com matrículas em órgãos distintos.	Objetivo: Para melhorar o desempenho dos Agentes nas atribuições que competem à função.	Local: Regional Norte Fluminense	Período: 18/05/2015 a 22/05/2015	Responsável: Diretor Regional Pedagógico	Método: Saber em que tipo de órgão os Agentes possuem matrículas e informar à SEEDUC-RJ.	Custo: Sem custo

Fonte: Elaboração própria.

**AÇÃO 2:** Aumento do número de AAGEs e melhor redistribuição das escolas sob a responsabilidade desses Agentes.

Essa ação propõe uma redução no número de escolas que atualmente estão sob a responsabilidade de cada AAGE. Na percepção do Secretário, um limite

máximo de cinco escolas por AAGE seria importante, uma vez que cada um deles poderia exercer a função de orientar, acompanhar e monitorar as escolas no processo de preenchimento de cada etapa das ferramentas da GIDE e continuar fornecendo os subsídios necessários a cada unidade escolar sob sua responsabilidade. Cabe lembrar que, além das orientações nas escolas, a cada quinzena os AAGEs precisam se deslocar até a sede da Regional para participar do encontro com o membro do grupo de trabalho que atua na sede da Secretaria. Além disso, na semana em que não participam desse encontro, os servidores da função se encontram e fazem uma reunião em uma unidade escolar próxima de onde residem para planejar o trabalho e realizar trocas de experiências de prática exitosas ocorridas nas escolas acompanhadas.

Pela consolidação das respostas observadas no questionário aplicado aos servidores que exercem a função, nota-se que, apesar de passados quase quatro anos do início do programa, ainda existe um excessivo número de escolas acompanhadas por cada Agente. Dos quinze servidores que atuam na função, quatro acompanham um total de seis escolas, dois são responsáveis por sete unidades e os demais possuem cinco. Levando em consideração que a cada semana, um dia é disponibilizado para reunião que ocorre na Regional, ou na escola estadual em um município próximo onde residem, é possível afirmar que algumas unidades escolares que são acompanhadas pelo Agente responsável por um grupo de seis ou mais escolas serão visitadas somente quinzenalmente. Isso acaba comprometendo a qualidade de parte do trabalho, uma vez que o próprio AAGE declara nas reuniões com o servidor da sede que algumas equipes gestoras não incorporaram no seu cotidiano as obrigações referentes ao preenchimento das ferramentas da GIDE e normalmente realizam o trabalho somente durante o dia em que o Agente está na escola.

É importante levar em consideração ainda que a Regional em análise abrange uma área geográfica de onze municípios no norte do Estado, sendo considerada a maior Regional em extensão territorial entre as quatorze, além da DIESP, distribuídas pelo território fluminense. Isso reforça a necessidade de nomear mais servidores para a função, visto que alguns desses municípios são pequenos e não possuem o número de escolas que a SEEDUC-RJ determinou para a responsabilidade de cada AAGE.

Sendo assim, para melhorar o atendimento, o acompanhamento, o monitoramento de todas as ações do programa da GIDE e, conseqüentemente, o desempenho dos servidores que servem de elo entre as duas instâncias – sede e escolas – torna-se necessário que a Secretaria forme e nomeie mais Agentes para somar aos demais que estão cumprindo suas tarefas. A tabela 4 procede ao detalhamento dessa ação:

**Tabela 4: Contribuições para a Ação 2**

Realização de nomeação de mais Agentes para a função						
Ação: Fazer um levantamento com o número excessivo de unidades escolares acompanhadas pelos servidores que atuam na função de AAGE.	Objetivo: Possibilitar a orientação e acompanhamento das ações da GIDE em uma escola para cada dia da semana.	Local: Regional Norte Fluminense.	Período: 01/06/2015 a 03/08/2015	Responsável: Secretário Estadual de Educação do Rio de Janeiro	Método: Compreender a necessidade específica da Regional levando em consideração seu número total de escolas.	Custo: Agentes com gratificação de R\$ 2.500,00.

Fonte: Elaboração própria.

**AÇÃO 3:** Fornecimento de transporte por parte da Secretaria de Educação do Estado para os AAGEs que atendem a escolas em município (s) fora de seu domicílio.

A questão refere-se ao número de municípios que cada AAGE precisa percorrer para realizar as visitas e cumprir seu trabalho na função. É possível observar, através das respostas, que somente seis dos quinze Agentes possuem seu grupo de escolas em um único município.

Esse ponto também merece uma atenção especial por parte da gestão da SEEDUC-RJ, uma vez que a própria Secretaria em nenhum momento vem determinando nos editais dos processos seletivos que os servidores devem residir no município da sede da Regional ou na localidade onde exista o grupo de escolas a serem acompanhadas. Nota-se, a partir deste estudo, que, no grupo de Agentes da

Regional em análise, é possível perceber que quatro servidores percorrem dois municípios para atender a seu grupo de escolas, sendo que cinco deles transitam entre três municípios diferentes para cumprir suas horas de trabalho. O quadro 4 retrata o local da residência desses Agentes, o município onde se localizam parte das escolas acompanhadas e a distância percorrida para a realização de suas tarefas.

**Quadro 4: Municípios de residência e municípios onde se localizam algumas escolas acompanhadas e distâncias percorridas**

Município de residência	Município de localização da escola	Distância percorrida em Km (apenas um percurso)
Campos dos Goytacazes	Cambuci	79,8
Campos dos Goytacazes	Cardoso Moreira	54,8
Campos dos Goytacazes	São Francisco de Itabapoana	50,7
Campos dos Goytacazes	São João da Barra	39,2
Rio das Ostras	Quissamã	82,3
Rio das Ostras	Conceição de Macabu	76,2
Rio das Ostras	Carapebus	55,6
Rio das Ostras	Macaé	27,1
Macaé	Quissamã	55,2
Macaé	Conceição de Macabu	49,1

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados apresentados pelo quadro, nota-se a distância que os Agentes precisam percorrer até chegar ao destino para atender às escolas e cumprir suas funções. Até o presente momento, a SEEDUC-RJ não disponibiliza nenhum meio de transporte para atender a esses casos específicos de longas distâncias. Sendo assim, no que diz respeito à forma de deslocamento e à relação com o percurso, não há nenhum tipo atendimento específico para amenizar os casos. É importante levar em consideração que o interior possui apenas um único meio de transporte público para o atendimento no deslocamento diário, gerando maior desgaste para aqueles que não possuem outro tipo de locomoção para chegar até os locais de difícil acesso, como, por exemplo, as áreas rurais. Pelo fato de a análise da pesquisa ter levado em consideração apenas a distância entre as localidades,

cabe lembrar que algumas dessas escolas acompanhadas se localizam em áreas de distritos que pertencem aos respectivos municípios. Dessa forma, a distância pode sofrer modificações por conta de determinadas de unidades escolares que se encontram em zona rural.

Diante do fato de ter compartilhado essa experiência na prática, com o grupo de AAGEs, e por acompanhar um pouco da trajetória do grupo após deixar a função, acredito que este seja um dos principais fatores que mais desgastam o trabalho desses servidores e que, de certa forma, serve para explicar alguns pedidos de exoneração por parte dos Agentes que passaram por essa mesma situação. Por mais que a própria Secretaria reconheça a necessidade e pague, além da gratificação, o valor extra de R\$ 500,00 para todos AAGEs a fim de minimizar os gastos de deslocamento nas visitas, o fato de ter que se deslocar constantemente em regiões com transporte público precário e único (no caso, o ônibus público), como é o caso desses servidores do interior, aumenta o desinteresse por parte de alguns servidores em exercer ou de continuar na função pela dificuldade relativa a essas condições.

Para amenizar o fato de ter que se deslocar diariamente em transporte público, gerando maior perda de tempo e desgaste ao servidor que exerce a função, e sabendo que a Secretaria disponibiliza carros na Regional para atender aos diretores – pedagógico e administrativo –, além dos servidores que atuam na inspeção escolar, no deslocamento diário para realização de seus trabalhos, cabe expandir esse benefício para os profissionais que também exercem uma função importante nas ações do “Planejamento Estratégico” idealizado pela atual gestão da SEEDUC-RJ.

Soma-se a isso o fato de alguns servidores “apadrinharem”, ou seja, além de darem o suporte nas ações do programa para seu grupo de escolas, são obrigados a orientar e acompanhar uma ou mais unidades que se encontram sem o Agente em função de pedido de exoneração, seja por conta dos desgastes físicos ou por interesses particulares. Cabe ressaltar que alguns Agentes deixam a função e realizam o PSI para diretor de unidade escolar, o que possibilita concentrar o trabalho em apenas uma única unidade escolar.

É comum a Secretaria publicar em sua *home page* o edital do concurso para as funções estratégicas apenas uma vez por ano, já que, normalmente, essas vagas

ociosas são preenchidas quando ocorre a finalização de todas as etapas dos processos seletivos. É importante ressaltar que cada função possui um PSI específico. Dessa forma, caso resolva exercer outra função, o servidor deverá ser aprovado em todas as etapas do processo e realizar a escolha por ordem de classificação para a Regional para a qual fez a opção.

Enquanto essa questão não se resolve, percebe-se, diante das respostas nos questionários aplicados, que oito desses Agentes fazem uso do seu transporte particular, ou seja, para conseguirem cumprir com suas obrigações inerentes a função, utilizam o carro próprio nos deslocamentos diários até as escolas. Dessa forma, é possível perceber a necessidade de um automóvel específico por Regional para auxiliar o AAGE nos deslocamentos em locais de difícil acesso, conforme apresentado na tabela 5.

**Tabela 5: Contribuições para a Ação 3**

Pedido de um automóvel para auxiliar os Agentes nos deslocamentos em áreas de difícil acesso						
Ação: Fazer um levantamento da área territorial da Regional que apresenta escolas em locais rurais e de difícil acesso	Objetivo: Para auxiliar no deslocamento dos Agentes em locais onde o transporte público é precário.	Local: Regional Norte Fluminense	Período: Ao longo do ano letivo.	Responsável: SEEDUC-RJ	Método: Disponibilização de um veículo para traslados dos Agentes que orientam escola em áreas de difícil acesso.	Custo: Aluguel de um veículo e um motorista junto à empresa terceirizada que presta serviço ao Estado.

Fonte: Elaboração própria.

**AÇÃO 4:** Política de consequência com a perda da função gratificada para os gestores e equipe pedagógica que não atenderem às determinações instituídas pela Secretaria em relação ao cumprimento das ações propostas pelo programa “Planejamento Estratégico”.

Criado para disseminar uma cultura organizacional nas áreas pedagógicas e administrativas de todas as escolas da rede estadual de educação do Rio de Janeiro, o programa se define por um modelo de trabalho pautado na Gestão Integrada, com a utilização de metas por área para cada instância da SEEDUC-RJ.

Como um programa dessa proporção é pioneiro na área de educação do Estado, e o modelo que está sendo utilizado já foi desenvolvido em outras redes públicas estaduais de outros estados, como é o caso de Minas Gerais, Ceará, Pernambuco e São Paulo, é importante que essa filosofia de trabalho seja incorporada ao cotidiano das escolas.

Como o servidor que está na função de gestor escolar possui maior grau de responsabilidade administrativa e pedagógica na unidade, este deve exercer seu papel de líder para aproximar e disseminar nos demais servidores a busca de uma gestão compartilhada e comprometida com os resultados pedagógicos dos alunos. Além disso, deve cumprir suas atribuições de acordo com as determinações legais em relação ao destino das verbas financeiras repassada pela União e Estado, divulgando periodicamente os gastos através das prestações de contas em locais de fácil acesso para todos os membros da comunidade escolar. O não cumprimento desses dois casos específicos poderia acarretar a perda da função de gestor escolar por parte do servidor da Secretaria.

Como o Estado do Rio de Janeiro possui um histórico de mudança constante no comando da SEEDUC-RJ, conforme relatado no primeiro capítulo deste trabalho, alguns gestores, acostumados com essa troca de secretário, insistem em manter uma postura centralizadora na sua gestão. São comuns casos em que a permanência do gestor da Secretaria normalmente tem um tempo menor que a permanência do gestor escolar.

Partindo desse princípio e tendo passado quatro anos da implementação do “Planejamento Estratégico” na rede, é possível ressaltar a importância do programa para a educação do Estado do Rio de Janeiro no cenário nacional. Várias de suas ações vêm demonstrando que essa iniciativa pode continuar contribuindo para uma melhor organização administrativa e pedagógica nas escolas. Prova dessa afirmação pode ser comprovada com os resultados alcançados pela educação do Estado em relação ao avanço no IDEB nos anos de 2011 e 2013, em que a rede pública estadual saiu da penúltima posição no IDEB de 2009 e, atualmente, ocupa a quarta posição no *ranking* nacional, segundo os resultados do INEP em 2014.

É possível observar, diante das respostas apresentadas por seis dos quinze Agentes, que um dos principais fatores responsáveis pelo baixo atingimento das metas pelas escolas da Regional Norte Fluminense tem relação com a postura

adotada pelo líder da gestão escolar. Diante da constatação desse fato e do relato formalizado em documento de visita elaborado pelo Agente para cada escola acompanhada e repassado ao membro de equipe do grupo de trabalho nas reuniões que ocorrem na Regional, a Secretaria deve tomar as devidas providências para que os responsáveis estejam em consonância com as determinações legais. Os Diretores Regionais possuem autonomia para fazer o pedido de abertura de uma sindicância para apurar a falta de postura por parte do gestor. Caso se confirme, eles devem encaminhar, através de um ofício, um pedido de exoneração do gestor à SEEDUC-RJ para que ocorra a nomeação de outro servidor para ocupar essa função.

Para a abertura do procedimento administrativo e apuração de falta de cumprimento das determinações (resoluções, portarias e decretos) expressas pela Secretaria por parte dos gestores escolares, inicialmente, é preciso respeitar a legalidade do princípio constitucional do devido processo com a possibilidade de defesa por parte do servidor que sofre a ação. No caso específico, cabe ressaltar que o pedido de abertura de sindicância é feito via ofício pelo diretor administrativo da Regional junto ao gestor responsável pela secretaria. Essa responsabilidade compete ao servidor que foi nomeado para exercer a função em cada uma das quatorze Regionais da Secretaria.

Como a forma de ocupação das funções estratégicas na Secretaria desde 2011 deixou de ser estritamente política, tendo passado a vigorar a meritocracia na rede, os processos seletivos internos que acontecem anualmente servem para disseminar uma nova cultura no âmbito das instâncias da SEEDUC-RJ. Soma-se a esse fato a atitude adotada pela sede ao criar outro critério que diz respeito à avaliação trienal para todos os ocupantes de funções estratégicas. Dessa forma, o secretário, subsecretários, superintendentes e diretores que atuam na Secretaria de Educação avaliam todos os gestores escolares e divulgam os resultados no Diário Oficial do Estado de acordo com critérios estabelecidos pela atual gestão.

Por fim, gostaria de ressaltar essa ação como uma das mais importantes deste Plano de Intervenção, apesar de entender que não é o fato de o gestor escolar ser nomeado por indicação política ou por processo seletivo que vai consolidá-lo como um bom condutor das ações e atitudes adotadas pela equipe da escola. A adoção da meritocracia na rede estabelecida pela SEEDUC-RJ, através de concurso

interno, somada à avaliação trienal, demonstra a preocupação da Secretaria em buscar alternativas que melhor possam ser associadas ao modelo de gestores que atuam na esfera pública e que, de certa forma, são responsáveis por conduzir os rumos de trabalho de uma equipe de servidores públicos mantidos com os recursos dos impostos recolhidos pela União e Estados pagos pelos cidadãos do nosso país.

Para que seja feita uma análise mais detalhada em relação à importância do papel que o AAGE desempenha no processo de condução do programa, faz-se necessário que o gestor escolar sirva de parâmetro para os demais membros que fazem parte da comunidade escolar. Com as novas atribuições da função do gestor, decorrentes das transformações contemporâneas nas relações de trabalho tanto em instituições públicas e privadas, houve uma (re) definição das tarefas que esses profissionais desempenham nas instituições mantidas pelo Estado. Aqueles que, até os dias atuais, insistem em manter posturas centralizadoras e antidemocráticas estão na contramão da história e precisam compreender que certas atitudes não são condizentes com o momento que a sociedade está vivendo. O objetivo da tabela 6 é dar subsídios para que a ação se realize.

**Tabela 6: Contribuições para a Ação 4**

Política de consequência para a equipe gestora que não atenderem às determinações do programa						
Ação: Acompanhar e analisar as ações estabelecidas nos planos de ação de acordo com os relatórios dos AAGEs por escola.	Objetivo: Para reforçar o trabalho que os Agentes desempenham nas escolas distribuídas pela Regional.	Local: Regional Norte Fluminense	Período: Ao longo do ano letivo.	Responsável: SEEDUC-RJ	Método: Analisar os relatórios feitos durante as visitas dos AAGEs nas escolas e informar a SEEDUC sobre os gestores descomprometidos.	Custo: Sem custo, pois seria feito o pedido de novas nomeações para os casos de omissão na função gratificada

Fonte: Elaboração própria.

**AÇÃO 5:** Completar adequadamente o quadro de servidores nas escolas, no caso específico, a equipe que dá o suporte ao gestor – coordenador pedagógico e orientador educacional.

A falta de profissionais em qualquer área ou local de trabalho é um dos principais motivos que levam ao fracasso em qualquer instituição. No caso da educação, a questão não poderia ser diferente. Responsável em formar cidadãos e preparar profissionais para atuarem no mundo do trabalho, contribuindo com a economia e o desenvolvimento social das nações, a política educacional desenvolvida em um país é a força motriz para a pretensão de todas as outras áreas que definem os rumos dos governos.

Diante da complexidade que envolve todas as áreas na oferta de serviços de responsabilidade do Estado, em especial a educação, e pela determinação da Constituição Federal para a contratação de servidores em instituições públicas, é fundamental manter o quadro de funcionários completo para o desenvolvimento das atividades na escola. Para isso, cabe ao gestor da Secretaria propor um projeto de lei, de iniciativa do Executivo Estadual, para atender ao número específico de vagas de coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais, buscando contemplar o conjunto de escolas da rede, atendendo às especificidades de cada unidade de acordo com o número de membros da comunidade escolar. No pedido do projeto de lei devem estar definidas que, em caso de morte, aposentadoria, demissão ou exoneração, o Poder Executivo deverá promover, imediatamente, a contratação, ainda que temporária, para a substituição do servidor que deixou a função.

A nomeação desses servidores é fundamental, pois são eles que dão o suporte necessário para o gestor escolar na condução de suas atribuições. O aumento das demandas pedagógicas e administrativas da equipe gestora nos últimos anos, decorrentes das diversas ações do programa criado em 2011, demonstram a necessidade de manter o quadro completo de servidores nas funções estratégicas da secretaria. Além disso, o cumprimento das atribuições que competem ao AAGE está diretamente relacionado aos encontros e orientação da equipe pedagógica no preenchimento das ferramentas da GIDE, acompanhamento do planejamento e monitoramento das ações corretivas estabelecidas nos planos de ação.

Em qualquer empresa privada ou órgão público a falta de profissionais se deve, principalmente, aos baixos salários e condições no ambiente de trabalho. Dessa forma, é necessário sempre valorizar o servidor, oferecendo-lhe não apenas melhores salários, mas sim condições mais dignas de realizar suas tarefas.

Partindo desse princípio, essa ação visa cobrar da SEEDUC-RJ a necessidade de manter o quadro de funcionários completo, ou seja, contratar, sempre que necessário, servidor para atuar na parte administrativa, pedagógica, serviços gerais, entre outras, dotando as unidades escolares de “equipes mínimas”, independentemente do número de alunos e do espaço físico das escolas. Essa questão se comprova a partir da análise consolidada pelo questionário aplicado aos AAGEs da Regional em estudo.

É importante ressaltar que a necessidade de tornar as funções de coordenador pedagógico e orientador educacional como gratificadas só se tornou realidade em 2013, ou seja, dois anos após a implementação do programa “Planejamento Estratégico” na educação do Estado. Antes desse momento, aqueles que eram nomeados para atuar nessa função desempenhavam as mesmas quarenta horas atuais, porém não recebiam nenhum valor além do salário pago definido no concurso externo prestado pelo servidor para pertencer ao quadro de funcionários da SEEDUC-RJ.

Como nos últimos anos o Estado do Rio de Janeiro vem transferindo gradativamente todo o Ensino Fundamental I e II para a responsabilidade dos municípios, caso comprovem possuir condições econômicas de manter esse segmento, nota-se que muitos servidores concursados da rede de 22 (vinte e duas) e 40 (quarenta) horas que trabalharam com esses alunos, estão ocupando cargos fora de sala de aula como na biblioteca, sala de leitura, laboratório de informática, secretaria, entre outros. Dessa forma, não seria necessário que a Secretaria promovesse concurso externo específico para o preenchimento dessas vagas, uma vez que alguns servidores, principalmente aqueles do concurso de quarenta horas, podem desempenhar tais funções, contribuindo com o processo de ensino-aprendizagem nas escolas.

De certa forma, alguns desses servidores estão realizando os processos seletivos internos e sendo nomeados para atuar nas diversas funções gratificadas oferecidas pelo Estado. Com a possibilidade de receber a gratificação inerente à função de coordenador e orientador, cresce também a procura pelas vagas disponibilizadas nos processos seletivos internos. Atualmente, a própria Secretaria menciona nos editais que a prioridade, em caso de empate, será do servidor que possui o curso superior na área de Pedagogia.

Com o aumento na demanda de trabalho após a implementação do programa em 2011, todos os servidores que atuam na educação do Estado estão percebendo que seus cargos e funções estão passando por mudanças decorrentes desse novo modelo. Diante dessas exigências, nota-se que o trabalho do educador do Estado está assumindo outras responsabilidades que até então estavam sendo renegadas pela falta de um planejamento pedagógico e administrativo, tanto pelas constantes mudanças do titular da Secretaria, quanto pela ausência nas diretrizes de serviços que norteiam as atribuições dos funcionários que atendem ao público em geral.

A tabela 7 apresenta o detalhamento:

**Tabela 7: Contribuições para a Ação 5**

Completar o quadro de servidores das escolas						
Ação: Fazer um levantamento da real carência das escolas. Após essa etapa, nomear ou contratar profissionais..	Objetivo: Dar melhores condições para o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas educacionais.	Local: Regional Norte Fluminense	Período: Ao longo do ano letivo.	Responsável: SEEDUC-RJ	Método: Manter o quadro de carência em dia, informando à Secretaria sobre as reais necessidades nas escolas.	Custo: De acordo com a necessidade e o cargo de cada profissional da educação.

Fonte: Elaboração própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar este estudo, buscando melhor entendimento das ações adotadas em toda rede de escolas da SEEDUC-RJ, com o principal objetivo de melhorar a posição do Estado no IDEB nacional, percebi que foram adotados um conjunto de medidas envolvendo todas suas instâncias – sede, Regionais e unidades escolares.

Apesar de grande parte dessas ações ainda estar em andamento, é possível perceber uma considerável mudança organizacional no cotidiano das escolas sob a responsabilidade da SEEDUC-RJ. Atualmente, os servidores e a equipe gestora, principalmente, estão mais envolvidos e comprometidos com os resultados pedagógicos e com o desempenho dos alunos na sua unidade escolar. Prova disso foram os últimos resultados apresentados pela rede estadual no IDEB de 2011 e 2013.

Para auxiliar nas ações previstas no programa “Planejamento Estratégico”, a Secretaria criou estratégias em parceria com o INDG para uma melhor padronização nas ações conjuntas envolvendo suas três instâncias. Com o auxílio das ferramentas da Gestão Integrada, o trabalho administrativo e pedagógico da educação da rede é definido através de planos de ação com prazos definidos e acompanhados pelos membros do comitê GIDE que atuam na sede.

Uma das principais estratégias para disseminar as ações desse programa se deve também a atuação do grupo de Integrantes do Grupo de Trabalho que a SEEDUC-RJ criou ainda no ano de 2011. A partir de 2013 o grupo foi instituído como função e os servidores passaram a ser chamados de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar.

Apesar de tantas dificuldades que a função exige para atender às demandas das equipes gestoras nas diferentes unidades escolares distribuídas pelo estado do Rio de Janeiro, o trabalho do grupo foi mostrando sua importância perante as pretensões da Secretaria na busca pelo seu principal objetivo – ficar entre as cinco redes do país no *ranking* nacional IDEB até 2013.

Acredito que o trabalho desenvolvido por esses Agentes possa contribuir ainda mais para a melhoria do processo aprendizagem nas unidades escolares do estado. Entretanto, é imprescindível que a Secretaria e as Regionais reconheçam as

principais dificuldades demonstradas pelas respostas dos quinze AAGEs no questionário elaborado pelo pesquisador e continuem investindo em melhores condições para que o desempenho desses servidores apresente resultados ainda mais satisfatórios.

## REFERÊNCIAS

ANTERO, Samuel Antunes. Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a02v42n5.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

BAUER, Adriana. GATTI, Bernadete A. TAVARES, Marialva; (Org.). **Vinte Cinco Anos de Avaliação de Sistemas Educacionais no Brasil**. Florianópolis: Insular, 2013. 296 p.

BORGES, Flávio Henrique Moncorvo. **A GIDE no contexto de uma escola de ensino médio regular noturno do Rio de Janeiro: uma análise das práticas gestoras**. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP) Universidade Federal de Juiz de Fora-MG. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-flavio-henrique-moncorvo-borges.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2009. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso: 29 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **PDE-Escola**. Disponível em: <[http://gestao2010.mec.gov.br/o\\_que\\_foifeito/programa\\_34.php](http://gestao2010.mec.gov.br/o_que_foifeito/programa_34.php)>. Acesso em: 29 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **O que é PDE-Escola?** Disponível em: <[http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2)>. Acesso em: 04 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Programa Mais Educação**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/passoapasso\\_maiseducacao.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/passoapasso_maiseducacao.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 9394/96**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 05 out. 2013

BROOKE, Nigel. **Marcos históricos na reforma da educação** – 1. ed.- Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2008. 520 p.

CARVALHO, M. A.; ALONSO M.R.M.H. Formação continuada de professores e mudança na prática pedagógica. In: ALONSO, M (Org.). **Prática docente: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CUNHA, Carla Geani Soares da. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil**. Programa

Minerva, 2006. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/upload/Avaliacao\\_de\\_Politicas\\_Publicas\\_e\\_Programas\\_Governamentais.pdf](http://www.scp.rs.gov.br/upload/Avaliacao_de_Politicas_Publicas_e_Programas_Governamentais.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A Educação Básica como Direito. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 134, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=126>>. Acesso em: 29 mai. 2014.

FONSECA, Marília. OLIVEIRA, João Fonseca de. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 25, n.2, p. 233-246, mai./ago. 2009 Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19493/11319](http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19493/11319)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

FONSECA, Marília. O Banco Mundial e a Educação: Reflexões sobre o caso brasileiro. In: GENTILI, Pablo. (Org.) **Pedagogia da Exclusão: Crítica o Neoliberalismo em educação**. 18 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

GOMES, Márcia Bueno. **Monitoramento e Gestão do Ensino Fundamental: Práticas Escolares em Face de Políticas Indutoras**. 2012. 167 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Educação) Universidade Federal da Grande Dourados. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/faed/mestrado-educacao/dissertacoes/marciabuenogomes>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

HÖFLING, Eloisa De Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro/2001. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539>>. Acesso em: 01 out. 2014.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2008

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_ et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <[http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes\\_livro.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso: 04 nov. 2013.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudo e proposições**. São Paulo: Cortez, 2000. 272 p.

MARQUES, Lígia M. **Programa de valorização pelo mérito implantado pela Secretaria do estado da educação de São Paulo: opiniões de professores e coordenadores**. Dissertação (Mestrado em Educação) pela Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.unicid.br/old/mestrado\\_educacao/dissertacoes/2012/diss\\_ligia\\_maria\\_m](http://www.unicid.br/old/mestrado_educacao/dissertacoes/2012/diss_ligia_maria_m)>

arques.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2015.

MINAS GERAIS/SEE. **Projeto Qualidade na Educação Básica em Minas Gerais (Proqualidade)**. Plano de Implementação 1993/1998. Belo Horizonte: SEE-MG, novembro/1993.

\_\_\_\_\_. **Plano Global de Implantação do Programa de Apoio a Inovações Escolares – PAIE**.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

RIO DE JANEIRO. Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. **Lei nº 6479**. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/be1ee566374cae5e83257b8f005e3750?OpenDocument>>. Acesso em: 05 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Cartilha de bonificação por Resultados**. Disponível em: <<http://rj.gov.br/documentos/10112/1000180/DLFE-50962.pdf/CartilhaBonificacao2.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Informativo IDEB**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1045928>>. Acesso em: 04 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Bônus para professores**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=721492>>. Acesso em: 14 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Memória da Secretaria**. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=448317>. Acesso em: 25 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Nota Explicativa dos Indicadores**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=839010>>. Acesso em: 15 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011**. Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro- SEEDUC e dá outras providências. Rio de Janeiro: Diário Oficial, 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011** - Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC 30 (trinta) coordenadorias Regionais em 14 (quatorze) Regionais administrativas, e dá outras providências. Rio de Janeiro. Diário Oficial, 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.281 de 01 de julho de 2013**. Dá nova redação ao Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, que estabelece programas para o

aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC e determina outras providências. Rio de Janeiro. Diário Oficial, 2013.

SOUZA, Alberto de Mello e. A relevância dos indicadores educacionais para a educação básica: informações e decisões. In: SOUZA, Alberto de Mello e. (Org.). **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 90-109.

SOUZA, Jane Aparecida Gonçalves. SIMAVE X NOVA ESCOLA: Caminhos que convergem? Disponível em: [http://www.fae.ufmg.br/portalmineiro/conteudo/externos/4cpehemg/Textos/pdf/9b\\_2.pdf](http://www.fae.ufmg.br/portalmineiro/conteudo/externos/4cpehemg/Textos/pdf/9b_2.pdf). Acesso em: 20 dez. 2014.

VALENTE, Ivan. ARELARO, Lisete. **Educação e Políticas Públicas**. São Paulo, Ed. Xamã, 2012.

VALLE, Maria Minerva de Medeiros. **O Monitoramento do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro**. 2012. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP) Universidade Federal de Juiz de Fora-MG. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-maria-minerva-de-medeiros-valle.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, Avaliação e Sucesso Escolar: recortes da trajetória cearense. **Estudos Avançados** 21. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n60/a04v2160.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.



**6-** Atuou como orientador (a) de gestão (OG) pela SEEDUC em 2008:

( ) sim            ( ) não

**7-** Formação:

( ) ensino superior / área: \_\_\_\_\_

( ) especialização (lato sensu)

( ) mestrado

( ) doutorado

**8-** Quantidade de escolas a que atende atualmente:

---

---

---

**9-** Números de municípios onde as escolas se localizam:

---

---

---

**10-** Principal(is) meio(s) de transporte usado para realizar as visitas:

( ) Carro / próprio?

( ) Transporte público coletivo.

**11-** Frequência em que visita as escolas (em média):

( ) até uma vez por semana

( ) duas vezes por semana

( ) três vezes por semana

**12-** Principal(is) fator(es) que dificulta(m) a(s) visita(s) às escolas com mais frequência:

( ) distância entre elas gerado maior tempo no deslocamento.

( ) número elevado de escolas para orientar e acompanhar.

( ) ambos.

( ) outros – especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**13-** Número de escolas sob sua orientação que atingiram meta no ano de 2012:  
\_\_\_\_\_ escolas

**14-** Na sua opinião, a orientação e acompanhamento do AAGE são determinantes para que a escola possa atingir as metas?

( ) sim

( ) não

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**15-** O não atingimento das metas pelas escolas que você acompanha pode ser principalmente atribuído ao?

( ) Pouco envolvimento por parte do gestor.

( ) Pouco envolvimento por parte da equipe pedagógica.

( ) Pouco envolvimento por parte dos professores.

( ) Outros.

Especifique: \_\_\_\_\_

---

---

---

**16-** Escreva até 3 (três) estratégias utilizadas pelas escolas para o alcance de suas metas em 2012.

---

---

---

---

---

**17-** Quantas escolas acompanhadas por você possuem equipe pedagógica (ex: coordenador e orientador pedagógico)?

---

---

---

**18-** Em quantas escolas os diretores nomeados passaram por processo seletivo?

---

---

---

**19-** Quantas escolas acompanhadas por você já passaram por mudança na gestão desde seu início como IGT (AAGE)?

---

---

---



**25-** O que você sugere para que o trabalho do AAGE torne-se mais eficiente nas escolas estaduais do Rio de Janeiro?

---

---

---

---

Agradeço pela sua participação na minha pesquisa!