

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

MARIA VERÔNICA DA SILVA FERREIRA

**PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
UMA AVALIAÇÃO EM PERSPECTIVA**

JUIZ DE FORA

2014

MARIA VERÔNICA DA SILVA FERREIRA

**PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
UMA AVALIAÇÃO EM PERSPECTIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARIA VERÔNICA DA SILVA FERREIRA

### **PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UMA AVALIAÇÃO EM PERSPECTIVA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em \_\_/\_08\_/2014.

**Marcus Vinícius David**

Membro da banca - Orientador

---

Membro da banca externa

---

Membro da banca interna

Juiz de Fora, agosto de 2014

Dedico ao meu filho, *Bruno Ferreira Marinho*, amor da minha vida e incentivador de meus projetos pessoais e profissionais.

## **AGRADECIMENTOS**

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, pelo incentivo e investimento.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela organização e qualidade do curso.

Ao professor Marcus Vinícius David, pela orientação desta dissertação.

Às queridas assistentes de suporte acadêmico, Carla Machado e Vanessa Nolasco, cujo incentivo, opiniões e contribuições foram decisivas para a finalização desta dissertação.

À banca de qualificação, pelas contribuições.

Aos entrevistados das escolas pesquisadas, pela colaboração, atenção e receptividade durante as minhas visitas e entrevistas.

À equipe da Diretoria de Gestão Estratégica da Rede, pelos períodos de afastamento, por ocasião das aulas presenciais em Juiz de Fora.

Aos queridos amigos Nelson Santa Rosa, Silvana Braga e Adilson Sarti, pelo apoio e colaboração nos momentos em que precisei..

A todos os amigos que compreenderam meu afastamento em virtude dos estudos.

À minha família, minha fonte de força e energia, que muito me apoiou.

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal maneira que num dado momento a tua fala seja a tua prática.

Paulo Freire

## RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo realizar uma avaliação sobre a importância da gestão escolar na execução das ações desenvolvidas em 2011 pelo Programa de Educação do Estado. Após o resultado do IDEB/2009, cujas metas para o Ensino Fundamental e o Ensino Médio ficaram abaixo das projetadas pelo Ministério da Educação, o Estado do Rio de Janeiro implementou um programa com diversas ações que contemplavam a estrutura interna da SEEDUC, os professores, os funcionários, os alunos e as escolas. Embora tenham sido detalhadas todas as principais medidas executadas no âmbito de tal programa, neste trabalho, a análise concentrou-se no Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro do Ensino Médio. Assim, optou-se por um recorte de quatro escolas, considerando-se como parâmetro o IDERJ/2009 que estabeleceu as metas para o ano de 2011. Os recursos metodológicos utilizados para elaboração desta dissertação foram análise de resultados e entrevistas realizadas nas escolas em estudo. Os relatos dos entrevistados foram de suma importância para a proposição do Plano de Ação Educacional – PAE, construído para ser encaminhado à Subsecretaria de Gestão de Ensino da Estrutura da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, como sugestão de aprimoramento das ações do Programa de Estado de Educação implementado em 2011 e estudado até 2013 na presente dissertação.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; IDERJ; Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

This dissertation aimed to conduct an assessment of the importance of school management in the execution of actions developed in 2011 by the Education Program of the State. As a result of IDEB / 2009 whose goals for the elementary school and high school were below those projected by the Ministry of Education, the State of Rio de Janeiro has implemented a program with various actions evaluating the internal structure of SEEDUC, teachers, employees, students and schools. All of the main measures implemented under this program have been analyzed in detail in this work focusing on the Basic Education of Rio de Janeiro Secondary Education Index. We selected a sample of four schools, based on the IDERJ / 2009 parameters which established goals for the year 2011. Methodological resources for preparing this dissertation were analyzing results and interviews based on the schools study. Reports from the respondents were of paramount importance to the proposition of the Educational Action Plan – PAE. This plan was developed to be forwarded to the Secretary of Education Management Structure of the State Department of Education - SEEDUC as a suggestion for improving the actions of the State Education Program implemented in 2011 until 2013 and studied in this dissertation.

Keywords: Strategic Planning; IDERJ; School Management

## LISTA DE ABREVIATURAS

AAGE- Agente de Acompanhamento da Gestão escolar  
CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CECIERJ – (Fundação) Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro  
DRP – Diretor (ou Diretoria) Regional Pedagógico(a)  
DRA – Diretor (ou Diretoria) Regional Administrativo(a)  
EMOP – Empresa de Obras Públicas do Estado  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
ENEM- Exame Nacional do Ensino Médio  
GIDE – Gestão Integrada da Escola  
GLP – Gratificação por Lotação Prioritária  
ID – Índice de Desempenho Escolar  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
IDERJ – Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro  
IF – Índice de Fluxo Escolar  
IGAI – Índice Geral de Avaliação do Imóvel  
IGE – Índice Geral de Edificações  
IGT – Integrante do Grupo de Trabalho  
INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
NOVA EJA – Nova Educação de Jovens e Adultos  
MEC – Ministério da Educação  
PDCA – Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação  
PPGP – Programa de Pós-Graduação Profissional  
RJ – Rio de Janeiro  
Saerj – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro  
Saerjinho – Sistema (inho) de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro  
SEEDUC – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro  
SEPE – Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação  
SME – Secretaria Municipal de Educação  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

**FIGURA 1:** Etapas do método PDCA.....34

**FIGURA 2:** Mapa da divisão dos municípios do Estado do Rio de Janeiro por  
Diretorias Regionais.....35

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Metas e Resultados do IDEB Ensino Médio no Rio de Janeiro.....	20
<b>GRÁFICO 2:</b> Resultados do IDERJ – Ensino Médio de 2011-2012-2013 na Diretoria Regional Noroeste Fluminense.....	59
<b>GRÁFICO 3:</b> Resultados IDERJ – Ensino Médio 2011-2012-2013 – CE Almirante Barão de Teffé.....	60
<b>GRÁFICO 4:</b> Resultados IDERJ – Ensino Médio 2011-2012-2013 – CE Geraldino Silva .....	63
<b>GRÁFICO 5:</b> Resultados do IDERJ – Ensino Médio de 2011-2012-2013 na Diretoria Regional Metropolitana IV.....	66
<b>GRÁFICO 6:</b> Resultados IDERJ – Ensino Médio 2011-2012-2013 – CE Doutor Albert Sabin.....	67
<b>GRÁFICO 7:</b> Resultados IDERJ – Ensino Médio 2011-2012-2013 – CE Professor Vieira Fazenda.....	70
<b>GRÁFICO 8:</b> Resultados IDEB/2011 Anos Iniciais do Ensino Fundamental.....	86
<b>GRÁFICO 9:</b> Resultados IDEB/2011 Anos Finais do Ensino Fundamental.....	87
<b>GRÁFICO 10:</b> Resultados IDEB/2011 do Ensino Médio.....	87

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Programa de Educação do Estado.....	32
<b>QUADRO 2:</b> Dimensões Condicionantes .....	57
<b>QUADRO 3:</b> Dimensões Condicionadas.....	58
<b>QUADRO 4:</b> Características das Unidades Escolares.....	73
<b>QUADRO 5:</b> Ações Propostas para o Plano de Ação Educacional.....	79
<b>QUADRO 6:</b> Procedimentos para execução da Ação 1.....	80
<b>QUADRO 7:</b> Cronograma de Instalação dos Conselhos Escolares.....	82
<b>QUADRO 8:</b> Módulos do Curso: “Prática da Organização da Gestão Escolar”.....	84
<b>QUADRO 9:</b> Procedimentos para execução do curso: “Prática da Organização da Gestão Escolar”.....	85

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Resultado do IDEB 2009 do Estado do Rio de Janeiro.....	21
<b>TABELA 2:</b> Metas para o Ensino Médio no ano de 2011 para as Diretorias Regionais.....	37
<b>TABELA 3:</b> Resultados do IDERJ 2009 no Ensino Médio da Diretoria Regional Noroeste Fluminense.....	38
<b>TABELA 4:</b> Quantitativo de turmas e alunos do CE Almirante Barão de Teffe nos Anos 2011-2012-2013.....	40
<b>TABELA 5:</b> Taxas de Rendimento do CE Almirante Barão de Teffe nos Anos 2011-2012-2013.....	41
<b>TABELA 6:</b> Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013.....	42
<b>TABELA 7:</b> Metas e Resultados do IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013.....	42
<b>TABELA 8:</b> Quantitativo de turmas e alunos do CE Geraldino Silva nos Anos 2011-2012-2013.....	44
<b>TABELA 9:</b> Taxas de Rendimento do CE Geraldino Silva nos Anos 2011-2012-2013.....	45
<b>TABELA 10:</b> Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013.....	45
<b>TABELA 11:</b> Metas e Resultados do IDERJ do Ensino Médio nos Anos	

2011-2012-2013.....	46
<b>TABELA 12:</b> Resultados do IDERJ 2012 nos Anos 2011-2012-2013.....	46
<b>TABELA 13:</b> : Resultados do IDERJ 2009 no Ensino Médio da Diretoria Regional Metropolitana IV.....	48
<b>TABELA 14:</b> Quantitativo de turmas e alunos do CE Doutor Albert Sabin nos Anos 2011-2012-2013.....	49
<b>TABELA 15:</b> Quadro de Pessoal do CE Doutor Albert Sabin em 2013.....	50
<b>TABELA 16:</b> Taxas de Rendimento do CE Doutor Albert Sabin nos Anos 2011-2012-2013.....	50
<b>TABELA 17:</b> Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013.....	51
<b>TABELA 18:</b> Quantitativo de turmas e alunos do CE Professor Vieira Fazenda nos Anos 2011-2012-2013.....	52
<b>TABELA 19:</b> Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013.....	53
<b>TABELA 20:</b> Resultado IDEB/2011.....	82

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1 A EDUCAÇÃO PÚBLICA NA REDE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO</b> .....	20
<b>1.1 Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro</b> .....	22
1.1.1 Processo seletivo para as funções pedagógicas estratégicas.....	23
1.1.2 Revisão de licenças médicas e cedidos.....	25
1.1.3 Currículo Mínimo.....	26
1.1.4 Remuneração Variável.....	27
1.1.5 Auxílio qualificação e Auxílio transporte para professores.....	28
1.1.6 Escola de Aperfeiçoamento (E <sup>a</sup> escola SEEDUC).....	29
1.1.7 Aulas de Reforço e Orientação Vocacional.....	29
1.1.8 Diminuição da Defasagem idade/série.....	30
1.1.9 Diagnóstico de Infraestrutura das Escolas.....	30
1.1.10 Metas específicas para as Unidades Escolares.....	31
<b>1.2 A Gestão Integrada da Escola – GIDE</b> .....	32
<b>1.3 A Estruturação das Diretorias Regionais</b> .....	35
<b>1.4 Diretoria Regional Noroeste Fluminense</b> .....	38
1.4.1 CE Almirante Barão de Teffé.....	39
1.4.2 CE Geraldino Silva.....	43
<b>1.5 Diretoria Regional Metropolitana IV</b> .....	47
1.5.1 CE Doutor Albert Sabin.....	48
1.5.2 CE Professor Vieira Fazenda.....	51
<b>2. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO: O CASO DE QUATRO ESCOLAS FLUMINENSES</b> .....	54
<b>2.1 Percorso Metodológico</b> .....	58
<b>2.1 Diretoria Regional Noroeste Fluminense</b> .....	58
2.1.1 CE Almirante Barão de Teffé.....	60
2.1.2 CE Geraldino Silva.....	62
<b>2.2 Diretoria Regional Metropolitana IV</b> .....	65
2.2.1 CE Doutor Albert Sabin.....	67
2.2.2 CE Professor Vieira Fazenda.....	69

<b>2.3 Análise comparativa das escolas estudadas.....</b>	<b>70</b>
<b>3 AÇÕES PARA APRIMORAR O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO DO CASO.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1 Proposição do Plano de Ação Educacional – PAE.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 Panorama final sobre a Educação do Rio de Janeiro no período 2011-2013.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Com a finalidade de promover a melhoria dos resultados da educação, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - SEEDUC, através de um Planejamento Estratégico, estabeleceu a meta de estar entre os cinco melhores estados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) até 2013. Para atingir essa meta, implementou um Programa de Educação do Estado com diversas ações que contemplavam a estrutura da SEEDUC, os professores, os funcionários, os alunos e as escolas. Assim, foram divulgadas metas para as unidades escolares e a SEEDUC vem acompanhando os resultados do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ –, durante esse período, como monitoramento para o alcance da meta estabelecida. Esta dissertação teve por objetivo realizar uma avaliação sobre a importância da gestão escolar na execução das ações desenvolvidas em 2011 pelo Programa de Educação do Estado. Para isto, além da análise dos resultados obtidos nas escolas do recorte, foram realizadas entrevistas com os diversos atores envolvidos, para que as críticas e sugestões ouvidas pudessem contribuir para a elaboração do Plano de Ação Educacional.

Esta pesquisa teve como parâmetro o SAERJ de 2009 do Ensino Médio Regular. Para que as diversas realidades fossem analisadas, efetuou-se um recorte da rede estadual nas Diretorias Regionais que apresentaram o maior e o menor desempenho. São elas, respectivamente, Noroeste Fluminense (interior do estado) e Metropolitana IV (região da zona oeste do município do Rio de Janeiro). Na abrangência dessas Diretorias Regionais, foram observadas as escolas de maior e de menor resultado no SAERJ/2009. Depois do diagnóstico realizado, acompanhou-se a evolução dessas escolas, após a implementação das medidas do Programa de Educação, observando-se se estas conseguiram alcançar suas metas e as razões que contribuíram para isso.

Para melhor contextualizar meu papel nesse processo, procedo a uma breve apresentação. Atuo na rede estadual desde 1985, iniciando minha trajetória profissional como professora alfabetizadora dos anos iniciais. Desempenhei outras funções dentro da escola, tendo estado, durante onze anos, na função de Diretora Geral de uma unidade escolar. Foi um tempo de grande aprendizado e

desenvolvimento no qual pude realizar algumas ações que me trouxeram grande realização profissional.

Durante esse tempo, formei-me em Matemática. Em 2004, retornei à sala de aula ministrando aulas de Matemática e Física para alunos do Ensino Médio do curso regular noturno. Em novembro de 2010, consultando o site da SEEDUC, interessei-me por uma convocação para um Processo Seletivo para a formação de um Grupo de Trabalho que orientaria a gestão escolar, com objetivo de melhorar a educação no Estado do Rio, buscando a qualidade do ensino. Assim, tornei-me Integrante do Grupo de Trabalho (IGT) e, após dez meses de orientação nas escolas, fui atuar na sede, dando continuidade ao trabalho em uma abrangência maior de escolas. Atualmente, ocupando a função de Diretora de Gestão Estratégica da Rede de Ensino, trabalho diretamente com a gestão escolar, mais especificamente, em duas frentes, quais sejam: problemas e desafios; êxitos e premiações. Realizo análise de resultados, procurando entender os motivos para o sucesso ou o fracasso das instituições escolares. Acompanho e oriento as Diretorias Regionais Pedagógicas, realizando visitas às escolas para resolver conflitos e monitorando as reuniões de apresentação de resultados. Assim, os resultados obtidos neste estudo serão de fundamental importância para ampliar minha prática profissional, pois, terei subsídios para proposição de correção, ajuste e divulgação das ações do Programa de Educação do Estado junto à Secretaria de Estado de Educação.

Nesta pesquisa, foram acompanhadas quatro escolas analisando-se seus resultados internos e externos. A comunidade escolar, por meio de representantes dos diversos segmentos que a compõem, foi entrevistada para que fossem registradas as diferentes opiniões sobre as ações do Programa de Educação implementadas nas escolas do estudo. Utilizaram-se, como fonte de pesquisa, os resultados divulgados pela SEEDUC, Inep e CAEd, as legislações e resoluções específicas, além de obras de autores que se dedicam aos temas da avaliação e gestão. A partir dos estudos e da pesquisa, elaborou-se um Plano de Ação Educacional (PAE) no qual serão propostas ações de gestão comprovadamente exitosas nas escolas monitoradas.

Assim, o primeiro capítulo descreve o objetivo do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro e todas as ações que foram desenvolvidas em 2011. As Diretorias Regionais e as escolas que compõem o recorte em estudo foram

analisadas e avaliadas em seus resultados no período de 2011 a 2013 – tempo de implementação do programa na rede estadual.

O segundo capítulo relata as entrevistas realizadas nas escolas do recorte. Entrevistaram-se, separadamente, os grupos dos diversos atores da comunidade escolar: gestores escolares, professores, funcionários, alunos e responsáveis. Através de depoimentos de realidades tão distintas das quatro unidades em estudo, pretende-se verificar como os atores educacionais entenderam e participaram das medidas implantadas pela Secretaria de Educação.

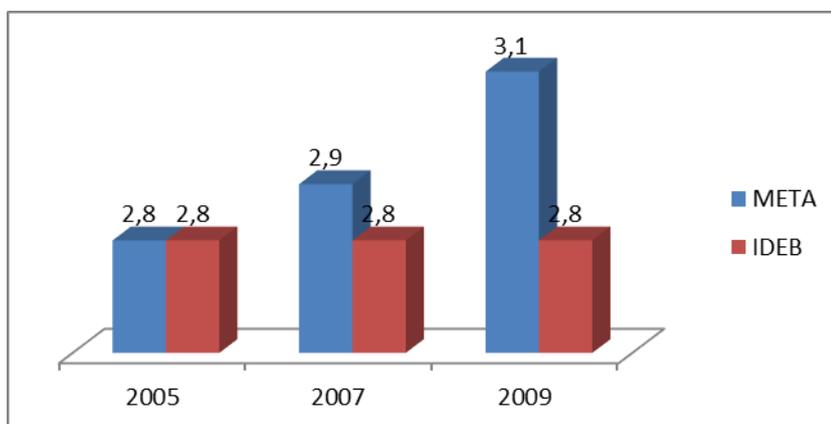
O terceiro capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional – PAE – que deverá se constituir como um instrumento de retorno à Diretoria de Gestão Estratégica da Rede de Ensino como avaliação do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, detalhando de que forma suas ações foram desenvolvidas nas escolas da rede estadual de ensino. As proposições de intervenção descritas no referido capítulo estarão de acordo com as principais necessidades observadas e sugeridas nas entrevistas: revisão e avaliação do Currículo Mínimo com maior participação efetiva dos docentes; instalação dos Conselhos Escolares como princípio de gestão compartilhada e formação prática para os gestores escolares objetivando maior preparação para a gestão democrática e participativa.

## 1 A EDUCAÇÃO PÚBLICA NA REDE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO – UM PANORAMA

O presente estudo de caso tem por objetivo descrever e analisar o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro implantado no ano de 2011, avaliando cada uma das ações dentro do planejamento estratégico. O foco da pesquisa foram quatro unidades escolares da rede estadual localizadas na Diretoria Regional Metropolitana IV e na Diretoria Regional Noroeste Fluminense, selecionadas por apresentarem diferentes resultados no Sistema de Avaliação da Educação do Rio de Janeiro (SAERJ) no ano de 2009.

Com a divulgação do resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em julho de 2010, ficou constatado como a educação no estado do Rio de Janeiro necessitava urgentemente de mudanças. O índice para o Ensino Médio apontava para o penúltimo lugar dentro do cenário nacional. A meta estabelecida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) para o Rio de Janeiro, em 2009, foi de 4,1 para o Ensino Fundamental/Anos Iniciais, 3,1 para o Ensino Fundamental/Anos Finais e 2,9 para o Ensino Médio. Os resultados alcançados pelo estado foram, respectivamente, 4,0, 3,1 e 2,8. No Ensino Médio, fora o mesmo resultado obtido anteriormente, em 2007, o que indicava que a educação estava estagnada, não acompanhando, assim, a tendência direcionada. No gráfico 1, constata-se que a educação do Estado do Rio de Janeiro estava paralisada, ficando muito longe das metas estabelecidas pelo MEC.

Gráfico 1: IDEB/Rio de Janeiro do Ensino Médio:  
Metas e Resultados 2005-2007-2009



Fonte: INEP, 2012

O resultado do IDEB/2009 das escolas do Ensino Fundamental Anos Finais constatou que as dez escolas com os menores resultados, que variavam de 0,9 a 0,7, eram estaduais. Entre as melhores notas apresentadas, entre 7,6 e 6,0, apenas quatro escolas se encontravam nessa esfera. Na tabela 1, observa-se que o estado só atingira a meta no Ensino Fundamental Anos Finais:

Tabela 1: Resultado do IDEB - 2009 do Estado do Rio de Janeiro

RIO DE JANEIRO - IDEB - 2009		
	META	RESULTADO
ENSINO FUNDAMENTAL- ANOS INICIAIS	4,1	4
ENSINO FUNDAMENTAL- ANOS FINAIS	3,1	3,1
ENSINO MÉDIO	3,1	2,8

Fonte: INEP, 2012

Tal fato gerou grande desconforto político, social e educacional. Era urgente e necessária uma mudança na educação estadual com maior organização e planejamento.

De acordo com o resultado do IGE, Índice Geral de Edificações, um diagnóstico da SEEDUC sobre as unidades escolares, a maioria das escolas estaduais apresentava infraestrutura precária, necessitando de obras urgentes. A carência de professores, em 2010, era de, aproximadamente, doze mil docentes. De acordo com dados fornecidos pela SEEDUC, de janeiro a junho de 2010, quatro professores por dia pediam exoneração de seu cargo, que, somados aos pedidos de aposentadoria, morte e demissões, representavam onze profissionais que saíam do sistema diariamente. Segundo o levantamento do Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação (SEPE), em 2009, o número de exonerações também foi muito alto: 1540 professores.

A divulgação dos resultados do IDEB/2009, deixando os índices abaixo das metas projetadas pelo Ministério da Educação (MEC), foi a razão que impulsionou o novo Programa de Educação no Estado do Rio de Janeiro.

## 1.1 Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro

O Programa de Educação do Estado, implantado em 2011, trouxe inúmeras mudanças em todos os níveis da educação estadual. As ações foram planejadas para atender à Secretaria de Educação, aos professores, aos alunos e às Unidades Escolares.

De acordo com o documento Programa de Educação do Estado da Secretaria de Estado de Educação, entre as principais ações do planejamento estratégico voltadas à SEEDUC, estavam: processo seletivo para funções pedagógicas estratégicas e revisão de licença e cedidos. Para o corpo docente e funcionários administrativos, o programa contemplava as seguintes mudanças: currículo mínimo, remuneração variável, auxílio qualificação para professores, auxílio transporte e um centro de aperfeiçoamento para professores, a Escola SEEDUC. Para os alunos, foram planejadas as seguintes ações: aulas de reforço no contraturno, orientação vocacional e diminuição da defasagem idade-série. Para as unidades escolares, foram estabelecidas metas específicas para cada uma delas e realizado um diagnóstico de infraestrutura do prédio escolar para a realização de obras emergenciais. Após a análise da situação em que se encontrava a educação estadual, um novo Programa de Educação do Estado foi elaborado com um planejamento estratégico visando alcançar todas as áreas e atores envolvidos na melhoria educacional.

Segundo a Secretaria de Educação, no documento sobre o Programa de Educação, os principais decretos publicados nesse período sobre a valorização dos servidores públicos e toda a regulamentação do planejamento estratégico foram:

- Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011 - Transforma a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - Seeduc 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) diretorias regionais administrativas, e dá outras providências;
- Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011 - Confere nova redação ao art. 9º do decreto nº 42.791, de 6 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc;
- Decreto nº 42.793 de 06/01/2011 - (página 2) - Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – Seeduc e dá outras providências;

- Decreto nº 42.791 de 06/01/2011 - Dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc, estabelece prazo para a manifestação dos órgãos e entidades cessionárias e dá outras providências;
- Decreto nº 42.788 de 06/01/2011 - Institui auxílio transporte aos servidores que menciona no âmbito da Secretaria Estadual de Educação – Seeduc e dá outras providências.

As mudanças ocorridas durante esse período foram muitas e provocaram uma divisão de opiniões. Muitas críticas foram feitas e uma grande resistência foi criada por parte de professores lotados nas escolas e também no órgão central. O sentimento de descrédito às transformações políticas impedia a aceitação do novo programa de governo. Os que ansiavam por novos rumos da educação e resolveram acreditar no projeto iniciaram um trabalho de conscientização e divulgação das novas medidas adotadas pela Secretaria de Educação, porém, vale ressaltar que houve resistências em função de um histórico de descontinuidade das ações da Secretaria de Educação de Estado.

Nesta dissertação foram estudadas como as ações do planejamento estratégico proposto pelo Programa de Educação do Estado foram desenvolvidas nas escolas selecionadas no período de 2011 a 2013. Para delimitar o estudo, o foco foi o Ensino Médio Regular levando-se como parâmetro o resultado do IDERJ/2009 apresentado antes das medidas implementadas. Para a realização da pesquisa foram comparadas duas realidades distintas: a Regional com o maior resultado (interior do estado) e a com o menor resultado (região metropolitana do estado). Dentre as escolas dessas duas regionais, foram selecionadas a de maior e a de menor resultado para a realização de análise de dados e conclusão final do estudo no período de 2011 a 2013.

Segundo a Secretaria de Estado de Educação, as principais ações adotadas para a sua reestruturação interna foram: processo seletivo para as funções pedagógicas estratégicas e revisão de licenças médicas e cedidos.

#### 1.1.1. Processo seletivo para as funções pedagógicas estratégicas

Para garantir um processo democrático e acessível a todos os professores, as funções pedagógicas estratégicas, a partir da implantação do Programa de Educação em 2011, só poderiam ser ocupadas por profissionais oriundos de

processo seletivo interno (PSI). Dentre as funções estabelecidas, há: Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT), Coordenadores Pedagógicos e Diretores Pedagógicos e Administrativos das Diretorias Regionais, Coordenadores Pedagógicos, Diretores Adjuntos e Diretores das Unidades Escolares, Coordenadores e Diretores lotados na Subsecretaria de Ensino, Superintendentes e Subsecretário de Ensino.

O processo seletivo interno, PSI, consta das seguintes etapas estabelecidas pela Resolução Nº 4.646/2010: inscrição dos candidatos; análise de currículo e títulos; avaliação individual do conhecimento de gestão e informática; análise do perfil; programa de capacitação e certificação e gestão; divulgação do resultado. A divulgação desses processos é realizada pela publicação no Diário Oficial do Estado e pelo site da Secretaria de Educação. Os interessados realizam sua inscrição e enviam a documentação para análise de currículo. Os que estiverem dentro das condições necessárias à função são submetidos à prova objetiva individual. Após essa etapa, os aprovados passam por uma entrevista e análise de perfil e são encaminhados ao curso de formação.

O primeiro processo seletivo interno (PSI), realizado em novembro de 2010, instituído pela Resolução SEEDUC nº 4.646, foi para a função de Integrante do Grupo de Trabalho (IGT) com o objetivo de orientação, planejamento e coordenação da gestão escolar. Os servidores estatutários interessados deveriam ser professores com ensino superior completo e ter experiência em regência de turma ou gestão escolar. Ao término das etapas do processo, em janeiro de 2011, duzentos e vinte e seis (226) gestores estavam aptos a orientar a gestão escolar.

Com a transformação das antigas Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais, o próximo processo seletivo interno, realizado em fevereiro do mesmo ano, foi para as funções estratégicas das recém-implantadas Diretorias Regionais: quatorze Diretores Regionais Pedagógicos e quatorze Diretores Regionais Administrativos. Eles ficariam responsáveis pela gestão Regional estabelecendo a comunicação direta das unidades escolares com a Secretaria Estadual de Educação. Para as Diretorias Regionais Pedagógicas, foram criadas três coordenações que passaram também pelo processo seletivo: Coordenação de Ensino, de Avaliação e Acompanhamento, de Gestão e de Integração da Rede.

Nas unidades escolares, os ocupantes de funções pedagógicas estratégicas, Diretores, Diretores Adjuntos e Coordenadores Pedagógicos, permaneceram

exercendo suas atividades e, somente os que ingressaram a partir da data de implantação do programa, foram submetidos ao processo seletivo interno.

Durante os anos de 2011 e 2012, foram realizados outros processos seletivos para IGT, Diretores e Coordenadores Pedagógicos Escolares, Diretores e Coordenadores Regionais. No final de 2012, foi realizado o primeiro processo seletivo para as funções estratégicas da sede: Diretor e Superintendente da Subsecretaria de Gestão de Ensino.

O processo de transição ocorreu no início de 2013 e, em 3 de junho, a Professora Maria Minerva de Medeiros Valle passou a ocupar a Superintendência de Gestão da Rede de Ensino, que, com a publicação da nova estrutura da SEEDUC, em março de 2014, denominou-se Superintendência da Gestão das Regionais Pedagógicas. A seguir são apresentadas as ações desenvolvidas no âmbito do programa.

#### 1.1.2. Revisão de licenças médicas e cedidos

Em janeiro de 2011, a Secretaria de Estado de Educação administrava 1466 unidades escolares, em torno de 1,25 milhão de alunos e 78.252 professores ativos, dos quais mais de 20 mil não se encontravam lotados nas unidades escolares, tampouco na própria Secretaria de Educação, estando cedidos a outros órgãos e instituições.

O decreto nº 42.791, publicado no dia 6 de janeiro de 2011, teve sua redação alterada pelo decreto nº 42.837 que estabeleceu o retorno dos servidores da SEEDUC cedidos a outros órgãos. Caso esses órgãos tivessem interesse na permanência desses profissionais, deveriam assumir o ônus pelos servidores cedidos.

Dessa forma, a SEEDUC contou com o retorno de mais de dois mil professores à Secretaria de Educação. Com o retorno desses professores e a convocação de mil quatrocentos e vinte (1420) dos aprovados no concurso de 2007 e 2008, seiscentos e vinte e três (623) de 2009, houve uma redução imediata na carência de professores nas unidades escolares. A carência ainda existente foi suprida por professores em regime de Gratificação por Lotação Prioritária (GLP). Nesses casos, os próprios professores optam pela ampliação de sua carga horária

temporariamente. Se a carência ainda persistir, é realizado contrato temporário para profissionais que não pertencem ao quadro permanente do Estado.

Para o corpo docente e funcionários, o Programa de Educação do Estado instituiu as seguintes ações: Currículo Mínimo, Remuneração Variável, Auxílio qualificação para professores, Auxílio transporte e Escola de Aperfeiçoamento.

### 1.1.3. Currículo Mínimo

Uma das primeiras ações do novo Programa de Educação do Estado foi o lançamento do Currículo Mínimo. Uma equipe de professores da rede estadual, que se inscreveram e foram selecionados, ficaram responsáveis pela seleção dos conteúdos mínimos necessários, inicialmente, para seis (6) disciplinas: Língua Portuguesa, Matemática, História, Geografia, Filosofia e Sociologia. Com essa medida, pretendia-se uniformizar e oportunizar os conteúdos necessários determinados para uma etapa de ensino. Na realidade das escolas, era comum acontecer que os alunos transferidos para outras unidades ou até mesmo na própria escola, perdessem a continuidade dos conteúdos por não haver uma sistematização na rede. O Currículo Mínimo procura contemplar todos os conhecimentos importantes para uma formação integral do aluno na educação básica, preparando-o para a vida, para o trabalho e para o prosseguimento dos estudos. Com o cumprimento do Currículo Mínimo necessário para determinada etapa de ensino, os estudantes podem ter a garantia de estarem sendo preparados para as avaliações externas, como Prova Brasil e ENEM.

A cada ano, a SEEDUC divulga e promove a seleção das equipes de professores responsáveis por discutir, avaliar e atualizar as edições do Currículo Mínimo que, em 2013, já contemplava todas as disciplinas e as modalidades Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos e Ensino Normal.

Na bonificação por resultados, o cumprimento do currículo mínimo é um dos critérios para que o professor da escola que atingiu a meta receba seu bônus. Esse acompanhamento é registrado pelo docente no momento de lançamento de notas bimestral no sistema Conexão Educação e verificado pelos IGTs e equipes pedagógicas diretamente nas escolas.

Além do lançamento de notas e da indicação dos conteúdos cumpridos do Currículo Mínimo, outras ações são realizadas no sistema de dados da SEEDUC. O projeto Sistema Conexão Educação foi implantado na SEEDUC em 2010 e a cada

ano vem se aperfeiçoando. Tem como objetivo aperfeiçoar processos e agilizar ações de diretores e professores, além de oferecer uma comunicação on line com todos os atores envolvidos no processo educacional. Através do sistema, diretores, professores, responsáveis e alunos executam tarefas e têm acesso a informações rapidamente. Os processos de matrícula, alocação de professores, quadro de horários, boletim do aluno e transferências são realizados em menor tempo com maior qualidade.

Durante o ano de 2011, a SEEDUC realizou uma ação exitosa com o sistema Conexão Educação, envolvendo diversos setores internos. Foi feita a desativação dos alunos desistentes e daqueles que não confirmaram a matrícula. Esses registros duplos impactavam negativamente a rede, gerando indicadores equivocados e não confiáveis. Na base de dados, o número de alunos passou de 1.205.598 para 1.045.518 alunos. Nos próximos anos, esse controle oferecido pelo aperfeiçoamento do sistema Conexão proporcionou uma base mais fidedigna, gerando uma economia de recursos e dados mais próximos à realidade para o Indicador de Fluxo (IF).

#### 1.1.4. Remuneração Variável

No diário oficial de 6 de janeiro de 2011, três importantes decretos foram publicados. O Decreto nº 42.788 instituiu o auxílio transporte aos servidores estaduais como forma de valorização profissional. Pelo decreto, o auxílio transporte seria pago no período letivo de acordo com a carga horária do servidor. O benefício, que era uma reivindicação antiga da categoria, foi muito bem recebido pelos professores.

O Decreto nº 42.792, o terceiro do dia 6 de janeiro de 2011, estabeleceu o programa de valorização e aprimoramento dos servidores da SEEDUC. Através do decreto, assinado pelo Governador Sergio Cabral, os principais pontos do planejamento estratégico ficaram estabelecidos: o Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) e o programa de bonificação por resultados das escolas estaduais.

O Índice de Desenvolvimento Escolar do estado do Rio de Janeiro – IDERJ, criado para ser um diagnóstico anual da qualidade da educação estadual, é resultado da multiplicação de dois fatores: o índice de fluxo escolar (IF) e o índice de desempenho (ID). O IF é baseado nos índices de aprovação de cada modalidade

de ensino e sua escala está entre 0 e 1. O ID leva em consideração o desempenho dos alunos nas provas do Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e sua escala varia entre 0 e 10.

Com o objetivo de acompanhar mais rapidamente o desempenho dos alunos, foi criada a avaliação bimestral, Saerjinho, e o indicador bimestral, Iderjinho. O Saerjinho apresenta os moldes do SAERJ, com caráter formativo e baseado no Currículo Mínimo que será descrito no próximo tópico. As provas, a princípio, foram de Língua Portuguesa com foco em leitura e em Matemática, na solução de problemas. No segundo ano, a disciplina de Ciências foi incorporada à avaliação bimestral.

Pelo decreto nº 42.792, os critérios para a bonificação por resultados ficaram instituídos. O programa consistia em definição dos indicadores; estabelecimento de metas por escolas; acompanhamento do cumprimento das metas e pagamento do bônus. Todos os servidores lotados nas unidades escolares e nas Diretorias Regionais fariam jus ao bônus que seria pago anualmente após a divulgação dos resultados.

As metas foram estabelecidas, levando-se em consideração os resultados históricos de cada unidade escolar no SAERJ/2009. Assim, cada escola estaria ultrapassando seus próprios resultados para atingir a meta. Com isso, as escolas que possuíam baixos resultados tiveram oportunidades iguais às que apresentaram os melhores resultados. Pela Resolução nº 4.669 de 4 de fevereiro de 2011, ficaram regulamentados os critérios para o pagamento do bônus e estabelecidas as metas de 2011, 2012 e 2013 para todas as unidades escolares e diretorias regionais por modalidade de ensino. Assim, para uma escola estadual que oferecesse o Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio, foram estabelecidas metas de ID, IF e IDERJ. Para a EJA Ensino Fundamental e EJA Ensino Médio, foram projetadas apenas metas de desempenho.

#### 1.1.5. Auxílio qualificação e Auxílio transporte para professores

O auxílio, no valor de R\$ 500,00 em forma de cartão pré-pago, foi dado para todos os professores em regência de turma para ser utilizado em atividades e recursos culturais como aquisição de livros, revistas e jornais, ingressos de shows, cinema, teatro e exposições. O objetivo do auxílio era estimular a atividade cultural e

acadêmica dos professores da rede estadual e, conseqüentemente, sua prática docente. Em 2011, foram mais de quarenta mil docentes beneficiados com o auxílio para investir em treinamento e formação.

O auxílio transporte começou a ser pago em março de 2011 a 72.169 servidores lotados nas unidades escolares. O benefício foi calculado de acordo com a carga horária do servidor. Era uma reivindicação antiga da categoria e, dentro do Programa de Educação do Estado, visava à valorização do professor.

#### 1.1.6. Escola de Aperfeiçoamento (E<sup>a</sup>) – Escola SEEDUC

Em fevereiro de 2012, foi inaugurada a Escola de Aperfeiçoamento (E<sup>a</sup>) SEEDUC, um centro de formação e disseminação do conhecimento. Em um espaço com quatro salas de aula, uma sala multimídia, quatro salas de trabalho, um auditório e uma biblioteca, os servidores podem se aprimorar por meio de cursos específicos. Foi realizada uma programação inicial de acordo com a necessidade de atendimento e público-alvo. Os primeiros cursos oferecidos pela Escola de Aperfeiçoamento SEEDUC foram: Instrução Processual e Procedimentos em Publicação Oficial; Atualização em Gestão Integrada da Escola - GIDE, além de treinamento sobre Noções de Planejamento Orçamentário.

#### 1.1.7. Aulas de Reforço e Orientação Vocacional

O Projeto de Reforço Escolar – “Ampliando e Consolidando Conhecimentos”, teve início em junho de 2011. Com o objetivo de corrigir a evasão escolar e as deficiências na aprendizagem dos alunos, o projeto funciona com as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática em duas horas diárias, no contraurno do aluno, ministradas por professores da escola que recebem um adicional pela ampliação da carga horária de trabalho. A orientação feita foi para que os professores trabalhassem com turmas diferentes das que eles já lecionavam para oportunizar formas distintas de explicação de conteúdos.

O material do Reforço Escolar foi elaborado por trinta professores de Língua Portuguesa e Matemática da rede estadual indicados pelas unidades escolares pela excelência na prática docente. A apostila utilizada pelos alunos participantes do projeto foi supervisionada por profissionais da equipe pedagógica e equipe de

avaliação da SEEDUC e do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O Projeto de Orientação Vocacional, que é voltado aos alunos do 2º e 3º ano do Ensino Médio, tem como propósito estimular os alunos a pensar sobre as demandas sociais, econômicas e políticas ao realizarem suas escolhas profissionais. Por meio de parceria, os alunos recebem dicas e orientações sobre estágios e primeiro emprego em visitas a instituições de ensino superior e entidades comerciais e tecnológicas. O projeto de Orientação Vocacional possui quatro eixos de ação: Escolha da profissão - O Jovem e o Mercado de Trabalho do Século XXI; Tendências e Oportunidades - Empregabilidade, Empreendedorismo e Trabalho; As Tendências que regerão as vidas no futuro - A Auto-Educação como caminho para o Empreendedorismo e a Eficácia Profissional, além do programa Projeto de vida: Autoconhecimento, Sucesso e Felicidade- Atitudes que podem promover uma vida mais sadia e positiva.

#### 1.1.8. Diminuição da defasagem idade/série

Para diminuir a defasagem idade/série, a Secretaria de Educação oferece dois programas: o Programa Autonomia, com parceria da Fundação Roberto Marinho, e a Nova Educação de Jovens e Adultos – a Nova EJA, em parceria com a Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro (Cecierj). Os dois programas, que são oferecidos em módulos com duração de dois anos, utilizam metodologia e currículo próprio para cada modelo. Os professores interessados em participar dos programas recebem formação específica. As aulas são presenciais e têm carga horária diária reduzida para atender aos alunos em idade defasada.

#### 1.1.9. Diagnóstico de Infraestrutura das Escolas

No início de 2011, foi realizado um estudo pela Empresa de Obras Públicas do Estado (EMOP), juntamente com os novos Diretores das Diretorias Regionais, para classificarem o estado de conservação das unidades escolares. Foi elaborada uma planilha de acordo com o Índice Geral de Avaliação do Imóvel - IGAI –, segundo o qual as escolas foram avaliadas com notas de 1 a 5 em vinte e cinco

itens. O resultado da média ponderada é o Índice Geral de Edificações (IGE) que classificou cada escola em péssima, ruim, regular, boa ou ótima com publicação na Resolução SEEDUC nº 4.669. A meta era chegar, ao final de 2011, sem nenhuma escola com IGE péssimo ou ruim, o que significava transformar a situação de 23% da rede estadual.

#### 1.1.10. Metas específicas para as Unidades Escolares

Pela Resolução SEEDUC nº 4.669 de 4/2/2011, foram estabelecidas as metas de desempenho (ID), fluxo escolar (IF) e do Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ= ID x IF) específicas para cada unidade escolar. Os critérios e as metas para as Diretorias Regionais também foram contemplados pela mesma resolução.

O programa de metas visava a remunerar os servidores lotados nas unidades escolares ou diretorias regionais que alcançassem suas metas, elaboradas de acordo com a realidade de cada escola. O parâmetro para o estabelecimento das metas para o ano de 2011 foi o resultado do IDERJ 2009. Assim, escolas com resultados melhores tiveram metas mais ousadas, enquanto as com os menores resultados no IDERJ 2009 tiveram metas proporcionais ao seu desempenho histórico, o que possibilitava oportunidades e condições iguais para todos atingirem sua meta. Cada modalidade de ensino tinha uma meta a atingir e, para se tornar elegível e ser bonificada, a escola deveria alcançar ou ultrapassar todas as metas nos diferentes segmentos.

Para a organização e monitoramento desse programa junto às unidades escolares, foi implementado um sistema de gestão integrada com foco em resultados e instituído um Grupo de Trabalho Temporário.

Instituído pela Resolução nº 4.645 de 22 de novembro de 2010, os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT) foram os primeiros servidores estaduais a passarem pelo processo seletivo interno (PSI) dentro do Planejamento Estratégico da SEEDUC. Os interessados passaram pela primeira etapa, que era a análise de currículo. Se aprovados, eles realizavam uma prova objetiva individual. Após essa etapa, era realizada uma entrevista para análise do perfil. Por último, os aprovados em todas as etapas participaram de um curso de formação com carga horária de 40 horas para a explicação da metodologia da Gestão Integrada da Escola, a GIDE.

Para a realização desse trabalho de orientação, foi implementado um sistema de gestão com foco nos resultados, a Gestão Integrada da Escola – GIDE que era monitorada pela SEEDUC através de um grupo de assessoria, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG ) e o Comitê GIDE, grupo de trabalho composto por professores lotados na sede com atribuições de gerenciamento dos IGTs e da organização desse sistema de gestão integrada.

As principais ações implementadas pelo Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro em 2011, estudadas na presente dissertação, podem ser resumidas por nível de atuação e apresentadas conforme o quadro 1:

Quadro 1: Programa de Educação do Estado

<b>PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO</b>	
<b>NÍVEL DE ATUAÇÃO</b>	<b>AÇÃO DESENVOLVIDA NO PERÍODO DE 2011-2013</b>
SEEDUC/RJ	Processo seletivo para as funções pedagógicas estratégicas
Professor	Currículo Mínimo
Professor	Remuneração Variável
Professor	Escola de Aperfeiçoamento (E <sup>a</sup> ) – Escola SEEDUC
Alunos	Aulas de Reforço e Orientação Vocacional
Alunos	Diminuição da defasagem idade/série
Unidade Escolar	Diagnóstico de Infraestrutura das Escolas
Unidade Escolar	Metas específicas para as Unidades Escolares

Fonte: elaboração da autora

## 1.2 Gestão Integrada da Escola - GIDE

Notava-se que as escolas necessitavam de uma gestão mais eficiente, baseada no planejamento estratégico, com foco em resultados, para que o estado alcançasse melhor desempenho no próximo IDEB e atingisse sua meta de estar entre os cinco primeiros no cenário nacional. Assim, a GIDE foi implementada em todas as escolas de ensino regular, tendo ficado os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) responsáveis pela orientação e acompanhamento das escolas para que cada uma delas atingisse as metas propostas pela SEEDUC.

Após o primeiro processo seletivo interno, em janeiro de 2011, quando os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) tinham terminado o curso de formação GIDE, estavam, assim, capacitados a desempenhar sua função de orientação e acompanhamento da gestão escolar.

Cada IGT ficaria responsável por um grupo de 5 a 7 escolas, permanecendo lotado nas suas unidades de origem para que não interrompesse sua vida funcional e perdesse suas funções pedagógicas. Seu trabalho era de orientação e acompanhamento da gestão escolar em cada unidade escolar sob sua competência.

Em 2013, a função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar foi criada e os IGTs adotaram a sigla de AAGEs, permanecendo com as mesmas atribuições e atuação, mas, por estarem assumindo uma função estratégica, perderam as vantagens de aposentadoria especial por tempo de serviço.

A GIDE é um sistema de gestão que contempla os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional com foco em resultados. Tem como objetivo melhorar significativamente os indicadores da Educação, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação.

É utilizado o método PDCA (*plan, do, check, action*), uma ferramenta gerencial que permite o controle do processo. As etapas do programa obedecem ao significado dos verbos em inglês: *plan* - planejar; *do* - fazer; *check* - verificar e *action* - corrigir. O método é muito utilizado nas atividades de melhoria das organizações, possibilitando o controle de qualidade, a análise de possíveis erros e a eficiência de resultados. A figura 1 apresenta as etapas do método PDCA:

Figura 1: Etapas do método PDCA



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Na etapa de planejamento (P), a comunidade escolar elabora seu Marco Referencial, um norteador da situação realística (o que temos? o que queremos? onde queremos chegar?) com base no indicador de formação da cidadania e responsabilidade social (IFC/RS) que realiza o diagnóstico para informações necessárias a uma análise consistente e profunda sobre seus resultados e os motivos que os influenciam. Ainda na mesma etapa de planejamento, e a partir da análise realizada, os diversos atores do processo elaboram dois planos de ação: um pedagógico e outro, ambiental, com as ações a serem executadas para o alcance da melhoria da qualidade da educação e das metas estabelecidas.

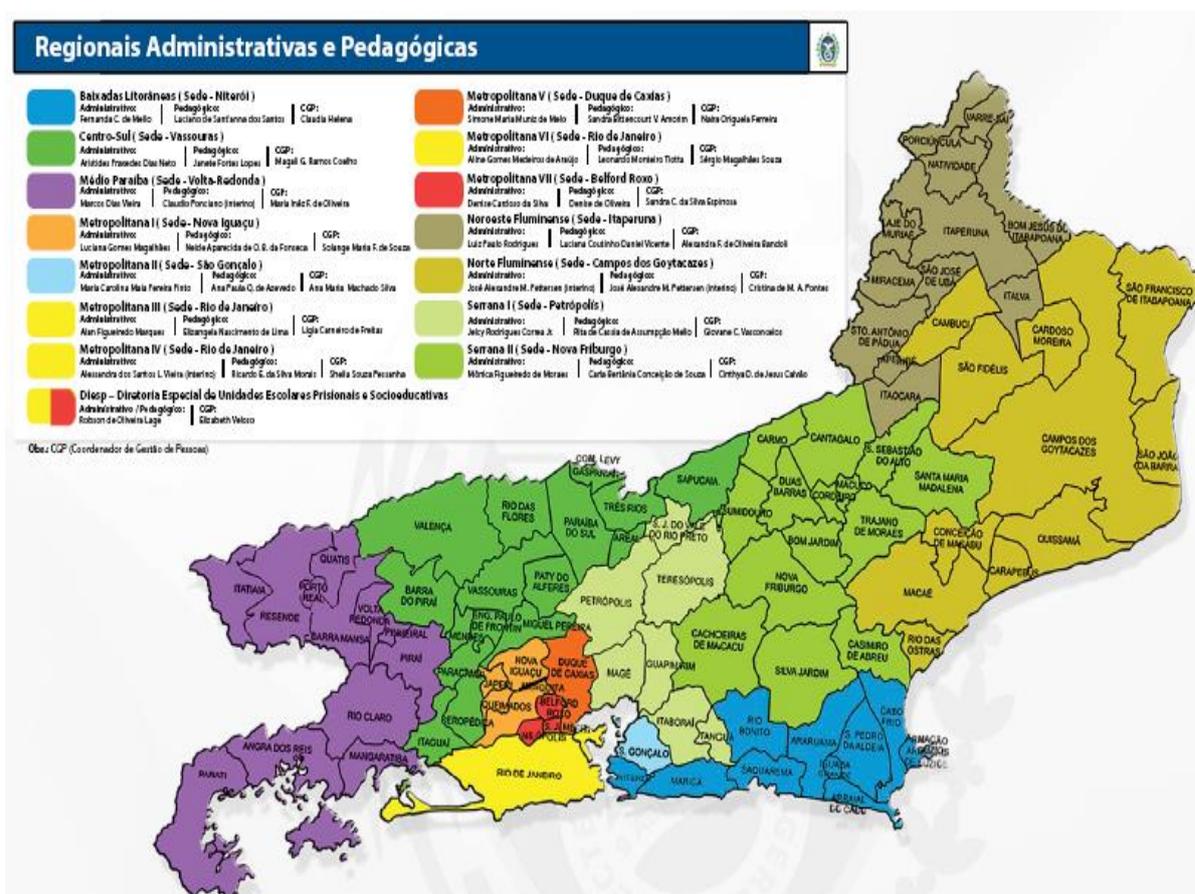
Ao longo do ano, a execução das ações é monitorada e acompanhada para a correção de medidas e/ou a padronização de boas práticas. O método, que se constitui como um ciclo, está sempre sendo girado entre as etapas em um micro ou macrocampo específico.

### 1.3 Reestruturação das Diretorias Regionais

As unidades escolares encontravam-se agrupadas, de acordo com a localização geográfica, em trinta (30) coordenadorias regionais. Com o Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011, essa estrutura básica foi transformada em quatorze (14) Diretorias Regionais Pedagógicas e quatorze (14) Diretorias Regionais

Administrativas e uma (1) Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas, redimensionadas e classificadas de acordo com o número de unidades escolares sob sua abrangência Regional de acordo com a divisão dos 92 municípios apresentada no mapa a seguir. O objetivo dessa reestruturação foi agilizar e acompanhar diretamente os processos pedagógicos, visto que as Diretorias Regionais estariam bem próximas às unidades escolares e com um único diretor exclusivamente pedagógico, sem a preocupação administrativa e burocrática que a função exige. Na figura 2 encontra-se o mapa com a divisão dos municípios do Rio de Janeiro em Regionais:

**FIGURA 2:** Mapa da divisão dos municípios por Diretorias Regionais



Fonte: Secretaria do Estado de Educação

Para a função de Diretor Regional Pedagógico ou Administrativo, foi realizado processo seletivo, em que todos os candidatos passaram por análise de currículo, avaliação objetiva, análise de perfil e curso de formação para os aprovados em todas as etapas. Assim, nas quatorze Regionais, em abril de 2011, os Diretores Regionais Pedagógicos (DRP) e os Diretores Regionais Administrativos (DRA) em igualdade hierárquica) assumiram o desafio proposto pela SEEDUC de acompanhar de perto todas as escolas no âmbito de sua Regional. Na Diretoria Especial de Escolas Socioeducativas e Prisionais, assumiu um único diretor, concentrando as atribuições pedagógicas e administrativas.

Para assumir a função de administração de pessoal, em cada Regional foi dado posse a um Coordenador de Gestão de Pessoas (CGP). Na DRP, após o processo seletivo, três coordenadores assumiram suas funções: Coordenador de Ensino (CE), Coordenador de Avaliação (CA) e o Coordenador de Gestão e Integração da Rede (CGI). Na DRA, sem necessidade de PSI, assumiram o Coordenador de Infraestrutura e o Coordenador Financeiro.

As áreas de abrangência das 14 Diretorias Regionais foram divididas pela localização geográfica para facilitar o acesso e a comunicação, pelo número de 100 unidades escolares, em média para cada uma das diretorias.

Ao final do ano de 2010, como os resultados do SAERJ/2010 ainda não eram conhecidos, os resultados do IDERJ/2009 foram calculados para serem usados como parâmetro e estabelecimento das metas para o ano de 2011. Foi analisado o desempenho das unidades escolares no Ensino Fundamental Anos iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio.

As Diretorias Regionais também tiveram metas estabelecidas de acordo com o resultado do IDERJ/2009 para o Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio calculadas de acordo com o desempenho das unidades escolares da sua abrangência. Algumas Regionais tiveram suas metas muito baixas, que foram a consolidação das metas de suas escolas.

Como esta pesquisa tem por foco o Ensino Médio Regular, podemos observar, na tabela 2, que a Diretoria Regional que teve o maior desempenho do estado e, conseqüentemente, uma meta de IDERJ mais alta, foi a Noroeste Fluminense, com meta de 2,4 e a de menor desempenho, a Metropolitana IV, com meta de 1,3.

Tabela 2: Metas para o Ensino Médio no ano de 2011 para as Diretorias Regionais

DIRETORIA REGIONAL	ENSINO MÉDIO		
	IDERJ	ID	IF
NOROESTE FLUMINENSE	2,4	3,1	0,77
NORTE FLUMINENSE	1,8	2,5	0,71
SERRANA II	2,4	3,3	0,74
BAIXADAS LITORÂNEAS	2	2,9	0,68
DIESP	-	-	-
METROPOLITANA VI	1,5	2,6	0,58
METROPOLITANA III	1,4	2,5	0,57
METROPOLITANA IV	1,3	2,3	0,58
METROPOLITANA II	1,7	2,5	0,68
SERRANA I	2	2,9	0,68
METROPOLITANA V	1,5	2,3	0,64
METROPOLITANA VII	1,6	2,5	0,65
METROPOLITANA I	1,6	2,5	0,63
CENTRO SUL	2,2	3,1	0,75
MÉDIO PARAÍBA	2,1	3,1	0,71

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Pode-se observar, ainda na mesma tabela 2, que as Regionais Metropolitanas apresentaram os resultados mais baixos e, conseqüentemente, tiveram suas metas menores. O objetivo pretendido era que cada Regional superasse os seus resultados, visto que as metas eram individuais e estabelecidas pelos resultados históricos de cada uma.

Conclui-se então, que os resultados em 2009 tinham sido bastante insatisfatórios, já que o valor das metas era compreendido entre 0 e 10. Objetivando-se uma clareza no recorte feito para a presente pesquisa, as Diretorias Regionais e as escolas selecionadas serão descritas separadamente para um melhor entendimento das realidades diversas em estudo.

#### 1.4. Diretoria Regional Noroeste Fluminense

Antes do Decreto nº 42.838, de 4 de fevereiro de 2011, e conseqüente alteração na estrutura, as cento e nove (109) escolas dessa região do interior do estado do Rio de Janeiro eram agrupadas em três Coordenadorias Regionais: a Noroeste Fluminense I, Noroeste Fluminense II e Noroeste Fluminense III.

Com a nova reestruturação que objetivava maior comunicação e rapidez nos processos pedagógicos, a atual Diretoria Regional Noroeste Fluminense passou a ter como gestores um diretor pedagógico e um outro administrativo. Possui, ainda, um Coordenador de Gestão de Pessoas. Tem sua sede no município de Itaperuna, contando com sessenta e oito escolas em sua área de abrangência, no ano de 2011, distribuídas nos seguintes municípios: Aperibé, Bom Jesus do Itabapoana, Italva, Itaocara, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antonio de Pádua, São José de Ubá e Varre-Sai.

Sendo uma Regional do interior e apresentando o maior desempenho no IDERJ/2009 do Ensino Médio, percebe-se que o valor para a meta ainda é baixo, considerando que a escala para o IDERJ varia de 0 a 10 pontos.

As escolas da Diretoria Regional Noroeste Fluminense serão analisadas para se verificar a de maior e a de menor desempenho no Ensino Médio regular no IDERJ/2009. Assim, iniciar-se-á um estudo detalhado dos resultados, baseando-se em fatos e dados para avaliar o impacto que o novo Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro ocasionou e como essas medidas foram absorvidas no dia-a-dia das escolas, influenciando positiva ou negativamente na gestão escolar e, conseqüentemente, em seus resultados.

Tabela 3: Resultados do IDERJ/2009 no Ensino Médio da Diretoria Regional Noroeste Fluminense

DIRETORIA REGIONAL NOROESTE FLUMINENSE- ENSINO MÉDIO IDERJ 2009				
CENSO	UNIDADE ESCOLAR	IDERJ	ID	IF
33007403	C E ALMIRANTE BARAO DE TEFFE	3,8	4,1	0,93
33004129	C E GERALDINO SILVA	0,1	0,1	0,76

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Das sessenta e oito escolas da Regional Noroeste Fluminense, a que apresentou o maior rendimento no IDERJ/2009 do Ensino Médio foi a CE Almirante Barão de Teffe, com 3,8. A CE Geraldino Silva apresentou o menor desempenho, ficando com 0,1 de IDERJ/2009. Podemos observar a diferença entre os resultados do IDERJ/2009 no Ensino Médio das duas escolas localizadas na mesma região. Para um melhor entendimento das realidades diferentes, prosseguiremos com a descrição das escolas e o acompanhamento dessas unidades escolares durante o período 2011 a 2013 para entender, se após a implementação das ações do Programa de Educação do Estado, houve melhoria ou não na gestão e na qualidade do ensino.

#### 1.4.1 CE Almirante Barão de Teffé

O CE Almirante Barão de Teffé é uma escola tradicional do município de Santo Antonio de Pádua. Pela antiga divisão das Regionais pertencia à Noroeste Fluminense III. Embora seja considerada uma escola localizada em área urbana, realiza atendimento com seis linhas de transporte escolar nos distritos do entorno.

Em 2011, possuía as seguintes modalidades de ensino: Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio, EJA Ensino Fundamental e EJA Ensino Médio. Em 2012, foi dada terminalidade ao Ensino Fundamental Anos Iniciais, permanecendo, para 2013, com o oferecimento do Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio e EJA Ensino Médio.

A escola possui uma estrutura física imponente com doze (12) salas de aula amplas e climatizadas. Apesar de sofrer com enchentes em épocas de chuvas fortes, a escola apresenta-se muito limpa e conservada, necessitando apenas de uma pintura de manutenção. Além das salas de direção, secretaria e de professores, a CE Barão de Teffé possui Laboratório de Informática, Biblioteca e, nesse ano, ganhou uma sala de cinema com um acervo de quatrocentos (400) filmes nacionais pelo programa “Cinema para Todos” da SEEDUC.

Nos corredores da escola estão espalhados vários murais com informações sobre a GIDE, prestação de contas, resultados e premiações dos alunos. Encontram-se, também, vários troféus que a escola vem adquirindo em torneios e competições e vários quadros dos formandos de anos anteriores.

A Unidade Escolar CE Almirante Barão de Teffé, no período de 2011 a 2013, possuía o quantitativo de alunos apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Quantitativo de turmas e alunos do CE Almirante Barão de Teffé nos Anos 2011-2012-2013

CE ALMIRANTE BARÃO DE TEFFÉ		
2011		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS	1	32
ENS FUND ANOS FINAIS	11	437
ENSINO MÉDIO	15	952
EJA ENS FUND	3	29
EJA ENS MÉDIO	3	57
TOTAL	33	1507
2012		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS		
ENS FUND ANOS FINAIS	12	398
ENSINO MÉDIO	15	856
EJA ENS FUND		
EJA ENS MÉDIO	3	54
TOTAL	30	1308
2013		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS		
ENS FUND ANOS FINAIS	10	327
ENSINO MÉDIO	16	577
EJA ENS FUND		
EJA ENS MÉDIO	3	54
TOTAL	29	958

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

A atual gestora sempre trabalhou na Unidade Escolar, estando na função desde 2004. Em 2011, possuía apenas um diretor adjunto, mas em 2012, por ser classificada como escola "B" (de 67 a 88 turmas), a equipe diretiva passou a ser composta por um diretor geral e dois adjuntos. A gestora não passou pelo processo seletivo interno da SEEDUC. Como já estava desempenhando a função à época da implantação do Programa de Educação do Estado, permaneceu como gestora na Unidade Escolar. A escola possui uma Coordenadora Pedagógica que acumula a

função de Orientadora Educacional atendendo, ao mesmo tempo, a professores e alunos.

O CE Almirante Barão de Teffé não apresenta carência de professores. Quando isso acontece, é suprida rapidamente pelo regime de Gratificação por Lotação Prioritária (GLP), em que o professor estatutário amplia sua carga horária para atender às turmas sem professor. Os professores são, em sua maioria, moradores das cidades vizinhas e não há muitas alterações no quadro de professores de um ano para o outro. Existe um grande comprometimento do grupo de professores que se mobilizam para oferecer reforço escolar aos alunos com dificuldades na aprendizagem. Alguns ficam após seu horário e outros organizam aulas aos sábados. A avaliação interna apresenta elevados índices de rendimento, como se pode observar na tabela 5.

Tabela 5: Taxas de Rendimento do CE Almirante Barão de Teffé nos Anos 2011-2012-2013

CE ALMIRANTE BARÃO DE TEFFÉ			
ENSINO MÉDIO			
	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
2011	97,7%	2,3%	0%
2012	98%	2%	0%
2013	...	...	...

Fonte: INEP, 2012

Os alunos não apresentam grandes problemas de indisciplina, mas, quando estes ocorrem, são corrigidos através de ficha de advertência, comunicado aos pais ou encaminhamento ao Conselho Tutelar. O controle de frequência dos alunos é uma preocupação da equipe de professores e gestores que efetuam ligações para os pais quando verificada a situação. Durante o dia, a taxa de abandono é quase nula. Uma grande fragilidade da escola ainda é a baixa participação dos pais, que, apesar de diversas estratégias utilizadas para incentivá-la (sorteios, lanche, convite pela rádio), atinge, em média, 50% de presença em reuniões de responsáveis.

Com a implementação do Programa de Educação do Estado, as metas de 2011 foram estabelecidas de acordo com os resultados históricos de 2009 e calibradas a partir dos resultados apresentados conforme tabela 6:

Tabela 6: Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

CE ALMIRANTE BARÃO DE TEFFÉ						
ENSINO MÉDIO						
ANO	ID		IF		IDERJ	
	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO
2011	4,6	4,6	0,94	0,95	4,3	4,35
2012	5	4,6	0,9	0,94	4,5	4,3
2013	5,4	...	0,9	...	4,9	...

Fonte Secretaria de Estado de Educação

O CE Barão de Teffé é acompanhada, desde 2011, por uma Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE), atual denominação de IGT, que orienta a gestão e os resultados obtidos. Percebe-se que as metas da escola são altas quando comparadas às outras unidades escolares e, mesmo assim, durante os dois anos consecutivos, a escola atingiu o percentual das metas, permitindo ser bonificada pela Remuneração Variável, como comprova a tabela 7.

Tabela 7: Metas e Resultados do IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

CE ALMIRANTE BARÃO DE TEFFÉ								
IDERJ - ENSINO MÉDIO								
2011			2012			2013		
META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%
4,3	4,3	100	4,5	4,3	95,56	4,9	...	...

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Para ser considerada elegível e receber a bonificação por resultados da Remuneração Variável, a Unidade Escolar deveria atingir ou superar a meta estabelecida para cada modalidade de ensino. No caso da CE Almirante Barão de Teffé, em 2011, Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos

Finais, Ensino Médio, EJA Ensino Fundamental e EJA Ensino Médio. Em 2012, Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio, EJA Ensino Médio.

#### 1.4.2. CE Geraldino Silva

O CE Geraldino Silva está localizado no distrito de Purilândia, município de Porciúncula, no interior do estado do Rio de Janeiro. Pertencia à Noroeste Fluminense I antes da reestruturação das Diretorias Regionais. Sendo a única escola estadual do local, muitos alunos moram distantes da escola e dependem do transporte escolar.

Em 2011, possuía as modalidades de ensino: Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio e o Programa Autonomia de Ensino Médio. Em 2013, o município de Porciúncula absorveu o Ensino Fundamental Anos Iniciais, tendo a escola ficado, então, com o Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio e Programa Autonomia do Ensino Fundamental.

A escola possui uma estrutura física muito boa, com dez (10) salas climatizadas e uma grande quadra coberta. Localizada no meio de uma área verde, apresenta-se organizada e limpa. Além das salas de direção, secretaria e de professores, possui um laboratório de informática, biblioteca e uma sala de recursos utilizada para alunos com dificuldades na aprendizagem no contraturno.

O CE Geraldino Silva, até 2011, por ter poucas turmas e ser classificada como escola “D”, não tinha direito a diretor adjunto. A partir desse ano, a equipe diretiva foi formada por um diretor geral e um diretor adjunto. A gestora geral está na função desde 2004 e, por morar no entorno, conhece toda a comunidade escolar. A escola não possui Coordenador Pedagógico ou Orientador Educacional, o que faz com que outras pessoas tenham que desempenhar essas funções.

As informações sobre a GIDE, com resultados e premiações, estão expostas nos murais da escola. Percebe-se que há um grande incentivo ao trabalho docente e à participação discente.

No período de 2011 a 2013, a escola esteve organizada conforme tabela 8:

Tabela 8: Quantitativo de turmas e alunos do CE Geraldino Silva nos Anos 2011-2012-2013

CE GERALDINO SILVA		
2011		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS	3	56
ENS FUND ANOS FINAIS	4	55
ENSINO MÉDIO	2	12
PROG AUTONOMIA EF		
PROG AUTONOMIA EM	1	13
TOTAL	10	136
2012		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS	2	33
ENS FUND ANOS FINAIS	4	62
ENSINO MÉDIO	2	19
PROG AUTONOMIA EF	1	16
PROG AUTONOMIA EM		
TOTAL	9	130
2013		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENS FUND ANOS INICIAIS		
ENS FUND ANOS FINAIS	4	59
ENSINO MÉDIO	3	25
PROG AUTONOMIA EF	1	10
PROG AUTONOMIA EM		
TOTAL	8	94

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

As turmas apresentam um pequeno quantitativo de alunos e os professores são bem participativos. Alguns professores moram no estado de Minas Gerais, no município de Muriaé, pela proximidade das regiões. A escola trabalha desenvolvendo projetos com a participação do corpo docente. Sendo uma escola rural, no curso noturno, atende a alunos que trabalham nas lavouras da região. Devido a essa característica, muitos alunos apresentavam, em 2011, uma distorção idade/série que foi gradualmente corrigida pelo Programa Autonomia.

A escola, que funciona em três turnos, não apresenta carência de professores. Quando acontece alguma situação, é logo suprida pela GLP de outro

professor. Os alunos não apresentam indisciplina e pela facilidade de contato direto com os pais, todos os problemas são resolvidos rapidamente. A avaliação interna apresenta bons resultados, como se pode observar na tabela 9:

Tabela 9: Taxas de Rendimento do CE Geraldino Silva nos Anos 2011-2012-2013

CE GERALDINO SILVA			
ENSINO MÉDIO			
	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
2011	78%	14%	8%
2012	95%	4%	1%
2013	...	...	...

Fonte: INEP, 2012

A despeito disso, o CE Geraldino Silva apresentou desempenho muito baixo no IDERJ 2009. Suas metas foram estabelecidas por seus resultados históricos e calibradas de acordo com o apresentado conforme a tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

CE GERALDINO SILVA						
ENSINO MÉDIO						
ANO	ID		IF		IDERJ	
	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO
2011	1,2	2,9	0,78	0,8	0,9	2,32
2012						
2013	2,7	...	0,81	...	2,2	...

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Como, em 2012, a escola não possuía turma de 3º ano do Ensino Médio e, assim, não foi avaliada nesse nível, sendo considerados, para a bonificação por resultados, os índices obtidos no Ensino Fundamental Anos Iniciais e Ensino Fundamental Anos Finais. A Unidade Escolar possui uma AAGE que acompanha sua gestão e orienta suas ações desde 2011, quando o Programa de Educação do

Estado foi implantado. A escola não foi considerada elegível em 2011, pois, apesar de superar sua meta do Ensino Médio, não atingiu as do Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais, como se observa na tabela a seguir:

Tabela 11: Metas e Resultados do IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

IDERJ – 2011								
Ens Fundamental Anos Iniciais			Ens Fundamental Anos Finais			Ensino Médio		
META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%
3,9	2,9	74,36	3,1	2,9	93,55	0,9	2,3	255,6

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Em 2012, entretanto, tendo sido avaliado somente o Ensino Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais, atingiu e superou suas metas, o que levou todos os seus professores e funcionários a receberem a bonificação. Os resultados atingidos foram:

Tabela 12: Resultados do IDERJ 2012 nos Anos 2011-2012-2013

CE GERALDINO SILVA								
IDERJ – 2012								
Ens Fundamental Anos Iniciais			Ens Fundamental Anos Finais			Ensino Médio		
META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%	META	RESULTADO	%
4,9	7,3	149	4	6,2	155	...	...	...

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Em 2013, a escola foi avaliada no Ensino Fundamental Anos Finais e no Ensino Médio, visto que as turmas iniciais foram absorvidas pelo município e a escola possui uma turma de 3º ano do Ensino Médio.

### **1.5. Diretoria Regional Metropolitana IV**

A antiga Coordenadoria Regional, antes da reestruturação e a consequente transformação em Diretoria Regional Metropolitana IV, possuía 129 escolas em sua abrangência.

Sendo formada pela mesma estrutura que a Noroeste Fluminense, a Diretoria Regional Metropolitana IV, localizada na área urbana do município do Rio de Janeiro, com sede na zona oeste em Campo Grande, atende aos seguintes bairros: Anchieta, Bangu, Barra de Guaratiba, Campo Grande, Cosmos, Costa Barros, Deodoro, Guadalupe, Guaratiba, Honório Gurgel, Inhoaíba, Jabour, Jardim Bangu, Jardim Palmares, Magalhães Bastos, Nova Sepetiba, Paciência, Padre Miguel, Parque Anchieta, Pavuna, Realengo, Ricardo de Albuquerque, Santa Cruz, Santíssimo, Senador Camará, Sepetiba, Vila Aliança, Vila Kennedy, Pedra de Guaratiba.

Localizada em uma região metropolitana, com muitas escolas noturnas e em áreas de comunidades, a Diretoria Regional enfrenta diversos problemas. Em muitas escolas, há o compartilhamento do prédio escolar com a Prefeitura do Rio de Janeiro. Assim, durante o dia, a escola funciona para a rede municipal e, à noite, para a estadual. Essa diretoria, que obteve o menor desempenho de todas as Regionais no IDERJ/2009, teve sua meta de IDERJ para o Ensino Médio no ano de 2011 estabelecida em 1,3, valor muito baixo dentro de uma escala de 0 a 10 pontos.

Com o objetivo de comparar as diferentes realidades das escolas em estudo, foram selecionadas as unidades que alcançaram o maior e o menor resultado do IDERJ em 2009 no Ensino Médio conforme a tabela 13 a seguir:

Tabela 13: Resultados do IDERJ 2009 no Ensino Médio da Diretoria Regional Metropolitana IV

DIRETORIA REGIONAL METROPOLITANA IV ENSINO MÉDIO IDERJ 2009				
CENSO	UNIDADE ESCOLAR	IDERJ	ID	IF
33082146	C E DR ALBERT SABIN	2,3	3,5	0,65
33082430	C E PROF VIEIRA FAZENDA	0,0	0,0	0,47

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

As escolas, para a presente pesquisa, como fora mencionado, serão descritas e identificadas dentro de seu contexto Regional e educacional, sendo analisados seus resultados no período de 2011 a 2013.

#### 1.5.1. CE Dr Albert Sabin

Localizada em região metropolitana do município do Rio de Janeiro, bairro de Campo Grande, o CE Dr Albert Sabin possui prédio próprio e de estrutura considerada muito boa. Possui vinte e duas (22) salas climatizadas, oferecendo o Ensino Médio e o Programa Autonomia do Ensino Médio para correção de fluxo. Funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite. Sendo classificada como escola "A", a equipe diretiva é composta por uma diretora geral e três diretores adjuntos. A atual gestora, que se encontra na função há dois anos, é oriunda do segundo processo seletivo interno (PSI) realizado pela SEEDUC. Para o período de 2011 a 2013, a escola encontrou-se organizada conforme tabela 14 a seguir:

Tabela 14: Quantitativo de turmas e alunos do CE Doutor Albert Sabin nos Anos 2011-2012-2013

CE DOUTOR ALBERT SABIN		
2011		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	60	2199
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	1	33
TOTAL	61	2232
2012		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	62	2472
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	4	94
TOTAL	66	2566
2013		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	62	2187
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	4	124
TOTAL	66	2311

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Mesmo sendo uma escola bem localizada, o CE Doutor Albert Sabin apresentava carência de professores, o que vem diminuindo a cada ano. Quando necessita de um substituto para suprir licenças médicas ou carência real, consegue implantar o regime de Gratificação por Lotação Prioritária - GLP – ou, em caso de não haver outro professor da rede estadual disponível, é utilizado o regime de contrato.

Essa unidade é uma escola inclusiva. Oferece atendimento especial com profissionais capacitados para o acompanhamento de alunos surdos, cegos e com deficiências mentais. Os deficientes físicos possuem condições de acessibilidade garantidas pela unidade escolar.

A escola possui um quantitativo grande de funcionários disposto da seguinte maneira:

Tabela 15: Quadro de Pessoal do CE Doutor Albert Sabin em 2013

CE DOUTOR ALBERT SABIN	
DIREÇÃO	4
PROFESSORES REGENTES	131
ADMINISTRATIVOS	18
APOIO	17

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

O grupo de professores trabalha com muitos projetos e a avaliação interna apresenta bons resultados. Muitos professores trabalham há vários anos na instituição na qual mantém seus filhos matriculados. O laboratório de Ciências é muito utilizado pelos professores, Já a sala de recursos é usada para atividades especiais com os alunos com deficiências e dificuldades na aprendizagem. As taxas de rendimento escolar interno são as seguintes, conforme a tabela 16:

Tabela 16: Taxas de Rendimento do CE Doutor Albert Sabin nos Anos 2011-2012-2013

CE DOUTOR ALBERT SABIN			
ENSINO MÉDIO			
	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
2011	86%	5%	9%
2012	87%	8%	5%
2013	...	...	...

Fonte: INEP, 2012

Quanto às avaliações externas, a escola sempre alcança bons resultados, com vários alunos obtendo premiações. A Olimpíada de Matemática é incentivada pelos professores, havendo a participação de todas as turmas. Como alcançou um bom desempenho no IDERJ/2009 (2,3) dentro da Diretoria Regional Metropolitana IV, o CE Doutor Albert Sabin teve suas metas estabelecidas e resultados obtidos de 2011 a 2013 conforme a tabela 17 a seguir:

Tabela 17: Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

CE DOUTOR ALBERT SABIN						
ENSINO MÉDIO						
ANO	ID		IF		IDERJ	
	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO
2011	4,3	4,0	0,67	0,77	2,9	3,1
2012	4,9	2,8	0,72	0,78	3,5	2,2
2013	5,4	...	0,76	...	4,1	...

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Em 2011, o CE Doutor Albert Sabin atingiu sua meta e 162 funcionários da escola receberam sua bonificação por resultados. Mas, no ano de 2012, a escola atingiu apenas 62,83% da meta, quando o mínimo para ser considerada elegível seria de 70%. Observa-se que o ID – índice de desempenho no SAERJ alcançado (2,8) foi o problema que impediu o atingimento da meta (4,9). Nota-se que a escola decaiu em seus resultados de 2012 para 2011. Assim, tem, no ano de 2013, um desafio bem maior para atingir sua meta.

#### 1.5.2. CE Professor Vieira Fazenda

O CE Professor Vieira Fazenda está localizado na área metropolitana do município do Rio de Janeiro, no bairro de Barra de Guaratiba, zona oeste da cidade. O prédio escolar encontra-se na reserva da Marambaia, em um lugar de valor histórico e grande beleza natural, dentro do Centro de Avaliação do Exército (CAEX). No prédio federal, durante o dia, funciona a escola municipal e, à noite, a estadual. Nessa escola, não há problemas na gestão compartilhada. O atual gestor é oriundo do processo seletivo da SEEDUC e está, desde 2012, na unidade escolar, dando continuidade ao trabalho da gestora anterior, o que favoreceu a integração da comunidade escolar. Um outro ponto a destacar é que esse gestor é professor da unidade, durante o dia, na rede municipal e o gestor do município, durante o dia, é professor regente à noite. Esse entrosamento entre os gestores estadual e municipal se tornou um facilitador na resolução de conflitos existentes no ambiente compartilhado. A escola possui dez (10) salas que foram climatizadas pela gestão da rede municipal, além de uma reforma do telhado também realizada pela SME,

conforme previsto no contrato de cessão. Oferece o Ensino Médio e o Programa Autonomia do Ensino Médio a um público pequeno, composto em sua maioria, por alunos que trabalham nas redondezas.

No período de 2011 a 2013, a escola encontrava-se organizada, conforme tabela 18:

Tabela 18: Quantitativo de turmas e alunos do CE Professor Vieira Fazenda nos Anos 2011-2012-2013

CE PROFESSOR VIEIRA FAZENDA		
2011		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	9	146
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	...	...
TOTAL	9	146
2012		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	7	174
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	1	29
TOTAL	8	203
2013		
MODALIDADE DE ENSINO	TURMAS	ALUNOS
ENSINO MÉDIO	7	192
PROG AUTONOMIA ENS MÉDIO	1	17
TOTAL	8	209

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Como no IDERJ/2009 do Ensino Médio, a escola ficou com resultado muito baixo (0,0), conseqüentemente, a meta prevista foi baixa, como se pode analisar conforme tabela 19:

Tabela 19: Metas e Resultados do ID, IF e IDERJ do Ensino Médio nos Anos 2011-2012-2013

CE PROFESSOR VIEIRA FAZENDA						
ENSINO MÉDIO						
ANO	ID		IF		IDERJ	
	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO
2011	1,6	2,6	0,5	0,51	0,8	1,3
2012	3,1	2,9	0,54	0,6	1,7	1,7
2013	3,6	...	0,58	...	2,1	...

Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Observa-se que, em 2011, como o CE Professor Vieira Fazenda atingiu suas metas, foi considerado elegível e seus 29 funcionários receberam a bonificação. Em 2012, a escola teve sua meta calibrada e ajustada de acordo com o resultado do ano anterior. Assim, as metas de 2012 foram mais ousadas, mas, novamente, a escola foi considerada elegível, o que deu a seus funcionários o direito de receber a remuneração variável.

Apresentadas tais questões, observa-se que as escolas evoluíram em seus resultados e entender como as ações do Programa de Educação do Estado foram desenvolvidas nas unidades escolares e o papel do gestor escolar em mobilizar sua equipe serão o estudo do próximo capítulo da presente dissertação.

## **2 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO: O CASO DE QUATRO ESCOLAS FLUMINENSES**

Após os três anos de implementação do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, é necessário observar como as escolas e a comunidade escolar estão reagindo às mudanças. Esta dissertação teve por objetivo realizar uma avaliação sobre a importância da gestão escolar na execução das ações desenvolvidas em 2011 pelo Programa de Educação do Estado. Para isto, além da análise dos resultados obtidos nas escolas do recorte, foram realizadas entrevistas com os diversos atores envolvidos, para que as críticas e sugestões ouvidas pudessem contribuir para a elaboração do Plano de Ação Educacional.

É mister lembrar que o painel amostral foi constituído por quatro escolas, sendo duas apresentando o maior desempenho e duas com os menores dentro de suas Regionais. Além disso, as escolas estão localizadas em regiões totalmente diversas – a cidade do Rio de Janeiro e o interior do estado – objetivando-se traçar um paralelo entre as diferentes realidades enfrentadas. A partir do exposto, foram entrevistados dois representantes das seguintes categorias: gestores e equipe pedagógica, professores, alunos, funcionários e pais e o AAGE – Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar – nova função do IGT estabelecida em 2013, como fora mencionado. Nessas entrevistas se baseiam as percepções sobre o Programa de Educação do Estado discutidas nesta dissertação. O segmento de pais/responsáveis foi entrevistado em somente uma escola, devido à dificuldade em conciliar a disponibilidade da entrevistadora com a dos pais, que, normalmente, trabalham o dia todo.

Para a realização de uma avaliação comparativa dos resultados das escolas, foram analisados os resultados históricos das avaliações externas e internas que serão apresentados na descrição de cada Unidade Escolar. Para a análise qualitativa, verificou-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre gestão escolar e qualidade na educação na literatura especializada sobre os temas.

Com as mudanças ocorridas após a década de 1990 e o processo de redemocratização no país, a educação do século XXI passa a se pautar na gestão participativa, envolvendo todos os atores que compõem a comunidade escolar e que a rodeiam: gestores, professores, alunos, funcionários, responsáveis e alunos no processo de ensino e aprendizagem. Lück (2009) acredita que existem seis motivos

essenciais para se optar pela participação na gestão escolar: (a) melhorar a qualidade pedagógica; (b) adotar currículos concretos, atuais e dentro da realidade; (c) aumentar o profissionalismo docente; (d) evitar o isolamento dos diretores e professores; (e) motivar o apoio comunitário às escolas e (f) desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Para que essa participação possa realmente acontecer, é necessário que existam condições e estímulos de diálogo entre tais atores. Essa integração da comunidade escolar depende de liderança, que, segundo Lück deve possuir nove competências importantes:

[...] liderar de forma democrática e efetiva; equilibrar e integrar os atores em torno de um mesmo ideal para a escola; liderar de forma integrada e cooperativa com metas e expectativas amplamente compartilhadas por todos da escola; atuar junto a professores, alunos, de forma que oriente e compartilhe as experiências, agregando os resultados coletivos; estimular toda a comunidade escolar a participar dos projetos, das melhorias da aprendizagem; estimular os atores da escola que estejam apáticos; manter-se atualizado das necessidades da comunidade escolar; compartilhar responsabilidades para promover a gestão compartilhada e a construção da identidade escolar e promover a articulação da escola com a comunidade. (Lück, 2002, p. 69)

Sobre a importância de liderança nos gestores das escolas eficazes, Lück (2002, p. 2), considera que

[...] os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (Lück, 2002, p. 2)

Verificando-se a literatura sobre liderança na gestão escolar, pode-se concluir que a atuação dos gestores é fundamental para a qualidade da educação. Segundo Polon (2005, p. 2), em sua pesquisa no Projeto GERES: “a necessidade de que a figura do diretor escolar se voltasse mais aos aspectos político-pedagógicos do que aos administrativos, com vistas a (re) valorizar o papel social da escola” levaria a três tipos de liderança: pedagógica, organizacional e relacional.

Para Lück (2005), a liderança pedagógica se expressa por meio de atividades relacionadas à orientação e ao acompanhamento do planejamento escolar, materializadas em tarefas como: assistir às aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. Complementando com as habilidades de apoio ao professor e controle de resultados, ligada às questões burocráticas, a liderança organizacional refere-se à capacidade de dar suporte aos professores com a simplificação e a organização de tarefas cotidianas através de planilhas, atas e outros. Como terceira competência, a liderança relacional tem a ver com a habilidade de atendimento aos alunos, pais e professores. O ideal, para a gestão escolar, é que essas lideranças estejam presentes, desenvolvidas nos gestores e complementadas pela equipe escolar. A partir da experiência da pesquisadora, pode-se afirmar que, muitas vezes, tem-se a clareza de que um desses tipos de liderança está mais ou menos latente no diretor, sendo responsável pela criação da identidade da escola.

Contudo, ao se constatar a importância do gestor escolar e de sua atuação em viabilizar uma prática educativa de qualidade, deve-se refletir sobre o que é, para o século XXI, uma educação de qualidade. Somente nos últimos anos as discussões dos aspectos qualitativos na educação estão sendo organizadas em metodologias que permitam avaliar, de forma sistemática, as ações da escola e de educadores. Entende-se que “as escolas podem ser vistas como organismos vivos, que possuem conjuntos de características, assim como os indivíduos possuem uma variedade de traços de personalidade” (SERGIOVANNI e STARRAT, 1978, p. 29). Toda escola tem características próprias adquiridas dos diferentes atores que dela participam, dando-lhe uma identidade.

Sabendo que toda escola possui uma identidade própria, construída e influenciada pela participação de seus diversos atores, constata-se que todas elas têm por objetivo oferecer uma educação de qualidade. Torna-se, então, necessário e urgente uma reflexão sobre *o que é qualidade na educação?*

Falcão assim reflete sobre a busca da qualidade escolar:

Há necessidade, portanto, de um esforço de educadores para, a partir das peculiaridades das organizações escolares, definir que características deve ter uma ação na escola para ser considerada de qualidade, e desta forma, concluir-se o que distinguirá uma escola de qualidade de outra sem qualidade. (FALCAO, 1997, p.317)

O autor considera que, mesmo tendo pontos em comum com uma organização, a escola não pode ser considerada como uma empresa industrial ou comercial. Esse destaque refere-se às especificidades significativas, como as características de seus atores. Assim, para o referido autor, a qualidade dos resultados deve ser medida pelas peculiaridades e características individuais dos seus alunos, os quais se constituem como meios e fins dos resultados da escola.

Dessa forma, cada escola deveria desenvolver sua metodologia para alcançar a qualidade. Nesse processo, os educadores, baseados nas características próprias da instituição, estabeleceriam as ações para alcançar esse objetivo. Segundo o autor, para que isso ocorra, há a necessidade de identificar os diferentes tipos de dimensões de qualidade: as dimensões condicionantes e as dimensões condicionadas que estão apresentadas no quadro 2:

Quadro 2: Dimensões Condicionantes

DIMENSÕES CONDICIONANTES: Condicionam a forma como os educadores desenvolvem suas atividades na escola. São elas:		
POLÍTICA	HUMANA	TÉCNICA
Forma como o contexto sócio-político-econômico-cultural e as relações interpessoais da escola influenciam as ações de todos que nela realizam atividades.	Compreende as características bio-psico-sócio-econômico-culturais das pessoas e a maneira como as estas se relacionam no ambiente escolar.	Conjunto de processos, métodos, técnicas e procedimentos de organização de trabalho em sala de aula e técnico-administrativo da escola.

Fonte: elaboração da autora

Quadro 3: Dimensões Condicionadas

<p><b>DIMENSÕES CONDICIONADAS:</b>          Suas características são determinadas pelas dimensões condicionantes política, técnica e humana. Podem ser identificadas nos seguintes conceitos:</p>
<p><b>EFETIVIDADE:</b> processo pelo qual a escola atende às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional;</p>
<p><b>RELEVÂNCIA:</b> condição alcançada quando a escola responde às demandas educacionais dos seus alunos;</p>
<p><b>EFICIÊNCIA:</b> utilização de métodos, técnicas e procedimentos com os recursos materiais e humanos disponíveis objetivando a efetividade e relevância das ações;</p>
<p><b>EFICÁCIA:</b> conceito utilizado quando os objetivos decorrentes da efetividade e da relevância são atingidos.</p>

Fonte: elaboração da autora

Segundo o mesmo autor, a qualidade de uma escola não deve ser, somente, avaliada internamente, mas também pelo campo de interação que esta tem com a sociedade. Assim, verifica-se que os conceitos de eficiência e eficácia, quando únicos, são insuficientes para atingir a qualidade da educação, vez que deixam de atender às demandas da sociedade. Verifica-se, pois, que “nem sempre a eficiência e a eficácia andam de mãos dadas” (FALCÃO, 1997, p.320 ). Entende-se, então, que uma escola e as ações de seus educadores serão consideradas de qualidade, quando forem, simultaneamente, efetivas, relevantes, eficientes e eficazes.

## 2.1 Percurso Metodológico

Com o objetivo de realizar uma avaliação qualitativa das ações do programa, onde os atores envolvidos participam e podem discutir seus resultados, o recurso metodológico utilizado no estudo foi a entrevista para que as diversas realidades dos entrevistados fossem consideradas na presente dissertação. As entrevistas foram agendadas em dias diferentes em cada Unidade Escolar, tendo a permissão de todos os envolvidos para a sua plena divulgação.

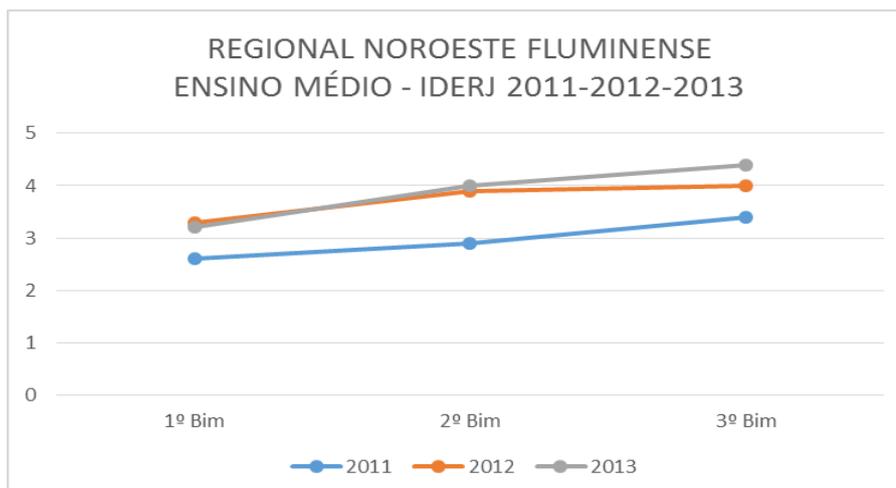
Colocaram-se algumas questões específicas em relação às ações do programa e outras relacionadas ao grupo entrevistado. Informações como função; idade; formação profissional ou ano de escolaridade e tempo de serviço ou de estudo na unidade escolar tornaram-se necessárias para o estabelecimento do perfil dos entrevistados. As perguntas, realizadas de forma objetiva, foram feitas aos diferentes grupos em momentos distintos: gestores e equipe pedagógica, professores, pais, alunos e funcionários. Assim, estabeleceram-se algumas questões: como foi informado sobre o Programa de Educação do Estado? Qual foi sua reação ao saber da implementação do programa? Durante o processo inicial do programa, participou das atividades propostas? Constatou alguma mudança na gestão escolar? Qual das ações do programa você destacaria positiva ou negativamente? Por quê? Qual sua opinião sobre o programa de educação implantado em 2011 no Rio de Janeiro?

Assim, para maior clareza e compreensão, os resultados das análises realizadas são apresentados por unidade escolar, a seguir.

## **2.1 Diretoria Regional Noroeste Fluminense**

A Regional Noroeste Fluminense permaneceu apresentando bons resultados no período de 2011 a 2013. Como foi descrito no capítulo 1, os indicadores dos três primeiros bimestres são calculados a partir da avaliação bimestral – SAERJINHO e o último bimestre, da avaliação anual – SAERJ. Assim, o gráfico 2 foi elaborado de acordo os resultados dos três primeiros bimestres, visto que o IDERJ/2013 está previsto para ser divulgado no mês de julho, após o cálculo do indicador de fluxo (IF) pelo resultado do censo escolar.

Gráfico 2: Resultados do IDERJ – Diretoria Regional Noroeste Fluminense



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Verifica-se um aumento considerável nos resultados de 2011 a 2013, saindo de 2,6 e alcançando 4,4, o que representa, aproximadamente, 70% de crescimento em três anos.

Nesse período, a Regional elaborou, anualmente, um plano de ação com sua equipe para reverter as causas diagnosticadas dos problemas apresentados. A equipe de diretores (pedagógico e administrativo) e coordenadores permaneceu inalterada. Esse plano de ação é acompanhado mensalmente por técnicos da SEEDUC que observam como as ações estão sendo executadas pelos responsáveis.

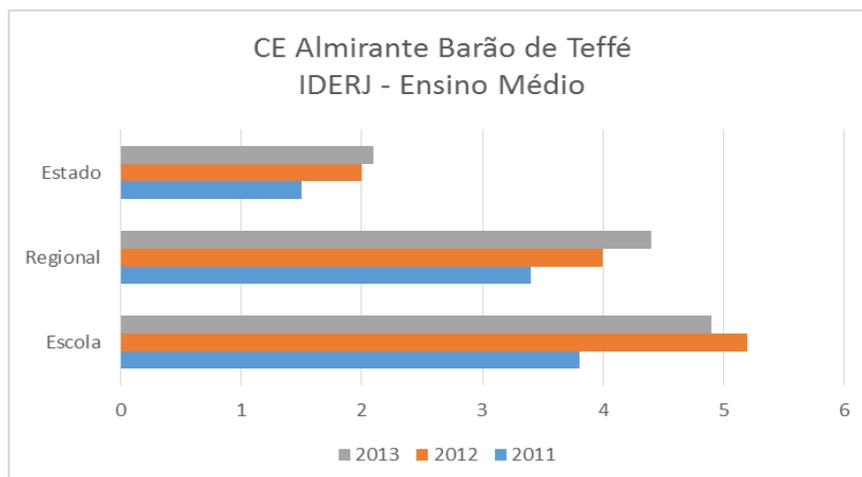
Mesmo não sendo o foco desta dissertação, não poderiam deixar de ser entrevistados os gestores da Regional que atribuem o real crescimento ao comprometimento e integração da equipe, desenvolvidos a partir do planejamento e a comunicação estabelecida entre a Regional e as escolas.

Assim, as entrevistas nas escolas da Regional Noroeste Fluminense foram realizadas e descritas por unidade escolar.

#### 2.1.1 CE Almirante Barão de Teffé

O CE Almirante Barão de Teffé, no período analisado, apresentou resultados maiores do que a Regional e do próprio estado. Seus valores no IDERJ – Ensino Médio em 2011-2012-2013, foram, respectivamente, 3,8; 5,2 e 4,8; os da Regional foram 3,4; 4 e 4,4 e do estado 1,5; 2 e 2,1 conforme apresentados no gráfico 3:

Gráfico 3: Resultados IDERJ – CE Almirante Barão de Teffé.



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Percebeu-se que a notícia sobre o Programa de Educação do Estado em 2011 fora dada por meio de reuniões entre os grupos envolvidos. A Regional informou aos diretores que repassaram a professores, pais, funcionários e alunos. No princípio, houve a sensação de desconfiança e descrédito. Acharam que seria “mais um programa político”. Apenas a AAGE, que participou do processo seletivo antes que o programa fosse divulgado, descreveu que, ao tomar conhecimento da proposta, acreditou que fosse “uma luz no fim do túnel”, entusiasmando-se desde o início com as ações, especialmente com a que estava diretamente relacionada: a GIDE.

A diretora geral é pós-graduada em gestão escolar e está na função há 10 anos, trabalhando há 28 anos na unidade escolar. Sua gestão é reconhecida como de “pulso firme”, mas de liderança incontestável por professores, pais, alunos, funcionários e AAGE. Todos participam das atividades propostas e da tomada de decisões. A maioria dos professores da escola é formada por servidores que possuem a segunda matrícula na rede estadual na própria unidade. Esse fator foi indicado pela diretora como determinante para o comprometimento dos professores que conseguem dedicar-se inteiramente ao planejamento das aulas.

Os professores entrevistados, de Matemática e Geografia do Ensino Médio, são licenciados, sendo que a professora de Geografia é pós-graduada. Trabalham há mais de cinco anos no CE Almirante Barão de Teffé, demonstrando orgulho em trabalhar em uma escola que é referência no município por apresentar bons resultados nas avaliações internas e externas. Relataram que o ambiente escolar é bastante democrático e participativo: “nós temos o nosso espaço, o projeto: a vez e a voz do professor, em que a gente ouve e depois debate, dando a nossa opinião” e

que, quando existe necessidade de reunião emergencial, a diretora convoca e a maioria dos professores comparece para dar a sua opinião. Também ressaltaram que as decisões tomadas em reuniões são acatadas por todos. Foi o que aconteceu recentemente com o Ensino Médio Inovador que foi implantado na unidade com a aceitação de toda a comunidade escolar.

Os alunos do Ensino Médio apontaram que a implantação do Currículo Mínimo não trouxe muitas mudanças às aulas, vez que os conteúdos importantes já eram ensinados pelos professores. Reconhecem que os resultados da escola melhoraram bastante no período: vários alunos foram premiados com notebooks no SAERJ, nas olimpíadas de Física e Matemática, além da melhoria da aprovação em cursos superiores. Acreditam que a premiação estimula muito os alunos a estudarem mais.

Os professores não verificaram mudanças no dia-a-dia do trabalho em sala de aula relacionadas às ações implementadas pelo Programa de Educação, pois, segundo eles, já realizavam essas atividades: “o currículo, de mínimo, não tem nada...eu já trabalhava com ele há muito tempo. O que mudou foi a ordem dos conteúdos”.

Alegam que, apesar de o trabalho repetitivo ter aumentado para eles com o lançamento de notas no sistema conexão, destacam que as medidas foram importantes para “dar um norte, uma orientação”. Constataram que analisar os dados, um fator positivo que antes não era feito, proporcionou-lhes a oportunidade de identificar os problemas logo no início, elaborando estratégias para combatê-los. “Está tudo muito amarradinho, a gente consegue ter uma visão ampla do nosso aluno, perceber até em qual habilidade a turma tem deficiência...isso a gente nunca teve”, destaca a professora.

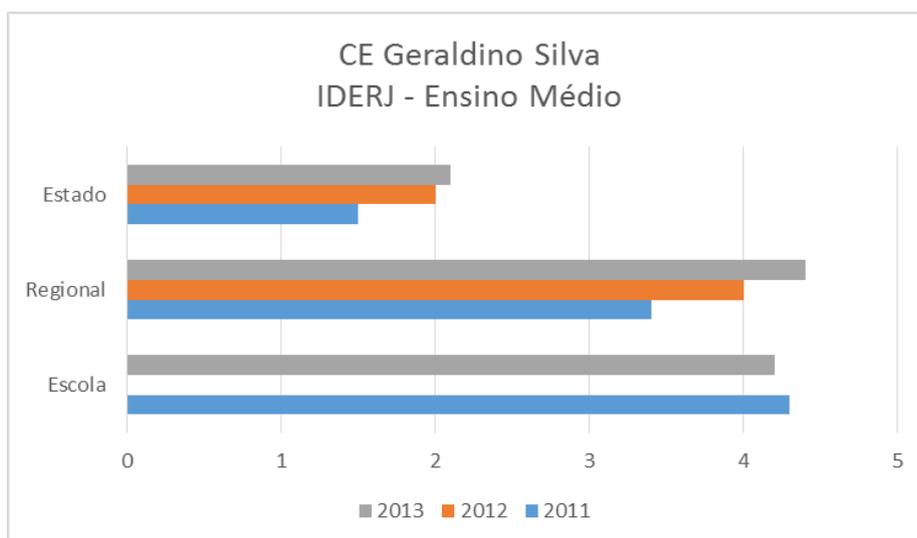
Os alunos e responsáveis participam ativamente da escola. As reuniões com responsáveis são realizadas no horário noturno e, segundo as atas de reunião, a frequência é muito boa. A mãe de aluno, sobre a participação dos pais, pondera: “é um elo de ligação muito forte....aqui costumamos chamar: família barão”. Os professores voltam, fora de seu horário de aula, para a participação das reuniões com os responsáveis. Para eles, embora seja esta uma tarefa muito complicada e cansativa, acreditam que vale a pena: “a gente sente a necessidade que o pai tem de ter essa conversa...e a gente tem” conclui o professor de Matemática.

Verificou-se-se que a primeira escola da Regional Noroeste Fluminense possui uma gestão participativa, com grande sentimento de pertencimento à unidade por parte de todos aos atores escolares.

### 2.1.2 CE Geraldino Silva

O CE Geraldino Silva apresentou bons resultados no período analisado. Seus valores no IDERJ – Ensino Médio, em 2011 e 2013, foram, respectivamente, 4,3; e 4,2. Como em 2012 a escola não possuía a 3ª série do Ensino Médio, não obteve pontuação no SAERJ. Para 2011-2012-2013, os valores da Regional foram 3,4; 4 e 4,4 e do estado 1,5; 2 e 2,1, conforme apresentado no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4: Resultados IDERJ – CE Geraldino Silva



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

A escola rural CE Geraldino Silva é a única da região do alto da serra do município de Porciúncula. Na localidade não existe comunicação por telefonia móvel e a internet é precária. Como os responsáveis trabalham durante o dia, a entrevista aconteceu com alunos, professores, AAGE e gestora, sem a participação de pais.

A diretora da unidade, que está na função há 10 anos, já atuara como professora da escola. Fez um curso aperfeiçoamento oferecido pelo CAEd e pós-graduação em gestão escolar. Foi informada sobre as medidas implantadas no Programa de Educação do Estado em reunião convocada pela Regional e participou do curso inicial de formação da GIDE. No início, após o entendimento inicial da metodologia, repassou as informações aos professores, pais e alunos. Percebeu

que, no início, houvera grande resistência por parte dos professores, que foram se adaptando às mudanças aos poucos.

Os professores entrevistados, de Língua Portuguesa e de Geografia, possuem pós-graduação dentro em suas áreas. Residem no estado de Minas Gerais, o que é muito frequente, pelo fato de a escola estar localizada na divisa ao estado. Ao conhecerem as ações do programa, pensaram: “uma revolução!...O que é isso? Pra que é isso?...No princípio ficamos arredios...isso não vai dar certo...” Concordam que o Currículo Mínimo foi o que deu o maior trabalho para eles, pois os conteúdos não constam na mesma ordem dos livros didáticos. Os conteúdos do 1º ano estão no livro do 3º ano, mas isso, segundo os professores entrevistados, embora dificulte muito, aumentando a demanda de trabalho, não impede que este seja realizado.

Mesmo com a dificuldade encontrada pelos conteúdos do Currículo Mínimo não estarem de acordo com os livros didáticos, os alunos e professores apontaram como positiva a implantação de um currículo único. A AAGE, que compartilha da mesma opinião, argumenta que isso facilita, vez que há uma grande movimentação de alunos que acompanham a necessidade de trabalho de colheita na região. Assim, eles não são prejudicados, no caso de transferência, podem acompanhar os conteúdos, apresentando melhor desempenho.

A ampliação do Saerjinho para as demais disciplinas, segundo a professora de Geografia, foi muito importante: “até então eu tinha acesso ao meu material. Será que ele vai ser cobrado numa avaliação externa da mesma maneira que eu acho que ele deve ser cobrado? Isso me orientou muito.”

Os alunos, moradores no entorno da escola, concordam que a premiação feita aos alunos com bom desempenho no Saerjinho e no SAERJ estimula a estudar mais, o que tem alavancado os resultados da escola. Mostraram preocupação, também, com os colegas que deixam de frequentar a escola. Quando isso acontece, procuram o aluno para convencê-lo a voltar, ajudando-no a recuperar as aulas perdidas. Em 2012, alguns alunos receberam o prêmio de “Jovens Turistas”, tendo sido notícia no site da SEEDUC.

O prêmio, voltado aos alunos do Ensino Médio com maior participação e melhor desempenho nos três bimestres do Saerjinho, proporciona uma viagem de três dias aos pontos turísticos e centros históricos e culturais da cidade do Rio de Janeiro. Essa premiação teve um valor especial aos alunos do CE Geraldino Silva

que puderam visitar lugares conhecidos, apenas, por meio de imagens e notícias. “Os professores foram nossos grandes incentivadores e nos falaram da importância da avaliação, que deveríamos nos empenhar para obter um bom resultado” afirmou um dos alunos contemplados com o prêmio.

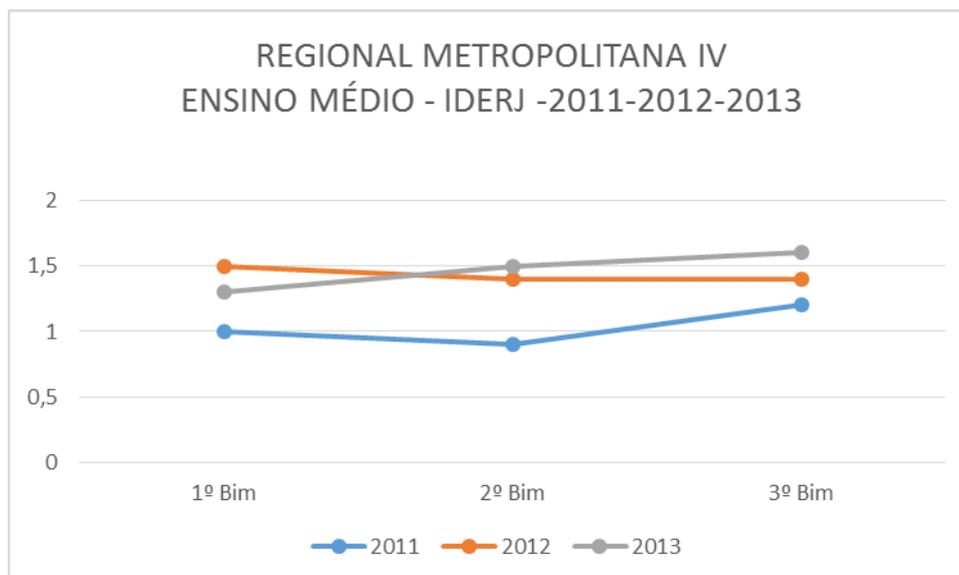
O CE Geraldino Silva realiza muitos projetos que envolvem professores, alunos, equipe pedagógica e direção. Um deles, o “Literarte”, foi desenvolvido com todas as turmas que representaram peças teatrais com os conteúdos do Currículo Mínimo. As apresentações foram filmadas e, após as férias, exibidas em um filme para os alunos. A professora responsável fala sobre o Literarte: “na verdade, eles foram os atores. Muitos nunca foram ao cinema, então nós fizemos o cinema aqui, com direito a pipoca e guaraná. Convidamos a comunidade e os pais gostaram muito!”. Os professores acreditam que o envolvimento dos alunos, professores e direção foi fundamental para o maior desempenho e que as medidas implementadas pelo Programa de Educação nortearam as ações da escola. Os alunos concordam com os professores: “todos começaram a caminhar juntos. Quemalaria que essa escola do interior teria um dos índices mais altos do estado? Ninguém dava nada por ela. Foi essa mudança que melhorou nossos resultados” concluiu o aluno do segundo ano do Ensino Médio.

Percebe-se, nessa escola, uma gestão participativa atuante, com professores e alunos bem informados, em que o diálogo está presente nas relações existentes, propiciando um envolvimento com a escola e um entusiasmo nos alunos em pertencer àquela unidade escolar.

## **2.2 Diretoria Regional Metropolitana IV**

A Diretoria Regional Metropolitana IV apresentou índices baixos nas avaliações bimestrais do Ensino Médio de 2011 a 2013, mas, ainda assim, registrou um sensível crescimento no período, conforme apresentado no gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5: Resultados do IDERJ – Diretoria Regional Metropolitana IV.



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Verifica-se um pequeno crescimento nos resultados de 2011 a 2013, saindo de 1,0 e alcançando 1,6, o que representa, aproximadamente, 60% de crescimento em três anos.

Nesse período, a Regional elaborou, anualmente, um plano de ação com sua equipe para reverter as causas diagnosticadas dos problemas apresentados. Esse plano de ação é acompanhado mensalmente por técnicos da SEEDUC que observam como as ações estão sendo executadas pelos responsáveis.

Os diretores regionais administrativo e pedagógico não são os mesmos do início do Programa de Educação em 2011, tendo sido substituídos por outros, igualmente aprovados no Processo Seletivo Interno. Um grande número de unidades dessa Regional, cinquenta e oito (58), funciona em escolas da rede municipal do Rio de Janeiro, em estado de compartilhamento, por meio de pagamento de aluguel por parte do estado. Mesmo com o acesso dos espaços garantido, em algumas situações, existe um conflito na gestão, prejudicando o processo pedagógico. A solução para o problema detectado foi a construção de escolas nas áreas de grande demanda. Assim, a Regional Metropolitana IV foi a que recebeu maior investimento com construção de seis novas escolas.

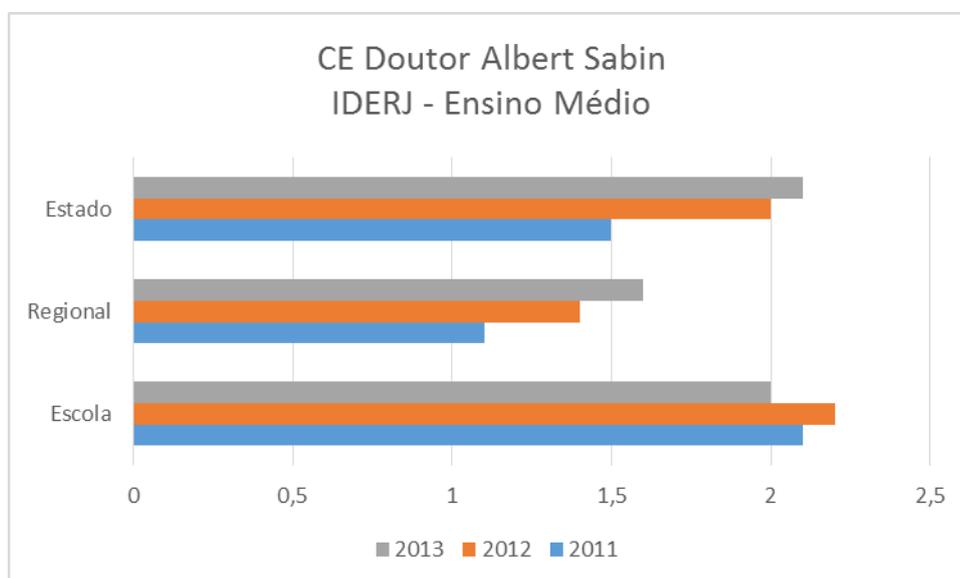
Das escolas em estudo nesta dissertação, como relatado no capítulo anterior, somente uma, o CE Professor Veira Fazenda funciona em prédio compartilhado, com funcionamento noturno. A CE Doutor Albert Sabin possui prédio próprio com

funcionamento em três turnos. As entrevistas nas escolas da Regional Metropolitana IV foram realizadas e descritas por unidade escolar.

### 2.2.1 CE Doutor Albert Sabin

O CE Doutor Albert Sabin, no período analisado, apresentou resultados maiores do que a Regional e do próprio estado em 2011 e 2012, apresentando uma ligeira queda em 2013. Seus valores no IDERJ – Ensino Médio em 2011-2012-2013, foram, respectivamente, 2,1, 2,2 e 2,0; os da Regional foram 1,1, 1,4 e 1,6 e do estado 1,5; 2 e 2,1, conforme apresentados no gráfico 6:

Gráfico 6: Resultados IDERJ – CE Doutor Albert Sabin



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

A atual gestora encontra-se no CE Doutor Albert Sabin desde 2012, tendo experiência anterior de gestão em outra unidade escolar. Possui licenciatura em Educação Física e pós-graduação em sua área. A gestora é oriunda do segundo processo seletivo interno – PSI. Sendo aprovada, escolheu o CE Doutor Albert Sabin, que estava sem diretor por motivo de falecimento do anterior. Em 2011, a

gestora encontrava-se em outra unidade escolar na função de diretora adjunta. Ficou conhecendo o Programa de Educação do Estado por meio de reuniões e do site da SEEDUC. Participou, como todos os outros diretores que se encontravam na função em 2011, da formação sobre a Gestão Integrada da Escola - GIDE e, no mesmo ano, participou do processo seletivo interno para diretor de escola.

Na unidade escolar teve por responsabilidade reunir a comunidade escolar e explicar sobre as ações do novo programa, orientando sobre as ações a serem realizadas. Coursou, em 2013, o MBA oferecido pela SEEDUC e demonstrou grande interesse em participar do Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) da UFJF, o que não foi possível nos dois últimos anos, visto que o gestor escolar não foi contemplado no edital de seleção. Acredita que as ações implementadas pelo programa foram importantes e necessárias para o melhor funcionamento da escola e rendimento dos alunos. Segundo a gestora, o Currículo Mínimo foi a mais importante, pois organizou os conteúdos, possibilitando maior homogeneidade na rede.

Os professores entrevistados, um de Matemática, graduado em Engenharia Química com complementação pedagógica, trabalha há 20 anos no CE Doutor Albert Sabin e outra com licenciatura e bacharelado em Educação Física, atua na unidade há 8 anos. Conheceram as ações iniciais do Programa de Educação do Estado através de reuniões na própria escola com a equipe diretiva. Eles também acessaram o site da SEEDUC e o do Conexão Professor para obter informações e manterem-se atualizados. Os professores entrevistados, embora trabalhem com o Currículo Mínimo, não concordam com ele: “o currículo foge do programa federal do livro didático. Os conteúdos não batem com a ordem dos livros e, assim, os alunos ficam prejudicados no ENEM” identifica o professor de Matemática. Já a professora de Educação Física verifica que, em sua prática, não consegue trabalhar com o currículo: “a estrutura da escola não possui três quadras, mas o horário bate com três professores...você não consegue dividir a quadra para fazer atividades diferentes ...não tem como fazer o mínimo do currículo mínimo”. Acha que o currículo mínimo deveria obedecer ao livro didático ou o Estado ter um livro didático específico que contemplasse esses conteúdos. Procuram manter-se atualizados através do Conexão Professor e das mídias sociais. Acreditam na competência e compromisso do corpo docente, relatando que muitos colegas, inclusive um dos entrevistados, possuem filhos matriculados na unidade.

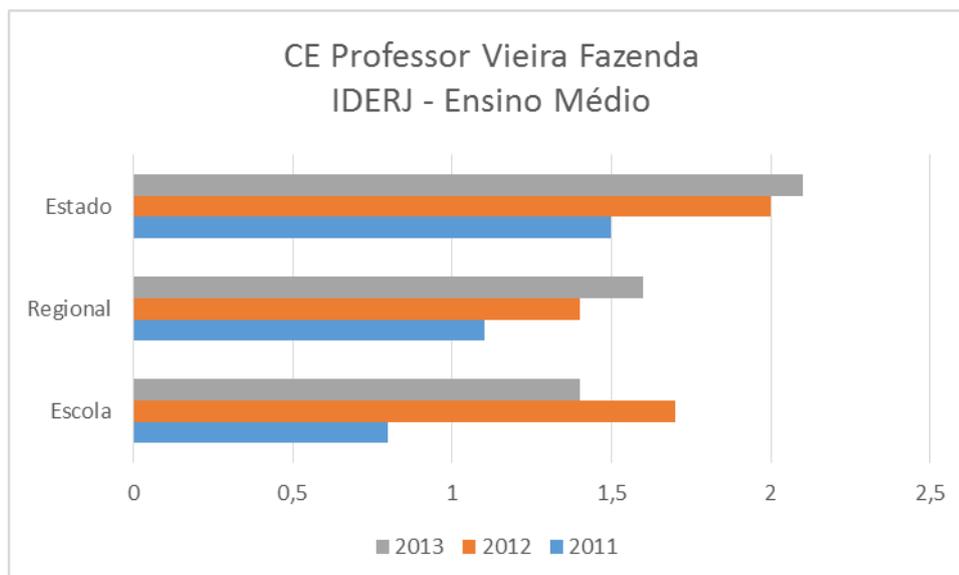
Quanto às mudanças sofridas no período com as ações implementadas pelo Programa de Educação, os professores entrevistados verificam a importância de avaliações externas para os alunos, como o SAERJ, mas sugerem que a prova esteja voltada aos conteúdos bimestrais com mais coerência. Observam que os alunos não têm interesse em estudar, que a família não participa da vida escolar do aluno e que “o importante é o binômio professor-aluno: se o professor estiver satisfeito ele vai trabalhar bem, e se o aluno tem um apoio, é melhor ainda! Se um não estiver satisfeito, acaba influenciando o outro” finaliza o professor entrevistado.

Observa-se nessa escola um nível de profissionalismo grande, com um corpo docente crítico, mas atuante. Muitas reuniões são feitas para debates e esclarecimentos necessários, momento em que todos são ouvidos e respeitados em suas opiniões. Assim, o grupo consegue caminhar com a liderança organizacional da gestora que demonstra capacidade para administrar uma escola com um grande número de turmas, alunos e professores, causas internas e externas que podem atrapalhar o processo pedagógico.

#### 2.2.2 CE Professor Vieira Fazenda

O CE Professor Vieira Fazenda, no período analisado, apresentou resultado muito menor do que a Regional e o próprio Estado em 2011, superando o resultado da Regional em 2012 e apresentando uma ligeira queda em 2013. Seus valores no IDERJ – Ensino Médio em 2011-2012-2013, foram, respectivamente, 0,8, 1,7 e 1,4; os da Regional foram 1,1, 1,4 e 1,6 e do Estado 1,5; 2 e 2,1, conforme apresentados no gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7: Resultados IDERJ – CE Professor Vieira Fazenda



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

O atual gestor, que era professor da CE Professor Vieira Fazenda, está na direção há dois anos dando continuidade à gestão da diretora anterior. Possui formação em licenciatura em História e bacharelado em Administração Pública e Privada, pós-graduação em História e Cultura Contemporânea e, atualmente, cursa o MBA oferecido pela SEEDUC. Como ocorrera com a gestora anteriormente citada, demonstrou grande interesse em participar do PPGP da UFJF, o que não foi possível nos dois últimos anos, visto que o gestor escolar não foi contemplado no edital de seleção. Em 2011, o atual gestor atuava como professor no CE Professor Vieira Fazenda e ficou sabendo do programa de educação pela diretora anterior que deu início às propostas de mudanças na unidade escolar.

Em 2012, foi aprovado no Processo Seletivo Interno para diretor e, com a transferência da gestora para outra unidade, assumiu a função no CE Professor Vieira Fazenda. O gestor, na semana de capacitação do PSI, passou por uma formação com conteúdos pedagógicos pertinentes à função e sobre a GIDE que o auxiliou muito na gestão escolar. Organizou a unidade, com a colaboração de todos, pois não possuía equipe administrativa ou pedagógica. O CE Professor Vieira Fazenda funciona no regime de compartilhamento com a rede municipal, mas o gestor estabeleceu uma boa parceria com o gestor do município. Conforme fora mencionado, tanto o gestor estadual é professor do município durante o dia, quanto o diretor do município é professor da rede estadual à noite. Assim, os dois

estabelecem as ações prioritárias, visando ao bom uso e à manutenção do espaço escolar.

Segundo o relato do diretor, ao saber das novas medidas implantadas pela Secretaria de Estado de Educação, ficara desconfiado, sem entender direito, mas, aos poucos foi percebendo que tais medidas eram sérias e que dependeriam de muito trabalho. Constatou que a equipe se fortalecera pela integração das ações, procurando um melhor resultado que logo foi alcançado. Como acredita na gestão participativa, todos na escola são convidados a participar da tomada de decisões.

Os professores entrevistados foram uma licenciada em Letras e pós-graduada em Educação Superior, lotada na unidade desde 2009, quando ingressou na rede estadual e outra professora, graduada em Educação Física, que trabalha no CE Professor Vieira Fazenda desde 2012. As professoras tomaram conhecimento das ações do programa em reunião realizada na escola. Acompanharam as mudanças através do site da SEEDUC e do Conexão Professor. No início ficaram desconfiadas, mas foram se adequando às mudanças. A professora de Língua Portuguesa destaca o Currículo Mínimo como sendo a principal ação positiva dentro do Programa de Educação, por ter promovido uma homogeneidade no ensino e funcionando como um “norte” para o professor. Já a professora de Educação Física é contra a meritocracia e o estabelecimento de metas às unidades escolares, pois, segundo ela, estimulam a competição nem sempre positiva entre as escolas, não sendo determinantes para a melhoria da educação. Contudo, as duas professoras convergem para uma mesma opinião: a organização da escola melhorou muito e, com isso, o desempenho dos alunos aumentou.

Os alunos demonstraram conhecer somente as ações em que estão envolvidos, como o SAERJ e Saerjinho. Reconhecem que, a despeito do fato de a escola ter melhorado em sua organização, não acham ter sido o suficiente para a melhoria da educação.

O secretário escolar, que trabalha há seis anos no CE Professor Vieira Fazenda, verificou uma grande mudança na escola. Além da valorização de servidores, ele destaca a GIDE como uma ferramenta que auxiliou muito a gestão escolar. O servidor participa da comissão que avalia o padrão mínimo, um parecer técnico sobre as condições de limpeza, saúde e conservação dos espaços escolares realizado bimestralmente com encaminhamentos a serem executados para o próximo período. Quando perguntado sobre o que destacava dentro das medidas do

programa, o entrevistado respondeu: “os cinco S, pois essa medida conscientizou o corpo discente da escola sobre a conservação do meio ambiente”.

A AAGE, que está orientando a escola desde 2012, comprova a transformação ocorrida na unidade escolar. Aponta que o motivo norteador dessa mudança foi o diagnóstico através dos dados e resultados históricos. Segundo ela, “as mudanças foram muito esclarecedoras. Hoje temos acesso a informações que antes ficava escondido. Infelizmente existia um vazio na comunicação entre a direção e equipe pedagógica”. A elaboração do plano de ação pela comunidade escolar também corrobora para que as ações pedagógicas sejam eficientes para resolver as questões apontadas pelo diagnóstico. Destaca que o empenho da equipe pedagógica e dos professores faz com que o CE Professor Vieira Fazenda venha crescendo em seus resultados.

Nessa escola pode-se observar como a gestão é determinante para o processo educacional. A maneira como os dois gestores (o estadual e o municipal) se aliaram para gerir o prédio escolar público, utilizando todas as dependências e dividindo as responsabilidades, criou um ambiente harmonioso, gerando um clima de colaboração, integração e participação. O que é considerado um grande problema na gestão em algumas escolas, o compartilhamento, tornou-se um facilitador nessa unidade.

### 2.3 Análise comparativa das escolas estudadas

Ao término das entrevistas, pode-se observar que as escolas do presente estudo apresentam semelhanças e diferenças em diversos aspectos. Apesar de estarem localizadas em áreas geográficas diferentes, possuem características comuns. Para que os diversos aspectos possam ser confrontados, elaborou-se o quadro 4 com as características importantes para facilitar a análise:

Quadro 4: Características das Unidades Escolares

	CE Almirante Barão de Teffe	CE Geraldino Silva	CE Doutor Albert Sabin	CE Professor Vieira Fazenda
Crescimento nos resultados no	Sim	Sim	Diminuiu em	Sim

período 2011-2013			2012	
Quantitativo de alunos em 2013	955	94	2304	208
Quantitativo de turnos	Manhã/tarde/Noite	Manhã/tarde/Noite	Manhã/tarde/Noite	Noite
Apresentação do prédio escolar	Prédio próprio tombado pelo patrimônio histórico necessitando de pequenas reformas	Prédio próprio em excelente estado de conservação	Prédio próprio, com vários pavimentos em ótimo estado de conservação	Prédio da rede municipal compartilhado com a rede estadual no noturno.
Situação do gestor	Já ocupava a função antes de 2011	Já ocupava a função antes de 2011	Era diretora adjunta em outra UE. Passou pelo PSI	Era professor da UE. Passou pelo PSI para assumir a função.
Percepção de participação da comunidade escolar	Participação ativa em todos os momentos da escola	Participação nos projetos e frequência de alunos	Participação nos projetos da escola	Participação nos projetos da escola
Clima organizacional	Alto; bem perceptível	Alto	Alto	Alto
Percepção do tipo de liderança	Organizacional e relacional	Pedagógica e organizacional	Pedagógica e organizacional	Organizacional e relacional

Fonte: Elaboração da autora

Verificou-se que as medidas implementadas pelo Programa de Educação do Estado que foram mais importantes ou despertaram maiores comentários e críticas foram o Currículo Mínimo e a aplicação do SAERJ e SAERJINHO. Os professores entrevistados das quatro escolas em estudo julgaram que o Currículo Mínimo é necessário para que se tenha uma uniformidade na rede pública estadual. Apresentaram várias críticas no modelo adotado pela Secretaria de Estado de Educação, cujos conteúdos não obedecem à ordem dos livros didáticos. Sendo assim, principalmente nas disciplinas de Matemática, Física e Geografia (dos professores entrevistados), determinados conteúdos do 1º ano do Ensino Médio encontram-se nos livros do 2º ou do 3º ano. Esse é um grande empecilho para os professores, que não dispõem de um referencial teórico para uso dos alunos. Esse obstáculo foi facilmente resolvido no CE Geraldino Silva, pois, possuindo um pequeno quantitativo de alunos, consegue, com antecedência, providenciar cópias para os alunos trabalharem em sala de aula.

Entretanto, no CE Dr Albert Sabin, os professores entrevistados apontaram grande dificuldade em cumprir o Currículo Mínimo a cada bimestre. A sugestão dada pelos docentes em questão foi a de que o currículo acompanhasse a sequência estabelecida nos livros didáticos, distribuídos pelo governo federal através do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). Demonstraram grande preocupação porque, neste ano, 2014, haverá escolha de livros pelo período de três anos e, assim, o problema por eles enfrentado, persistirá. Percebe-se que os professores necessitam participar mais das discussões sobre o Currículo Mínimo para que essas críticas e sugestões possam ser analisadas pelo “grupão”. No entendimento da pesquisadora, é necessária uma maior discussão para correção e alinhamento das sugestões dos professores.

As avaliações externas, SAERJ e Saerjinho, tiveram aceitação entre os alunos, principalmente por conta da premiação que, segundo os entrevistados, estimulou para que estudassem mais. Os alunos do interior, Noroeste Fluminense, demonstraram maior conhecimento sobre as avaliações, enquanto os alunos entrevistados da Metropolitana IV não sabiam muito bem por que faziam as avaliações e quais os critérios de premiação. Observa-se, com isso, que os professores na Noroeste Fluminense incentivam mais seus alunos a realizarem as provas com mais seriedade, utilizando a nota do Saerjinho como instrumento de avaliação bimestral, enquanto os alunos da Metropolitana IV, segundo os professores entrevistados, recebem apenas pontuação por participação na avaliação externa, não se considerando o número de acertos.

Quanto aos professores, consideram importante a prática e a experiência que os alunos alcançam com esse tipo de avaliação. Todavia, os entrevistados do CE Dr Albert Sabin não concordam com a maneira como os resultados das avaliações externas estão sendo utilizados como comparativo das unidades e atingimento de metas.

Constatou-se que todos os entrevistados acreditam que a gestão escolar deve levar em consideração a opinião de todos os envolvidos, sendo a presença de pais e responsáveis de suma importância no processo de ensino e aprendizagem. Importante ressaltar os desafios de uma gestão participativa, em que o gestor deve ouvir e entender diferentes visões de mundo procurando transformar as dificuldades apresentadas em situações que favoreçam o aprendizado. Marcia Machado (2011,

p. 5) afirma que gestores eficazes “enxergam problemas como desafios e, acima de tudo, reconhecem suas próprias limitações e não têm medo de errar”.

Nas quatro escolas do estudo, percebe-se que os gestores assumiram o grande desafio e conseguiram se superar na gestão escolar, mostrando-se preparados para aceitar novas estratégias de crescimento. Todos os quatro gestores buscaram aperfeiçoamento profissional e aproveitaram todas as chances oferecidas pela SEEDUC.

De acordo com Falcão (1997), cada escola, baseada em características próprias, deveria desenvolver sua metodologia para alcançar a qualidade. Percebe-se que as quatro escolas, com características diferentes, possuem uma identidade própria buscando efetividade, relevância, eficiência e eficácia, pois se preocupam com os conceitos para atender às demandas da sociedade.

Aprofundando-se um pouco mais sobre os perfis de liderança encontrados nos gestores entrevistados, percebe-se o estudo realizado por Lück (2005). Como demonstrado no quadro 2, os gestores escolares possuem perfis diferentes, associados à personalidade e à própria identidade escolar.

Os gestores do CE Almirante Barão de Teffé e do CE Professor Vieira Fazenda, vivenciando realidades totalmente opostas, possuem uma liderança relacional claramente observada. Estão sempre conversando com professores, alunos e pais; resolvem os conflitos com habilidade; despertam confiança e credibilidade. A gestora do CE Geraldino Silva possui a liderança pedagógica mais perceptível, com a preocupação voltada ao planejamento escolar e à orientação dos professores. A liderança organizacional é a primeira a ser observada na gestora do CE Doutor Albert Sabin, direcionada ao suporte aos professores, ao controle de resultados e à organização da escola, talvez mais desenvolvida pelo tamanho da escola e o quantitativo de alunos.

Após a análise dos resultados obtidos pelas unidades escolares do estudo e pelos relatos das entrevistas, pode-se perceber que as ações do Programa de Educação do Estado foram relevantes para alavancar o desempenho atingido ao final de cada etapa. Como declarado pelos entrevistados, elas conseguiram organizar, direcionar e monitorar os processos educacionais, oferecendo suporte e orientação constante às escolas através dos Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGEs). Mas, após o período de três anos, é necessário que se tenha uma avaliação do Programa, corrigindo e ajustando algumas ações. Para o

sucesso dessa avaliação, é necessária a participação efetiva dos diversos atores, para que o ponto de vista de cada um seja respeitado para que as diferentes práticas sejam verificadas e analisadas para possíveis ajustes de execução ou de planejamento.

Assim, com base na descrição do Capítulo 1, na análise de dados presente neste segundo capítulo, esta dissertação propõe ações de intervenção ao Programa de Educação do Estado, por intermédio da Secretaria de Estado de Educação através do Plano de Ação Educacional (PAE) que será apresentado no Capítulo 3.

### **3 AÇÕES PARA APRIMORAR O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO DE CASO**

O capítulo 1 descreveu as principais ações do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro implantadas no ano de 2011. Estabeleceram-se, também, os motivos levados em conta para a seleção das escolas analisadas pela pesquisadora, realizando-se uma descrição das instituições. Os aspectos físicos, o quantitativo de professores e funcionários, os resultados das avaliações internas e

externas do período de 2011 a 2013 foram apresentados detalhadamente para que os dados retratassem uma visão bem próxima da realidade.

No segundo capítulo, buscou-se apresentar um referencial teórico acerca de gestão, relacionando-o aos dados relativos às escolas descritas nesta dissertação. Após a realização da análise quantitativa nos resultados das escolas, verificou-se a necessidade de constatar a influência da gestão escolar e da participação coletiva nas ações do programa no período de 2011 a 2013. O recurso metodológico utilizado foi o de entrevistas realizadas pela pesquisadora com os diversos atores escolares: gestores e equipe pedagógica, professores, pais, alunos e funcionários. As perguntas, realizadas de forma objetiva, foram feitas aos diferentes grupos em momentos distintos para percepção de como as ações foram entendidas e desenvolvidas na escola.

Tendo em vista as críticas e sugestões realizadas pelo grupo de entrevistados nas escolas em estudo da presente dissertação, o capítulo 3 tem por objetivo apresentar propostas de intervenção para aprimoramento e continuidade do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

A proposta do Plano de Ação Educacional é de indicar ações direta ou indiretamente associadas ao Programa de Educação do Estado implementado nas unidades escolares em 2011. Acredita-se que, após dois anos de implementação, suas ações foram consolidadas e apresentam subsídios para medidas corretivas. De acordo com o método de gestão desenvolvido dentro do planejamento estratégico da SEEDUC, o PDCA, houve o tempo de planejamento, de execução, de avaliação e agora se encontra na fase de correção, reiniciando-se, assim, o ciclo do PDCA.

A pesquisa aponta que as medidas do Programa surtiram efeito maior nas escolas onde existe comunicação e integração dos diversos atores. A gestão democrática das escolas é um poderoso instrumento pelo qual a comunidade escolar se faz representar para discutir, “pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar”, conforme afirma Paes de Paula (2005, p. 46). Assim, o sucesso de uma política pública educacional depende da apropriação de suas ações pela comunidade escolar, não apenas em sua execução, mas em sua elaboração. A gestão pública societal, segundo Paes de Paula (2005, p. 47),

[...] a gestão pública societal incentiva a criação de organizações com participação popular intensiva e com autonomia para reivindicar

seus interesses peculiares sem a tutela e a centralização das decisões no aparelho do Estado. Organizações que agregam variados canais de participação e possam estabelecer interação inovadora com a esfera municipal, estadual e federal. (Paes de Paula, 2005, p. 47),

Considera-se importante que a política pública estudada nesta dissertação incentive e apoie a participação ativa da comunidade escolar por meio da criação e acompanhamento dos Conselhos Escolares. Dessa forma, estabeleceram-se algumas proposições que serão encaminhadas à Subsecretaria de Gestão do Ensino.

### 3.1 Plano de Ação Educacional (PAE)

Como forma de organização do Plano de Ação Educacional -PAE, as propostas das ações foram estabelecidas resumida e objetivamente e são apresentadas conforme o quadro 5:

Quadro 5: Ações propostas para o Plano de Ação Educacional (PAE)

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	
Ação 1	Encaminhar proposta de reavaliação do Currículo Mínimo para Diretoria de Articulação Curricular na SEEDUC- DIART
Ação 2	Monitorar a criação dos Conselhos Escolares nas unidades escolares do Rio de Janeiro
Ação 3	Encaminhar proposta de curso “Prática da Organização da Gestão Escolar” para Diretoria de Desenvolvimento de Formação

Fonte: elaboração da autora

Ação 1: Encaminhar proposta de reavaliação do Currículo Mínimo para Diretoria de Articulação Curricular na SEEDUC.

O Currículo Mínimo representou um ponto de partida na implementação desse planejamento de governo. Em 2011, a elaboração do documento contou com a abertura à participação de professores da rede estadual, tanto nas equipes

organizadoras do projeto quanto na validação da versão preliminar apresentada pelas equipes organizadoras, coordenada por professores universitários.

A proposta, que é estruturada por habilidades e competências, a fim de corroborar a visão do aluno como protagonista e sujeito principal do processo de ensino-aprendizagem, contempla a legislação nacional e estadual, estabelecendo um percurso unificado, que propicia a progressão dos estudos, mantém uma unidade na rede, respeitando suas peculiaridades e as opções metodológicas do professor. Toda sua implementação é acompanhada pela oferta de recursos didáticos e aplicação de avaliação externa em consonância com o currículo. Esse processo de reflexão deve contar com a contribuição de todos os representantes da comunidade escolar em conjunto.

Verificou-se, nas entrevistas, entretanto, que o Currículo Mínimo ainda é motivo de críticas por não estar em concordância com os livros didáticos. Sabendo-se que a prática pedagógica não pode estar atrelada unicamente ao livro didático, reconheceu-se a necessidade de reavaliação do Currículo Mínimo, valorizando-se uma maior participação docente.

Assim, esta proposição à Diretoria de Articulação Curricular – DIART - da SEEDUC será a de estabelecer uma parceria com a Diretoria de Gestão Da Rede para divulgação e garantia de maior participação dos professores na discussão e elaboração da nova proposta do Currículo Mínimo conforme quadro 6:

Quadro 6: Procedimentos para execução da Ação 1:

Ação	Possibilitar debates sobre os conteúdos do Currículo Mínimo.
Justificativa	Necessidade de maior participação de professores para melhor adequação à prática docente.
Responsável	Diretoria de Gestão Estratégica em parceria com a Diretoria de

	Articulação Curricular
Procedimentos	Descentralização dos debates que serão realizados nas 14 Diretorias Regionais com representantes de cada Unidade Escolar da região.
Público-alvo	Docentes das diferentes disciplinas
Prazo	2ª quinzena de novembro
Custo	Sem custos significativos

Fonte: elaboração da autora

Ao longo deste ano, 2014, a DIART está organizando o Fórum de Matrizes da Educação Básica da rede estadual. Esse fórum compõe-se por quatro grandes debates, por modalidade/segmento de ensino: (i) Ensino Médio Integrado à Educação Profissional; (ii) Curso Normal; (iii) Ensino Médio e (iv) Ensino Fundamental. Esse debate está sendo desenvolvido em seis etapas e culminará em uma revisão das matrizes curriculares. Dessa forma, torna-se imprescindível a participação de professores que possam contribuir com sua prática docente para o estabelecimento de um currículo que venha atender à necessidade de nossos alunos. Descentralizar esse debate, levando-o para a realidade da escola, possibilitará uma maior participação e envolvimento dos professores.

Ação 2 - Monitorar a criação dos Conselhos Escolares nas unidades escolares do Rio de Janeiro.

Com a análise das entrevistas nas escolas, ficou evidenciada a importância da participação coletiva nas ações da instituição para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Sabe-se que a Carta Magna, em 1988, havia preconizado a gestão democrática como preceito constitucional e que a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases em 1996 tornou a gestão democrática um princípio legal em defesa da participação da comunidade escolar e local através de órgãos colegiados:

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB Art. 14, II).

No Brasil, atualmente, apenas as regiões Norte – com o estado de Tocantins - e Sudeste – com o estado do Rio de Janeiro - não apresentam 100% de estados com Conselhos Escolares (ou nomenclatura equivalente) instalados.

A SEEDUC vinha se organizando muito lentamente em um processo desde 2010 para a criação dos Conselhos Escolares que, em 2013, foi acelerado para que fosse publicado, no Diário Oficial de 07.05.2014, o Decreto nº 44.773 de 06 de maio de 2014, que “cria os Conselhos Escolares nos Estabelecimentos de Ensino de Educação Básica da Rede Pública Estadual.”

Sendo esta uma ação da diretoria na qual a pesquisadora exerce sua função, foi criado um Grupo de Trabalho com representantes de outros setores da SEEDUC, como o administrativo (SUPAD), o pedagógico (SUPED) e o de gestão de pessoas (SUPDP) para elaboração da Resolução nº 5109 de 30 de maio de 2014, publicada no Diário Oficial de 2 de junho de 2014, que “estabelece diretrizes para criação, instalação e funcionamento dos Conselhos Escolares nos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual”. O Conselho Escolar, instalado e normatizado pela referida resolução, é um órgão colegiado com funções consultiva, propositiva, mobilizadora e fiscalizadora no âmbito da Gestão Escolar.

Cumprindo a meta 28 estabelecida no Plano Estadual de Educação que tem como objetivo estimular a participação da comunidade na gestão escolar, a SEEDUC estabeleceu o prazo de um ano – maio de 2015 - para que todas as unidades escolares tenham seus conselhos escolares. De imediato, dez escolas irão realizar a instalação do colegiado em cada Diretoria Regional Pedagógica (DRP) e quatro da Diretoria Especial de Unidades Escolares Socioeducativas e Prisionais (DIESP). Assim, o monitoramento acontecerá em cento e quarenta e quatro (144) escolas pela Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas (SUPGE). O cronograma de atividades, anexo único da Resolução, foi estabelecido conforme quadro 7:

Quadro 7: Cronograma de Instalação dos Conselhos Escolares

Ação	Iniciar a instalação dos Conselhos Escolares em 10 escolas em cada Diretoria Regional
Justificativa	Possibilitar a maior participação da comunidade escolar nas

	decisões pedagógicas e administrativas da Unidade Escolar visando uma gestão democrática e atuante.
Responsável	Diretoria de Gestão Estratégica
Procedimentos	Edição e Publicação de Norma Complementar
	Planejamento e Organização da Consulta a Comunidade Escolar
	Início do Processo de Consulta à Comunidade Escolar
	Consulta à Comunidade Escolar
	Instalação do Conselho Escolar
Público-alvo	Gestores, Professores, Alunos, Funcionários e Responsáveis
Prazo	Dezembro/2014 e todas as Unidades em maio/2015
Custo	Sem custos significativos

Fonte: elaboração da autora

Ação 3: Encaminhar proposta à Diretoria de Formação Profissional de curso de formação “Prática da Organização da Gestão Escolar” para os gestores escolares.

Uma das ações da Secretaria de Educação voltada aos servidores, nos últimos três anos, foi a formação e a capacitação de professores e gestores. Muitos cursos sobre liderança e gestão escolar foram oferecidos aos diretores com o objetivo de contribuir para a qualificação desses profissionais da educação na perspectiva da construção da gestão democrática.

A proposição do curso de “prática da organização da gestão escolar”, pela visão da pesquisadora, é um suporte necessário para dirimir as limitações com as quais o gestor escolar se depara constantemente no seu fazer diário, o qual, muitas vezes, por desconhecimento ou despreparo, não consegue realizar eficientemente. O curso prático e objetivo servirá de pré-requisito ao Processo Seletivo Interno e como capacitação aos gestores que atuam na função. Dessa forma, os interessados à função de gestor serão preparados anteriormente a todo o processo e estarão mais seguros ao assumirem a função.

O curso será ministrado na modalidade de Educação a Distância (EAD), em quatro módulos, em parceria com a Fundação Cecierj, que já atua em projetos da SEEDUC como Reforço Escolar, Currículo Mínimo, Ensino de Jovens e Adultos, sendo responsável pela Rede CEJA de modalidade semipresencial, conforme quadro 8

Quadro 8: Módulos do Curso “Práticas da Organização da Gestão Escolar”

Módulo	Temas abordados
Módulo 1- Gestão Escolar	Direito à Educação e função social da escola; políticas de educação e gestão democrática na escola; projeto político-pedagógico e práticas democráticas de gestão escolar.
Módulo 2- Gestão Integrada da Escola	Avaliação diagnóstica; Indicadores de desempenho; Avaliações internas e externas; IDEB; IDERJ.
Módulo 3- Processos administrativos	Rotina de processos; Prestação de contas; Inventário de bens patrimoniais.
Módulo 4: Sistema Conexão Escolar	Cadastro; Matrícula; Enturmação; Fechamento; Quadro de Horários; Censo Escolar

Fonte: elaboração da autora

Observa-se que os módulos do curso em questão atende aos perfis de liderança: pedagógico, organizacional e relacional, descritos no capítulo 2, procurando o desenvolvimento do gestor nas competências em que apresentar mais dificuldades. Os procedimentos para a execução da ação estão descritos conforme quadro 9

Quadro 9: Procedimentos para execução do Curso: “Práticas de Organização da Gestão Escolar”

Ação	Oferecer o curso “Práticas da Organização da Gestão escolar”
Justificativa	Capacitar os gestores com competências práticas da gestão escolar que eles necessitarão no dia-a-dia da função.
Responsável	Diretoria de Gestão Estratégica em parceria com a Diretoria de Formação Profissional
Procedimentos	Divulgação do curso através de edital
	Processo de inscrições dos interessados
	Início do Curso na modalidade on line
	Encontros presenciais para prática e avaliação
Público-alvo	Gestores e Professores
Prazo	De novembro/2014 a março/2015
Custo	R\$ 600,00 por aluno

Fonte: elaboração da autora

Para a elaboração dos módulos, nota-se que estes deverão ser construídos pelas três subsecretarias que compõem a estrutura da Secretaria de Educação do Estado: Subsecretaria de Gestão de Pessoas (módulo 1); Subsecretaria de Infraestrutura (módulo 3) e Subsecretaria de Gestão de Ensino (módulos 1, 2, 3 e 4), comprovando-se que nenhuma ação educacional eficaz acontece isoladamente e deve ser compartilhada na sua concepção, execução e avaliação.

### 3.3 Considerações Finais

Constata-se a evolução da educação do Rio de Janeiro nos resultados das avaliações externas nacionais no período de 2011 a 2013. Mesmo sem a divulgação do IDEB/2013, existe a expectativa de crescimento em relação ao ano de 2011.

Para que a rede estadual fluminense continue nesse ritmo, garantindo que todo aluno conclua a educação básica na idade adequada, dominando as competências e habilidades esperadas para essa etapa de ensino, é necessário que todos: governo, gestores, professores, alunos e pais entendam seu papel e assumam suas responsabilidades perante à educação. Nenhuma afirmação teve um peso tão forte como na convocação: “Todos pela Educação”.

Esta dissertação comprovou que as ações implementadas pelo Programa de Educação do Estado estão sendo eficazes e eficientes e que, em cada uma das escolas analisadas, foram absorvidas e executadas de maneira diferentes, de acordo com a identidade escolar e o clima organizacional. Verifica-se, então, à luz do referencial teórico estudado, o perfil de liderança e a grande responsabilidade do gestor escolar na educação do século XXI. Somente com uma educação pautada nos princípios democráticos e participativos, contando com o envolvimento efetivo dos alunos e da família, poderemos alcançar padrões de qualidade.

A presente dissertação procurou servir não apenas à Secretaria de Estado de Educação, à Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas e à Diretoria de Gestão Estratégica da Rede de Ensino, campo de atuação da pesquisadora, mas também às Unidades Escolares, pois evidencia e ressalta a importância da gestão fazendo a diferença na vida escolar de professores e alunos.

Pretende-se, com o Plano de Ação Educacional, realizar uma devolutiva com os principais aspectos que necessitam de alinhamento e maior participação de todos os atores envolvidos no processo educacional que foram observados na pesquisa. A avaliação e a elaboração do Currículo Mínimo devem ser realizadas com maior envolvimento do corpo docente; a instalação dos Conselhos Escolares que garantam uma gestão participativa e um curso prático que poderá servir como auxílio nas questões do dia-a dia da gestão escolar.

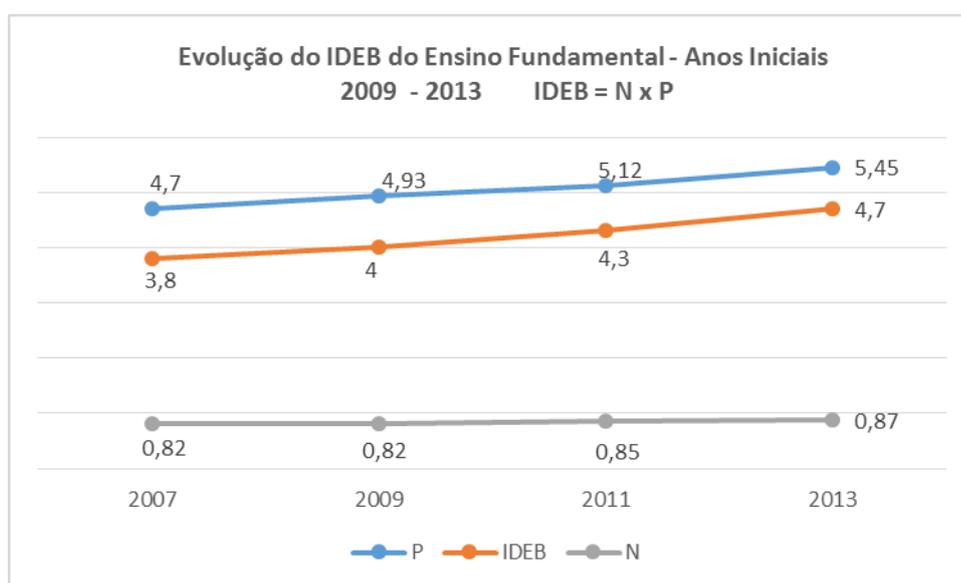
A análise realizada sobre as ações do Programa de Educação do Estado no caso das quatro escolas fluminenses com realidades distintas corrobora com os estudos sobre as características das escolas eficazes que possuem elementos essenciais para a transformação do espaço escolar e que a orientação e o monitoramento dessas ações estão sendo relevantes para a melhoria da educação no Estado do Rio de Janeiro.

Constatou-se que as escolas melhoraram seu desempenho, aumentando os resultados alcançados nas avaliações internas e externas. Os indicadores

bimestrais e anuais, IDERJINHO e IDERJ, respectivamente, também comprovam aumentos significativos na educação fluminense. Entretanto, faz-se necessário verificar os indicadores nacionais como comprovação da eficácia das ações realizadas no Educação do Rio de Janeiro.

Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, o estado do Rio de Janeiro, apesar de ter alcançado um aumento significativo de 2007 para 2013 (3,8 para 4,7), ainda não conseguiu atingir sua meta que era de 4,8, conforme apresentado no gráfico 8:

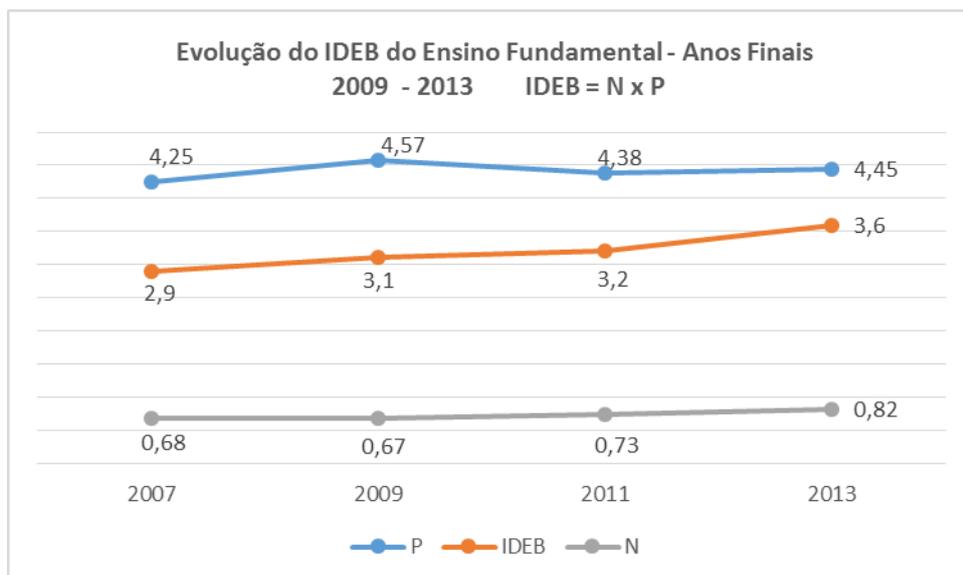
Gráfico 8: Resultados IDEB 2007 - 2013 Anos Iniciais do Ensino Fundamental



Fonte: elaboração da autora

Nos anos finais do Ensino Fundamental, a educação fluminense também apresentou um aumento de 2007 para 2013 (2,9 para 3,6), mas, ainda assim, ficou abaixo da meta que era 3,7, conforme gráfico 9:

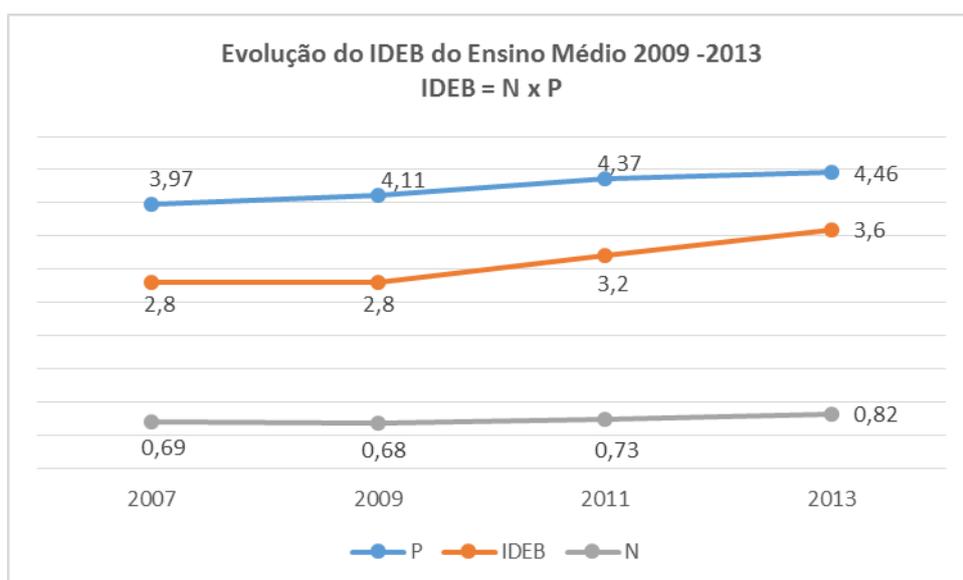
Gráfico 9: Resultados IDEB/2011 dos Anos Finais do Ensino Fundamental



Fonte: elaboração da autora

No Ensino Médio, foco principal desta dissertação, o rendimento subiu consideravelmente de 2007 para 2013, com resultados de 2,8 para 3,6, ultrapassando a meta estabelecida pelo MEC de 3,3, conforme apresentado no gráfico 10:

Gráfico 10: Resultados IDEB 2007 - 2013 no Ensino Médio



Fonte: elaboração da autora

Dessa forma, observa-se que, nos anos anteriores à implementação do Programa de Educação do Estado, os resultados finais permaneceram inalterados, 2,8, com os indicadores de desempenho (N) aumentando um pouco de 3,97 para 4,11, mas com os indicadores de rendimento (P) caindo de 0,69 para 0,68. Em 2011, sendo a avaliação da Prova Brasil realizada no mês de novembro, quando se contava com quase um ano do programa em curso, observa-se um aumento considerável em (N), de 4,11 para 4,37, e também em (P), de 0,68 para 0,73. Em relação ao 26º lugar ocupado no cenário nacional em 2009 no Ensino Médio para 2013, o Rio de Janeiro teve a maior evolução entre os entes federados, com um crescimento, segundo dados do INEP, de 29%. Em 2011 ocupou a 15ª posição e, em 2013, obteve o 3º lugar com um crescimento de 13% em relação ao IDEB anterior.

Mais importante do que estar entre os cinco primeiros lugares no cenário nacional ou superar metas, é constatar que a educação do estado vem avançando nas avaliações externas e no fluxo escolar. Assim, com o resultado expressivo de 2009 para 2013, pode-se concluir que as ações desenvolvidas no Programa de Educação do Estado estão sendo eficientes e eficazes e que uma reavaliação em suas intervenções para a correção de falhas e possível reajuste para alinhamento de suas propostas e continuidade de suas ações deve ser garantida como política pública educacional do Rio de Janeiro.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Márcia Angela da S.: Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n.31, p.129-144, 2008.
- BRASIL. IBGE . Disponível em :<<http://www.ibge.gov.br/home//>>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- CHIAVENATO. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994. 742 p.
- \_\_\_\_\_. A pesquisa sobre características das escolas eficazes no Brasil.: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Disponível em<<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/7378/7378.PDF>>. Acesso em: 26 nov. 2013.
- ESTRONIOLI, Elisa. Rede estadual do RJ perde quatro professores por dia; baixo salário seria motivo da desistência. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2010/08/26>>. Acesso em 20/01/2013.
- FALCÃO, José Leão: A Qualidade da Educação. Disponível em <<http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v05n16/v05n16a04.pdf>>. Acesso em 16/02/2014.
- IDEB. Ideb. Disponível em <<http://www.ideb.inep.gov.br>>. Acesso em 24 nov. 2012.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública** – A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos. São Paulo: Edições Loyola, 1985 .
- LÜCK, Heloísa. **As dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba:Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- \_\_\_\_\_. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão;4)
- MACHADO, Márcia; MIRANDA, Josélia. Gestão estratégica e participativa. Disponível em <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2013.
- POLON, Thelma Lucia Pinto. Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>>. Acesso em 27 nov. 2013.

POLON, Thelma Lucia Pinto – Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro, Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação. Planejamento estratégico. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em 20/01/2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Educação. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=982925>>. Acesso em: 27/11/2013

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Imprensa. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=719711>>. Acesso em: 20/01/2013

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Imprensa. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/listaconteudo?search-type=busca&group-id=103138&searcharams=programa%20de%20educacao%20do%20estado&search-location=0>>. Acesso em: 20/01/2013

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Educação. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=366045>>. Acesso em: 27/11/2013

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Imprensa. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=353541>>. Acesso em: 27/11/2013

-----. Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011.  
TRANSFORMA A 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. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013. 132

\_\_\_\_\_. Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. Estabelece programa para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687124>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=135602>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc>>. Acesso em :26 agos.2013.  
SACRISTÁN, José Gimeno. Compreender e transformar o ensino. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. P. 295-351.

SERGIOVANNI e STARRAT, R.J. **Novos padrões de supervisão Escolar**. Tradução por Loyde A. Faustini. São Paulo,1978. 29 p.

VALLE, Maria Minerva de Medeiros. O monitoramento do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. 94 p.

**APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

- 1- Informações do entrevistado: função, idade, formação, tempo na unidade escolar
- 2- Como foi informado sobre o Programa de Educação do Estado?
- 3- Qual foi sua reação ao saber da implementação do programa?
- 4- Durante o processo inicial do programa participou das atividades propostas?
- 5- Constatou alguma mudança na gestão escolar?
- 6- Acompanhou os resultados atingidos pela sua escola?
- 7- Qual das ações do programa você destacaria? Por quê?
- 8- Qual foi a principal mudança sofrida por sua escola durante o período de 2011 a 2013?
- 9- Após a apresentação dos resultados de sua escola, o que você destaca?
- 10- Qual sua opinião sobre o programa de educação implantado em 2011 no Rio de Janeiro?
- 11- Em sua opinião, qual das ações precisa ser reavaliada? Por quê?
- 12- Qual a sua sugestão para o ano de 2014 nas medidas implementadas pelo Programa de Educação do Estado em 2011?