

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

TAMARA CECÍLIA RANGEL GOMES

**OS IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO NOS RESULTADOS POSITIVOS
OBTIDOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS : O CASO DO COLÉGIO ESTADUAL
WALDEMIRO PITTA (2009 - 2012) À PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES SOCIAIS**

JUIZ DE FORA
2014

TAMARA CECILIA RANGEL GOMES

**OS IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO NOS RESULTADOS POSITIVOS
OBTIDOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS : O CASO DO COLÉGIO ESTADUAL
WALDEMIRO PITTA (2009 - 2012) À PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES
SOCIAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA
2014

TERMO DE APROVAÇÃO

TAMARA CECÍLIA RANGEL GOMES

OS IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO NOS RESULTADOS POSITIVOS OBTIDOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS : O CASO DO COLÉGIO ESTADUAL WALDEMIRO PITTA (2009 - 2012) À PERCEPÇÃO DE SEUS ATORES SOCIAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em __/__/__.

Victor Cláudio Paradela Ferreira
Orientador

Arsênio Firmino de Novaes Neto
Membro da banca Externa

Danilo de Oliveira Sampaio
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 21 de agosto de 2014

Dedico este trabalho a todos os profissionais da educação lotados em escolas rurais.

AGRADECIMENTOS

Quando faltavam três dias para a confirmação de matrícula e semana presencial de apresentação deste curso, meus pais adoeceram e precisaram passar por internação hospitalar. Os dois, apesar da fragilidade daquele momento, me incentivaram a cumprir os requisitos iniciais da UFJF. Foram dias difíceis, mas Deus usou de compaixão e foi fiel ao cumprimento de suas promessas, restabelecendo a saúde dos meus pais e me permitindo chegar até aqui. Agradeço ao Senhor, pela sua fidelidade, e aos meus pais e irmãos, pelo apoio e compreensão de que aquele momento era único.

Agradeço ao Governo do Estado do Rio de Janeiro que, através da Secretaria de Estado de Educação, ofereceu esta formação em serviço e viabilizou a minha participação no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

A Professora Neliany Marinho (Gestora do Colégio Estadual Waldemiro Pitta) e sua equipe, pela valorosa contribuição para a realização deste trabalho e por transformarem vidas.

Ao Professor Doutor Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela sua orientação disponibilidade e, sobretudo, generosidade.

Aos Assistentes Acadêmicos Luisa Villardi, Leonardo Villardi e Daniel Eveling, por toda orientação, por todos os “balões” e pelo auxílio constante. Torço pelo sucesso de vocês.

*“Posso dizer que a escola hoje
oferta para a comunidade
uma melhoria em sua qualidade de vida.”*

Neliany Marinho
(Gestora do Colégio Estadual Waldemiro Pitta)

RESUMO

O presente estudo analisou o modelo de gestão implementado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta sob o ponto de vista de sua gestora, da comunidade escolar e suas possíveis contribuições para o alcance do resultado do IDEB observado entre os anos de 2009 e 2011. Dessa forma, apresentou um Plano de Ação Educacional que contribui com a melhoria dos resultados educacionais das unidades escolares rurais no âmbito da Regional Norte Fluminense. Justifica-se esta investigação, visto que o resultado do IDEB de 2011 projetou a referida escola ao patamar de segundo maior IDEB nacional. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se da metodologia qualitativa através do método de estudo de caso na escola selecionada. Foi realizada entrevista semiestruturada e aplicado um questionário com a gestora. Além disso, optou-se pela técnica de grupo focal com membros da comunidade escolar. Observou-se, na análise dos resultados das técnicas metodológicas utilizadas, a implementação de uma gestão participativa. Ao final, foi apresentado um Plano de Ação Educacional com propostas direcionadas para a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e para a Regional Norte Fluminense com vistas à melhoria dos resultados educacionais das escolas rurais.

Palavras-chave: Escolas Rurais. Gestão Escolar. Avaliação.

ABSTRACT

The present study analyzed the management model implemented at The State School Waldemiro Pitta from the point of view of its manager and the school community and its possible contributions to reaching the IDEB results observed between the years 2009 and 2011 and presented an Educational Action Plan which may contribute to improving the academic achievement results in the rural school units within the Fluminense North Regional. The investigation is justified considering that the results from the IDEB in 2011 projected the school top the level of the highest national IDEB. In order to conduct the research we utilized qualitative methodology and a case study on the school aforementioned. We conducted a semi structured interview and a survey with the manager and the technician besides a focal group with members of the school community. It was observed in the analysis of the results of the methodological techniques utilized the implementation of a participative management. In the end, an Educational Action Plan was presented with proposals towards the State Secretariat for Education of Rio de Janeiro and the Fluminense North Regional aiming to improving the academic achievement results at rural schools.

KEY WORDS: Rural School. Management. Valuation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CI	Comunicação Interna
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Rio de Janeiro
SEEDUC	Secretaria de Estado de Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diretorias Regionais Fluminenses	26
Figura 2: O distrito de Monte Verde – Cambuci/RJ	36
Figura 3: Alunos matriculados em turmas de atividades complementares.....	40
Figura 4: Colégio Estadual Waldemiro Pitta	41
Figura 5: Melhores e piores escolas da rede pública do país	45
Figura 6: Organograma do Colégio Estadual Waldemiro Pitta	48
Figura 7: Resultados observados no questionário	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontuação por número de turmas	20
Tabela 2: Pontuação para a classificação das escolas	21
Tabela 3: Equipe gestora por classificação das escolas	22
Tabela 4: Equipe Técnico-Pedagógica por classificação da escola	23
Tabela 5: Equipe Técnico-Administrativa por classificação da escola	24
Tabela 6: 10 % dos municípios com maiores taxas médias de homicídios (em 100 mil habitantes) na população total	29
Tabela 7: Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática	45
Tabela 8: Valores atribuídos aos itens do questionário	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição das escolas rurais da Regional Norte Fluminense	33
Quadro 2: Classificação das escolas rurais da Regional Norte Fluminense.....	34
Quadro 3: Total de alunos por turma	39
Quadro 4: Modelo proposto de ficha de acompanhamento das escolas rurais.....	62
Quadro 5: Pauta sugerida para reuniões do Diretor Regional com os gestores.....	65
Quadro 6: Resumo do PAE	66
Quadro 7: Cronograma	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. BREVE PANORAMA DA EDUCAÇÃO FLUMINENSE.....	16
1.1 A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.....	16
1.1.1 A Classificação das Escolas da Rede Estadual Fluminense e a Formação da Equipe Gestora, Técnico-Pedagógica e Técnico-Administrativa.....	16
1.2 A Regional Norte Fluminense.....	25
1.2.1 As Regionais Fluminenses.....	25
1.2.2 A Regional Norte Fluminense.....	28
1.3 O Colégio Estadual Waldemiro Pitta.....	36
1.3.1 Os resultados educacionais do Colégio Estadual Waldemiro Pitta.....	44
2. COLÉGIO ESTADUAL WALDEMIRO PITTA: MODELO DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS.....	47
2.1 Os procedimentos metodológicos e a contextualização do modelo de gestão implementado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta.....	47
2.2 O modelo de gestão do Colégio Estadual Waldemiro Pitta.....	53
2.3 A análise dos dados coletados e os possíveis impactos no modelo de gestão observado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta.....	57
3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	60
3.1 Programa de Trabalho: Acompanhamento Pedagógico das Unidades Escolares Rurais da Regional Norte Fluminense.....	61

3.1.1 Acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas pelas unidades escolares e proposição de adesão de novos programas e projetos.....	61
3.1.2 Acompanhamento das práticas de gestão implementadas nas unidades escolares.....	63
3.2 Formação Continuada para os Gestores das Unidades Escolares Rurais da Regional Norte Fluminense.....	67
Considerações Finais.....	70
Referências.....	73
Anexo 1.....	75
Anexo 2.....	76
Anexo 3.....	77
Apêndice 1.....	83
Apêndice 2.....	84

INTRODUÇÃO

O presente Plano de Ação Educacional (PAE) analisa o caso do Colégio Estadual Waldemiro Pitta, localizado na zona rural do município de Cambuci – Rio de Janeiro. A instituição tem se destacado nas avaliações da Prova Brasil - indicador que define o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Há duas razões que justificam a escolha dessa escola como objeto de estudo desta pesquisa. A primeira deve-se ao fato de Ela ter vencido a etapa estadual do Prêmio de Gestão do ano de 2013¹ - uma premiação pelo reconhecimento dos projetos considerados inovadores e processos de gestão eficazes na Educação Básica do país, promovido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED).

São objetivos do Prêmio de Gestão Escolar pontuados em seu regulamento:

1. Estimular o desenvolvimento da gestão democrática e eficaz na escola, tendo como foco o compromisso com o ensino, com a aprendizagem, e com os resultados das avaliações externas;
 2. Sensibilizar as escolas públicas a implantarem um modelo de gestão focado na excelência de resultados;
 3. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura de auto avaliação da gestão escolar;
 4. Incentivar o processo de melhoria contínua da gestão, pela elaboração de planos de ação, tendo como base a sua auto avaliação;
 5. Divulgar e disseminar boas práticas de gestão organizacional nas escolas; e
 6. Valorizar as escolas públicas que se destaquem pela competência de sua gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem-sucedidas.
- (Prêmio Gestão Escolar, 2013)

Neste trabalho, parte-se da suposição de que o modelo de gestão implementado no colégio tenha sido um dos fatores de impacto positivo nos resultados alcançados pelas avaliações externas, como a conquista da etapa estadual do Prêmio de Gestão Escolar 2013. Outros fatores que impactaram Nos resultados educacionais desta escola poderão ser investigados em outras propostas de pesquisa.

A segunda razão que justifica a escolha desta escola como objeto de pesquisa diz respeito a uma possível comparação entre o seu desempenho no IDEB

¹ Apesar de o Colégio Estadual Waldemiro Pitta ter vencido a etapa estadual do Prêmio de Gestão Escolar de 2013 e este fato motivar esta e vindouras pesquisas, o ano de 2013 não está no corte cronológico deste trabalho.

observado em 2009 e 2011 e o verificado nas demais 29 escolas rurais da Regional Norte Fluminense.

Nesse sentido, pretende-se buscar com este PAE a análise dos impactos que o modelo de gestão adotado pelo colégio estudado tem gerado nos resultados alcançados nas avaliações externas. Nos desdobramentos desta análise, busca-se, ainda, elencar os resultados da Prova Brasil e os resultados observados no IDEB no intervalo 2009 a 2012.

O presente trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro versa sobre a caracterização da rede estadual fluminense, contextualizando-a em nível macro (órgão central) e micro (Colégio Estadual Waldemiro Pitta), a fim de compreender a composição das equipes gestoras das unidades escolares e os motivos pelos quais essas equipes gestoras se diferem em relação ao quantitativo de profissionais alocados por unidade escolar. Tal compreensão torna-se imprescindível para a contextualização do caso posto em questão, estabelecendo um diálogo entre a equipe gestora do colégio estudado, o modelo de gestão implementado e o impacto desse modelo para o alcance dos resultados observados no recorte cronológico proposto.

O segundo capítulo trata dos procedimentos metodológicos e dos referenciais teóricos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, promovendo um diálogo entre as discussões teóricas acerca de modelos de gestão e as práticas de gestão implementadas na escola, e sistematizar os dados coletados através dos recursos metodológicos a serem aplicados. A pesquisa foi desenvolvida com base na análise dos relatórios extraídos do Conexão Educação, encontrados na página oficial do Educacenso, registros de escrituração escolar arquivados na secretaria da escola e o Projeto Político Pedagógico (PPP) .

Os principais procedimentos metodológicos utilizados com a colaboração dos atores sociais que participam da comunidade escolar foram: entrevistas e questionário com a gestora da unidade e um grupo focal com os professores, funcionários e alunos da unidade cujas questões apresentadas tratavam principalmente sobre gestão, projetos implementados na unidade, desempenho em avaliações externas e propostas adotadas para a manutenção dos bons resultados.

O terceiro capítulo propõe uma formação continuada para gestores de unidades escolares classificadas como rurais localizadas no âmbito da Regional Norte Fluminense, com ênfase na discussão de práticas administrativo-pedagógicas

para a gestão das unidades escolares rurais localizadas na Regional Norte Fluminense. As escolas rurais (cujas referências foram coletadas no site do Educacenso) correspondem a um terço da Regional Norte Fluminense e possuem, além da singularidade da localização geográfica, algumas outras características comuns, tais como dificuldade de alocação completa no quadro de horários (carência de professores), dificuldade de acesso, número reduzido de turmas e de alunos matriculados por turma/série.

1. BREVE PANORAMA DA EDUCAÇÃO FLUMINENSE

Neste capítulo apresenta-se o panorama educacional que justifica a implementação do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro em 2011, bem como uma breve explanação dos primeiros resultados alcançados e a composição da equipe gestora, técnico-administrativa e pedagógica das unidades escolares que compõem essa rede.

1.1 A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

O Plano Estadual de Educação do Rio de Janeiro² (instituído pela Lei Nº 5597), publicado no Diário Oficial de 18 de dezembro de 2009, definiu as diretrizes da política educacional das redes pública e privada do Sistema Estadual de Ensino a partir do diagnóstico do Ensino Fundamental, do Ensino Médio, da Educação de Jovens e Adultos, Educação a Distância, Educação Especial, Educação indígena, Educação Afro-Brasileira, Medidas Socioeducativas e Educação Prisional. Tal plano pontua as taxas de atendimento escolar, de rendimento escolar; de distorção idade-série e o número de matrículas em programas de correção de fluxo e médias de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Dentre as metas estabelecidas pelo Plano Estadual de Educação, encontra-se o estabelecimento de estratégias para que, progressivamente, no prazo de quatro anos, a contar da publicação do Plano, aumente em 10% os índices de desempenho dos alunos do Ensino Fundamental e Médio da rede pública estadual nas avaliações externas nacionais (Prova Brasil e SAEB) e na avaliação externa estadual (SAERJ).

² O Plano Estadual de Educação do Rio de Janeiro foi fruto de amplo debate entre representantes de órgãos públicos (promovendo uma integração das redes, a saber: federal, estadual, municipal e privada em diferentes níveis, etapas e modalidades de ensino) e entidades civis localizadas no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, caracteriza-se como força de lei e refere-se aos diagnósticos, objetivos e metas para este setor. Fonte: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=451607>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

No intuito de situar, cronologicamente, o contexto educacional do Rio de Janeiro pós publicação do Plano Estadual de Educação, deve-se destacar que, no ano de 2010, foram divulgados os resultados do IDEB conquistados pelos estados brasileiros. O Rio de Janeiro alcançou a vigésima sexta colocação. Reitera-se que o Plano Estadual de Educação foi sancionado pelo então governador do Estado (Sérgio Cabral Filho) em dezembro de 2009 e objetivava a criação de diretrizes norteadoras da educação nas redes localizadas no âmbito geográfico do Estado do Rio de Janeiro (estadual, municipais, federal e privada). Convém elucidar que o resultado do IDEB de 2009 só foi divulgado pelo MEC em meados de 2010.

A repercussão nacional da penúltima colocação no ranking do IDEB, que divulga os resultados alcançados por todos os estados da federação, promoveu amplos debates sobre a política pública estadual fluminense e os resultados alcançados. Isso porque, no mesmo ano de aplicação da Prova Brasil que gerou o Índice de Desempenho que compõe o IDEB, aconteceu também a publicação do já citado Plano Estadual de Educação. O estabelecimento de uma meta de melhoria (resultados apresentando um crescimento de 10% para a rede estadual, nos próximos quatro anos) demandava a elaboração de um Planejamento Estratégico na SEEDUC-RJ que viabilizasse que a meta proposta pelo Plano Estadual de Educação fosse alcançada.

Em 2011, a Secretaria de Estado de Educação, na gestão de Wilson Risolia, publiciza seu Planejamento Estratégico³ objetivando tornar o estado do Rio de Janeiro uma referência nacional em Educação Pública. Tal Planejamento estabeleceu-se sob quatro pilares de ação: valorização do magistério; melhoria dos resultados educacionais dos alunos; melhoria na qualidade de gestão na unidade escolar e no órgão central e provimento de infraestrutura adequada.

A execução do Planejamento Estratégico foi viabilizada por meio de desmembramento de três pilares específicos e as ações implementadas para o cumprimento de cada pilar. São eles: valorização profissional; melhoria dos resultados educacionais e melhoria da qualidade de gestão.

O pilar da valorização do magistério foi alicerçado com a reabertura e deferimento de processos de enquadramento de servidores que significa o

³ Planejamento Estratégico da SEEDUC-RJ. Fonte <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE37303.pdf/PlanejamentoEstrategico.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

pagamento de um acréscimo de 12% do valor do piso salarial por formação e que faz parte do Plano de Cargos e Salários que estava “congelado” em gestões governamentais anteriores: pagamento de um auxílio transporte; auxílio alimentação; auxílio qualificação R\$500,00 para a aquisição de quaisquer materiais pedagógicos); além de remuneração variável para os profissionais alocados nas escolas que apresentassem melhoria de desempenho nas modalidades que oferta.

O Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) é aplicado com periodicidade anual, desde 2008, nas unidades escolares que ofertam modalidades presenciais, objetivando monitorar o padrão de qualidade e mensurar o desempenho da rede estadual nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.

O acompanhamento diagnóstico dos resultados educacionais por bimestre é realizado por meio de uma avaliação denominada de Saerjinho, com caráter diagnóstico com intuito da escola poder identificar, se apropriar e melhorar seus resultados ao longo do ano, com vistas ao alcance das metas propostas para o SAERJ.

A melhoria na qualidade de gestão contou com um processo seletivo para as funções pedagógicas das unidades escolares e um programa de Saúde e Bem Estar do servidor da educação pública.

Os primeiros resultados da implementação deste Planejamento Estratégico puderam ser observados quando o Estado do Rio de Janeiro subiu 11 posições no ranking do IDEB em 2011, ficando em 15º lugar entre os estados brasileiros, segundo Relatório de Governança de 2013 (produzido pela Secretaria Estadual de Educação)⁴.

A rede estadual fluminense foi a que mais cresceu em proficiência no Brasil e a segunda rede que mais avançou em fluxo (taxa de aprovação, reprovação e abandono). Contando, em novembro de 2013 (segundo consulta no Conexão Educação), com 1.354 escolas, localizadas nos 92 municípios que compõem o Estado do Rio de Janeiro, com 904.050 alunos matriculados nas modalidades que oferta - Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II - Regular, Ensino Médio Regular, Educação de Jovens e Adultos de Fundamental II, Educação de Jovens e

⁴ Relatório de Governança SEEDUC – RJ. Fonte: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/912504/DLFE61803.pdf/RELATORIODEGOVERNANCA2013web.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

Adultos de Ensino Médio, Programa Autonomia Fundamental, Programa Autonomia Médio, Projovem Saberes do Campo, Cursos Técnicos de Nível Médio, Curso Normal, Ensino Médio Inovador⁵, Programa Dupla Escola.⁶

Dentre os programas mencionados destacam-se três. O Programa Autonomia prevê a aceleração de estudos para alunos em defasagem idade-série no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, surgiu de uma parceria entre a SEEDUC-RJ e a Fundação Roberto Marinho selada desde 2009 e propõe o uso de recursos midiáticos (mais precisamente TV e DVD) no planejamento e apresentaçãodas aulas.

O Programa Dupla Escola propõe a expansão do tempo de permanência (em horas diárias) do aluno na escola, através da oferta de cursos de formação profissional que objetivem qualificar o educando para a sua inserção no mercado de trabalho. A implementação do programa ocorre através de parcerias estabelecidas com a iniciativa privada.

O Programa Projovem Campo – Saberes da Terra oferece escolarização a jovens agricultores de 18 a 29 anos que não concluíram o Ensino Fundamental. É um programa federal que disponibiliza uma bolsa de incentivo a permanência no programa (no valor de R\$1.200,00) e é ministrado em regime de Pedagogia da Alternância com horas-aula de tempo na escola e horas-aula de tempo em atividades na comunidade.

Na próxima seção, discute-se de que forma a SEEDUC promove a classificação de suas escolas e os impactos dessa classificação para a rede.

⁵ O Ensino Médio Inovador (ProEmi) foi instituído pela Portaria nº 971 , de 9 de outubro de 2009 e corresponde a uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação curricular do Ensino Médio (Fonte: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13439. Acesso em 06 de outubro de 2013). A SEEDUC- RJ aderiu ao programa inicialmente em 16 unidades escolares-piloto de sua rede, acompanhando a implementação da proposta curricular do Currículo Mínimo acrescido de dez aulas semanais de novas proposições curriculares , com vistas a expandir para as demais unidades que ofertam o Ensino Médio.

⁶Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/listaconteudo?search-type=projetoeprogramas&secretaria=/seeduc>. Acesso em 30 de maio de 2014.

1.1.1 A Classificação das Escolas da Rede Estadual Fluminense e a Formação da Equipe Gestora, Técnico-Pedagógica e Técnico-Administrativa

Com periodicidade anual, a Secretaria de Estado de Educação publica no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro seus critérios de classificação e categorias das unidades escolares de sua rede. Tais critérios dizem respeito ao número de alunos por turma (observando-se o registro de enturmação dos alunos no Sistema Conexão Educação, tomando por data base a última quarta-feira do mês de maio, Dia Nacional do Censo Escolar) e o número de turnos em que suas turmas estão distribuídas.

A Tabela 1 apresenta a pontuação atribuída às escolas por seu número de turmas/alunos, cujos pontos serão a base de cálculo para a classificação das escolas e composição de sua equipe administrativo-pedagógica. O número total de alunos matriculados na escola na data base do Censo Escolar é dividido por 35 (de acordo com a Resolução de nº 4940 de 06 de setembro de 2013) para que sejam definidos o número de turmas alocadas no quadro de horários operacionais nas diferentes séries/modalidades que ofertam. A tabela 1 apresenta a pontuação atribuída para as escolas da rede estadual fluminense de acordo com o número de turmas que têm alocadas em seu quadro de horários.

Tabela 1: Pontuação por número de turmas

NÚMERO DE TURMAS	PONTOS POR CONJUNTO DE TURMAS
01 a 05 turmas	10 pontos
06 a 10 turmas	20 pontos
11 a 15 turmas	30 pontos
16 a 20 turmas	40 pontos
21 a 30 turmas	50 pontos
31 a 40 turmas	60 pontos
41 a 50 turmas	70 pontos
51 a 70 turmas	80 pontos
71 a 100 turmas	90 pontos
Acima de 101 turmas	100 pontos

Fonte : Elaboração própria a partir da Resolução Nº 4940, de 06 de setembro de 2013.

Os dados da Tabela 1 evidenciam quantos pontos são, efetivamente, atribuídos para a escola em relação ao número de turmas que possui em pleno funcionamento. Faz-se necessário elucidar que a pontuação atribuída às escolas é de acordo com o número de turmas que possui alocadas em seu quadro de horários.

A pontuação pode variar de um ano para o outro, diante da possibilidade do número de matrículas variar e, por consequência, ser necessária a abertura ou fechamento de alguma turma da escola (razão que justifica uma publicação oficial com periodicidade anual da classificação de cada unidade escolar para o estabelecimento do número de profissionais a serem alocados para desempenhar estas funções em cada unidade).

Em relação aos turnos (manhã, tarde e noite), atribui-se cinco pontos para cada turno de funcionamento da unidade escolar. Desta forma, se uma escola funciona em um único turno, obtém o acréscimo de cinco pontos ao somatório anterior com o resultado de seu número de turmas; se a escola funciona em dois turnos, obtém o acréscimo de dez pontos ou, se funciona nos três turnos, recebe o acréscimo de 15 pontos ao resultado de seu somatório do número de turmas. O resultado final consolidado do total de pontos obtidos pelo número de turmas e número de turnos de funcionamento define sua classificação, conforme indicado na Tabela 2 :

Tabela 2: Pontuação para classificação das escolas

Classificação	Somatório da Pontuação
A	89 a 110
B	67 a 88
C	45 a 66
D	23 a 44
E	01 a 22

Fonte: Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (09 de setembro de 2013)

Para melhor compreensão dos dados da Tabela 2, é necessário elucidar o escalonamento das escolas em classificação que tem por variável a pontuação atribuída em relação ao seu número de alunos/turmas e número de turnos em que estas turmas encontram-se devidamente implantadas. Em ordem decrescente ao número de pontos obtidos, atribui-se as letras A, B, C, D e E. Faz-se necessário

elucidar também que esta classificação das escolas por letras (A, B, C, D e E) regulamenta a estrutura básica (administrativo-pedagógica) das unidades escolares que compõem a rede estadual fluminense, constituída das seguintes funções: Direção, Assessoramento Técnico-Pedagógico, Assessoramento Técnico-Administrativo e Professores em regência de turma.

A Resolução SEEDUC/RJ de número 4778, publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro em 20 de março de 2012, estabelece que as unidades escolares de classificação A, B, C, D e E terão a equipe gestora explicitada na tabela 3:

Tabela 3: Equipe gestora por classificação das escolas

Classificação da unidade escolar	Diretor Geral	Diretor Adjunto
A	01	03
B	01	02
C	01	01
D	01	01
E	01	-

Fonte : Resolução SEEDUC-RJ Nº 4778

Na tabela 3, observa-se que quanto maior o número de alunos e turnos de atendimento de uma escola, maior será a composição de sua equipe gestora (diretor geral e diretores adjuntos). As menores escolas da rede estadual fluminense (aquelas de classificação “E”) contam somente com o diretor geral para o exercício dos papéis de gestão escolar (quer seja pedagógica, quer seja administrativa) .

A classificação das escolas também define a composição da equipe Técnico-Pedagógica, conforme pode ser observado na Tabela 4 :

Tabela 4: Equipe Técnico-Pedagógica por classificação de escola

CLASSIFICAÇÃO DA ESCOLA	COORDENADOR PEDAGÓGICO	ORIENTADOR EDUCACIONAL	PROFESSOR ARTICULADOR PEDAGÓGICO	AGENTE DE LEITURA
A	2	2	4	5
B	2	2	4	4
C	1	1	3	3
D	1	1	2	2
E	1	1	1	1

Fonte : Resolução SEEDUC-RJ Nº 4778

As funções e atribuições da equipe técnico-pedagógica das unidades escolares da rede estadual fluminense pontuadas na tabela 4, são as seguintes:

- 1- Coordenador Pedagógico: promove a articulação e integração das ações pedagógicas desenvolvidas na unidade escolar, avaliando os resultados alcançados na operacionalização destas ações.
- 2- Orientador Educacional: promove o processo de integração escola-família-comunidade, contribuindo para o acesso e permanência do aluno na escola.
- 3- Professor Articulador Pedagógico: constrói, junto ao professor regente das turmas, um plano de intervenção pedagógica que contemple a especificidade de cada aluno, identificando estratégias que viabilizem o processo de ensino-aprendizagem nas diferentes áreas de conhecimento.
- 4- Agente de Leitura: zela pela efetiva operacionalização da biblioteca escolar.

No que diz respeito à equipe Técnico-Administrativa das unidades escolares, a mesma Resolução prevê o quantitativo de profissionais que cada escola disporá tendo por critério sua classificação, conforme destacado na tabela 5 que revela o quantitativo de profissionais a serem alocados por unidade escolar, de acordo com sua classificação.

Tabela 5 : Equipe Técnico-Administrativa por classificação de escola

CLASSIFICAÇÃO DA ESCOLA	SECRETÁRIO	AUXILIAR DE SECRETARIA	AGENTE PESSOAL	AUXILIAR DE AGENTE PESSOAL	COORDENADOR DE TURNO
A	1	4	1	1	4
B	1	3	1	1	4
C	1	3	1	1	3
D	1	2	1	1	3
E	1	1	-	-	1

Fonte : Resolução SEEDUC Nº 4778

Para melhor compreensão das funções que compõem o quadro da equipe Técnico-Administrativa exposto na Tabela 5 das unidades escolares da rede estadual fluminense, elucida-se que:

- 1- O Secretário tem entre suas atribuições cuidar da escrituração escolar e a inserção de dados no Sistema Conexão Educação.
- 2- O Auxiliar de Secretaria contribui com as atividades de escrituração escolar e na inserção de dados no Sistema Conexão Educação.
- 3- O Agente de Pessoal e seus auxiliares têm, entre suas atribuições, o cuidado com a inserção de dados funcionais de todos os profissionais alocados na unidade escolar no Sistema Conexão Educação e o auxílio na requisição de quaisquer direitos e vantagens que o profissional tenha direito.
- 4- O Coordenador de Turno tem, entre suas atribuições, orientar e supervisionar o cumprimento das atividades que compõem as rotinas escolares e o cumprimento dos horários de aula.

A mesma resolução estabelece que o número de professores regentes alocados em cada unidade escolar da rede estadual fluminense deverá estar em consonância com o número de turmas que compõem o quadro de horários da escola e o cumprimento da matriz curricular vigente.

Voltando ao foco da função do gestor escolar, cabe ressaltar que, dentre as suas atribuições, encontra-se a inserção dos dados na ferramenta oficial da SEEDUC- RJ para a gestão das escolas, referente ao Sistema Conexão Educação, que para ser logado faz-se necessária a inserção da matrícula e da senha do gestor.

Nesse sistema são inseridos os dados cadastrais de alunos, professores, informações acerca das turmas que da escolas (quantas turmas, em quais turnos funcionam, em quais salas de aula estão alocadas estas turmas, quais são as capacidades físicas destas salas, quantos alunos estão efetivamente matriculados nestas turmas e quais professores encontram-se alocados nestas turmas).

São gerados relatórios gerenciais que pontuam o *status* da solicitação do cartão de gratuidade do transporte para o aluno, mapa de notas por turmas após o lançamento de notas bimestral realizado pelos professores e algumas fichas que caracterizam o registro eletrônico de atividades de escrituração da escola, tais como: ficha individual do aluno; boletim com suas notas bimestrais e histórico escolar.

Reitera-se que sendo o Sistema Conexão Educação uma ferramenta oficial da SEEDUC-RJ, a inserção dos dados referenciados no parágrafo anterior diz respeito a composição dos números oficiais que a Secretaria apresenta em sua base de dados e que os mesmos são migrados eletronicamente para a base do Educacenso, justificando a importância de ambos os sistemas para esta pesquisa enquanto fontes de consulta.

1.2 A Regional Norte Fluminense

Nesta seção, discute-se a divisão das regionais fluminenses e prioriza-se uma caracterização da Regional Norte Fluminense, onde está localizada a escola-objeto de estudo desta pesquisa.

1.2.1 As Regionais Fluminenses

A Secretaria de Estado de Educação tem sua sede localizada no município do Rio de Janeiro e é composta pela DIESP, Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e por 14 Regionais Administrativas e Pedagógicas distribuídas nos 92 municípios que compõem o estado do Rio de Janeiro, agrupados por proximidade geográfica e/ou por índices de densidade demográfica.

Destas 14 Regionais, sete se caracterizam pela localização na região metropolitana do município do Rio de Janeiro e são denominadas como Regional

Metropolitana I - sede em Nova Iguaçu , Regional Metropolitana II - sede em São Gonçalo, Regional Metropolitana III - sede no Rio de Janeiro, Regional Metropolitana IV - sede no Rio de Janeiro , Regional Metropolitana V - sede em Duque de Caxias, Regional Metropolitana VI - sede no Rio de Janeiro e Regional Metropolitana VII - sede em Belford Roxo. As Regionais Metro III, IV e VI localizam-se em diferentes bairros do município do Rio de Janeiro e estão assim divididos em razão de sua alta densidade demográfica.

As demais Regionais são denominadas de Regional Baixadas Litorâneas - sede em Niterói, Regional Centro Sul - sede em Vassouras, Regional Médio Paraíba - sede em Volta Redonda, Regional Serrana I - sede em Petrópolis, Regional Serrana II - sede em Nova Friburgo, Regional Noroeste Fluminense - sede em Itaperuna e Regional Norte Fluminense - sede em Campos dos Goytacazes. A figura 1 ilustra a localização geográfica das Regionais.

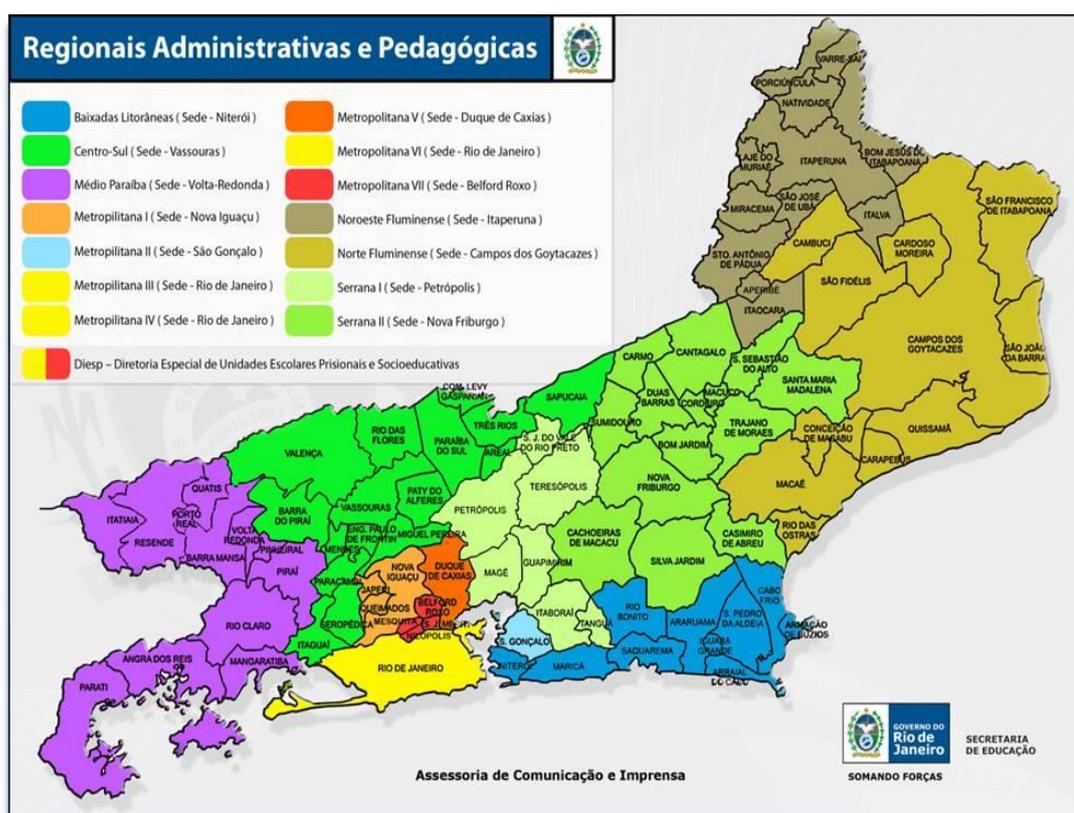


Figura 1 : Diretorias Regionais Fluminenses

Fonte: Secretaria Estado de Educação do Rio de Janeiro/2013.

Em sua estrutura, uma Regional organiza-se com uma Diretoria Regional Administrativa, uma Diretoria Regional Pedagógica e uma Coordenação de Gestão de Pessoas.

Para melhor compreensão dos papéis desempenhados pela Diretoria Administrativa e pela Diretoria Pedagógica de uma Regional, cabe esclarecer que, dentre as atribuições de um Diretor Regional Administrativo, estão elencadas a orientação e o acompanhamento da aquisição de bens e serviços pelas unidades escolares e, por consequência, a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos. Supervisionar as obras da rede física e controlar o patrimônio das unidades escolares, estão entre as atribuições de um Diretor Regional Pedagógico, cabendo ainda: o acompanhamento da implantação da metodologia de gestão escolar; a participação do processo de avaliações externas e diagnósticas; o acompanhamento dos resultados e seus indicadores; o acompanhamento da implantação de programas e projetos pedagógicos nas unidades escolares e o cumprimento dos regimentos, do calendário escolar, da matrícula e frequência dos alunos.

A Diretoria Regional Administrativa conta com duas coordenações para o efetivo desempenho de suas funções: a Coordenação Financeira (responsável por acompanhar e a prestação de contas dos recursos que as escolas recebem) e a Coordenação de Infraestrutura (responsável por zelar pela conservação de patrimônio público).

A Diretoria Regional Pedagógica conta com três coordenações: A Coordenação Pedagógica (gerencia a implementação dos programas e projetos pedagógicos da Secretaria de Educação), a Coordenação de Avaliação (coordena as ações necessárias para a implementação das avaliações externas e acompanha o cumprimento das legislações de Avaliação nas escolas) e a Coordenação de Gestão e Integração das Redes (implementa ações que asseguram a matrícula e permanência dos alunos na rede - desde os processos de matrícula à criação de turmas nas escolas - e coordena as ações referentes ao Censo Escolar e ao Conexão Educação).

Na próxima seção pontuaremos a Regional Norte Fluminense, onde encontra-se localizada a escola objeto de estudo desta pesquisa.

1.2.2 A Regional Norte Fluminense

A Regional Norte Fluminense compreende os municípios de Rio das Ostras, Macaé, Carapebus, Quissamã, Conceição de Macabu, Campos dos Goytacazes, São Francisco do Itabapoana, São João da Barra, São Fidélis, Cardoso Moreira e Cambuci, tendo sua sede localizada no município de Campos dos Goytacazes. Nestes 11 municípios encontram-se 104 escolas da rede estadual.

Campos dos Goytacazes, territorialmente, é o maior município do estado do Rio de Janeiro e pode-se dizer que representa metade de toda Regional Norte Fluminense, em número de escolas (Das 104 escolas da rede estadual, 52 são localizadas em Campos dos Goytacazes).

Uma das peculiaridades da Regional Norte Fluminense reside no fato dela deter características tanto de uma regional metropolitana quanto características de uma regional de interior. Conforme estudo realizado pela Organização dos Estados Íbero Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), um dos municípios que compõem a Regional Norte Fluminense é Macaé. Esta cidade encontra-se em 10º lugar entre os municípios brasileiros com maiores taxas de homicídios (em 100 mil habitantes) na população total.

Tabela 6: 10% dos municípios com maiores taxas médias de homicídios (em 100 mil habitantes) na população total

10% dos municípios com maiores taxas médias de homicídios (em 100 mil habitantes) na população total			
Município	UF	Taxa média	Ordem
Colniza	MT	165,3	1º
Jurena	MT	137,8	2º
Coronel Sapucaia	MS	116,4	3º
Serra	ES	111,3	4º
São José do Xingu	MT	109,6	5º
Vila Boa	GO	107,0	6º
Tailândia	PA	104,9	7º
Aripuana	MT	98,2	8º
Ilha de Itamaracá	PE	95,1	9º
Macaé	RJ	94,5	10º

Fonte: <http://www.jornalprimeirahora.com.br/noticia/41746/OEI-divulga-numeros-da-violencia-no-Brasil>. Acesso em 02 de junho de 2014.

Os índices de violência e exclusão social observados no município de Macaé em nada lembram o clima bucólico das escolas localizadas nos longínquos distritos dos demais municípios.

Outra peculiaridade que observa-se nesta Regional, diz respeito a complexidade do planejamento de vagas a serem ofertadas a cada início de ano. Nos municípios de Macaé e Rio das Ostras há um inchaço populacional que aumenta a demanda para o Ensino Médio, na modalidade Regular .

No município de Rio das Ostras, a absorção do Ensino Fundamental Anos Finais pela Secretaria Municipal de Educação já foi totalmente efetivada. A Rede Estadual oferta, neste município, somente o Ensino Médio.

Em Macaé, a absorção do Ensino Fundamental Anos Finais está em andamento. A Secretaria Municipal de Educação de Macaé já absorveu o 6º e o 7º ano. Progressivamente, em 2015 absorverá o 8º ano e em 2016 absorverá o 9º ano.

Essas disparidades, verificadas entre os 11 municípios que compõem a Regional Norte Fluminense, fazem do trabalho pedagógico a ser implementado um grande desafio, cujas orientações gerais são divulgadas por meio dos endereços eletrônicos (e-mail's) ou através da convocação para reuniões realizadas pela Regional.

As reuniões da Diretoria Regional Pedagógica do Norte Fluminense com os gestores das unidades escolares acontecem sem uma periodicidade definida e têm por pauta o repasse das orientações recebidas pela Sede da Secretaria de Estado de Educação.

Tratam-se de reuniões para orientações gerais comuns a quaisquer escolas da rede e, por vezes, observa-se que o Diretor Regional Pedagógico subdivide o agrupamento das escolas do âmbito do Norte Fluminense em três grupos menores de municípios por proximidade geográfica, realizando a reunião nas escolas que têm os maiores auditórios para receber as demais escolas daquele subgrupo de municípios, em Campos, Macaé e São Fidélis.

Algumas especificidades que poderiam servir como filtro para a promoção das reuniões com os gestores não são consideradas. Desta forma, não há a discussão coletiva de como sanar ou dirimir exemplos, a saber: os problemas específicos das escolas que apresentam maiores percentuais de evasão escolar ou resultados educacionais das escolas rurais ou escolas que apresentam os menores IDEB's da Regional, entre outras questões que poderiam ser consideradas.

Faz-se necessário pontuar que a escola que se configura como objeto de pesquisa deste estudo está localizada na Regional Norte Fluminense, não sendo possível afirmar que o trabalho pedagógico implementado pelas demais Diretorias Regionais Pedagógicas desconsidere as especificidades das unidades escolares que encontram-se em seu âmbito geográfico e administrativo. No entanto, voltando ao Norte Fluminense, o fato do trabalho pedagógico limitar-se ao repasse das orientações recebidas pela Sede dificulta, inclusive, a compreensão do papel da gestão na busca pela melhoria de seus resultados educacionais.

Há de se considerar também que 30% das escolas da regional em foco são classificadas como rurais. No tocante à classificação das escolas como urbanas ou rurais, faz-se necessário elucidar que para este estudo estaremos adotando tal

classificação de acordo com o Educacenso⁷ que assume como critério de classificação a localização geográfica da escola.

O Censo Escolar da Educação Básica refere-se a pesquisas de periodicidade anual que são realizadas nas unidades escolares de rede pública e privada que objetivam coletar dados que subsidiem o diagnóstico e o planejamento do sistema educacional. Trata-se de um levantamento de dados coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) com a colaboração da União, Estados e Municípios.

O Educacenso é a página eletrônica onde os dados censitários mencionados anteriormente são inseridos pelos gestores das unidades escolares. Tais dados censitários versam sobre o cadastro da escola, cadastro dos alunos, cadastro dos profissionais escolares e o cadastro das turmas.

A responsabilidade pela veracidade das informações prestadas ao Educacenso é atribuída ao gestor escolar cujo cadastro de pessoa física (CPF) é registrado no sistema Educacenso pelo órgão central a que se encontra vinculado. Tais informações são consolidadas através dos relatórios gerenciais gerados pelo sistema para que os órgãos centrais (União, Estados e Municípios) possam acompanhar, orientar e corrigir possíveis inconsistências. Para fins de registro, torna-se necessário que os gestores escolares arquivem os documentos comprobatórios das informações prestadas ao Censo Escolar, bem como o recibo de “Fechamento do Censo”.

As unidades escolares da rede privada prestam informações ao Censo Escolar somente para fins de consolidação de dados estatístico-educacionais nacionais. Já nas unidades escolares de rede pública, além dos fins estatístico-educacionais, o Censo Escolar possibilita a participação nos programas federais, tais como: Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), entre outros.

As informações prestadas pelos gestores das unidades escolares acerca de suas turmas de 5º e 9º ano (Ensino Fundamental Anos Finais) e 3ª série (Ensino Médio) subsidiam a participação das mesmas na aplicação das avaliações externas de âmbito nacional (Prova Brasil/SAEB), cujos resultados representam a taxa de

⁷ Fonte : www.educacenso.inep.gov.br. Acesso em 10 de novembro de 2013.

desempenho que compõe o cálculo do IDEB (juntamente com os dados de rendimento anual do aluno, informado no Censo Escolar).

Durante a inserção de dados da escola na página do Educacenso, cabe aos gestores das unidades escolares a informação da localização das escolas conforme georreferenciamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). São, então, informadas as coordenadas de latitude e longitude (as informações acerca da latitude e longitude são geradas automaticamente na página do Educacenso ao término da inserção do endereço onde a escola está localizada).

A partir do georreferenciamento, a imagem dos dados cartográficos da localização da escola, delimitando-a como rural ou urbana, conforme corrobora o e-mail recebido pela Coordenação Geral de Educação do Campo do MEC, transcrito abaixo em sua íntegra:

Boa tarde Professora!

O Educacenso atende ao que o gestor indicar na colocação dos dados, tendo em vista a localização das escolas conforme o georeferenciamento do IBGE. Assim, se no município a área onde se localiza a escola for rural, automaticamente gera a localização como rural. O que precisa considerar em relação às escolas do campo, é que o Decreto nº 7.352 de 2010 define como escola do campo: aquela situada em área rural, conforme definida pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, ou aquela situada em área urbana, desde que atenda predominantemente a populações do campo. Neste aspecto, esta escola precisa ter uma concepção de educação do campo, um número predominante de estudantes que residam no campo e um PPP com especificidade da educação do campo, o que não compete ao MEC decidir. Assim, se a escola se compreende como uma escola do campo, e atende ao estabelecido no Decreto, ela pode ser considerada escola do campo. No que envolve o repasse de recursos, entretanto, ainda não existe uma normatização sobre a questão.

Neste sentido, se houver qualquer dificuldade e pudermos auxiliar, estamos à disposição.

Att, Clarice.

De acordo com essa classificação, das 104 escolas da Regional Norte Fluminense, 30 escolas são rurais e, na data base do Censo Escolar 2013 (a saber, na última quarta-feira do mês de maio, estabelecida como corte temporal para todos os anos), apresentavam 8.120 alunos matriculados em turmas regulares e de educação de jovens e adultos. O quadro 1 é composto por dados coletados no Educacenso, no ano de 2013, acerca das escolas rurais da Regional.

Quadro 1 : Distribuição das escolas Rurais da Regional Norte Fluminense

MUNICÍPIO	NÚMERO DE ESCOLAS RURAIS	QUANTITATIVO DE ALUNOS MATRICULADOS
Cambuci	1 escola rural	237 alunos
Campos dos Goytacazes	20 escolas rurais	6081 alunos
Quissamã	1 escola rural	44 alunos
Rio das Ostras	1 escola rural	191 alunos
São Francisco do Itabapoana	4 escolas rurais	856 alunos
São João da Barra	3 escolas rurais	711 alunos
Total consolidado da Regional Norte Fluminense = 6 municípios	30 escolas rurais	8120 alunos

Fonte : Elaboração própria, com dados coletados no Educacenso

Nas escolas da Regional Norte Fluminense, há a oferta de Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio Regular, Ensino Médio Inovador, EJA Fundamental Anos Finais, EJA para o Ensino Médio, Curso Normal, Curso Técnico em Contabilidade, Curso Técnico de Enfermagem, Autonomia Fundamental e Autonomia Médio, perfazendo um total de 61.500 alunos matriculados, conforme dados coletados no Conexão Educação.

No ano de 2011, enquanto a nota do IDEB observado no Colégio apresentou um aumento de 30%, saindo da pontuação 6.0 para alcançar a pontuação de 7.8, a média do IDEB observado nas demais escolas rurais permaneceu na mesma pontuação de 3.1, conforme demonstrado no quadro 2

Quadro 2 : Classificação das escolas Rurais da Regional Norte Fluminense no IDEB

ESCOLA	RESULTADO 2009	RESULTADO 2011
MUNICÍPIO : CAMBUCI		
CE Waldemiro Pitta	6.0	7.8
MUNICÍPIO : CAMPOS DOS GOYTACAZES		
Escola 1	Sem Classificação	2.2
Escola 2	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 3	3.4	2.6
Escola 4	3.0	2.7
Escola 5	4.1	3.1
Escola 6	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 7	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 8	2.9	3.2
Escola 9	Sem Classificação	2.5
Escola 10	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 11	2.9	3.4
Escola 12	3.4	2.6
Escola 13	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 14	2.9	3.1
Escola 15	2.4	3.4
Escola 16	2.8	3.5
Escola 17	3.1	3.3
Escola 18	Sem Classificação	Sem Classificação
Escola 19	2.7	3.1
Escola 20	Sem Classificação	Sem Classificação
MUNICÍPIO : QUISSAMÁ		
Escola 21	Sem Classificação	Sem Classificação
MUNICÍPIO : RIO DAS OSTRAS		
Escola 22	Sem Classificação	Sem Classificação
MUNICÍPIO : SÃO FRANCISCO DO ITABAPOANA		
Escola 23	2.1	4.0
Escola 24	3.9	4.1
Escola 25	3.3	3.2
Escola 26	Sem Classificação	Sem Classificação
MUNICÍPIO : SÃO JOÃO DA BARRA		
Escola 27	3.5	3.5
Escola 28	3.6	3.4
Escola 29	Sem Classificação	Sem Classificação

Fonte : Elaboração própria com dados coletados no Educacenso

Vale esclarecer que as escolas marcadas como “sem classificação” não receberam a Prova Brasil para suas turmas de Ensino Fundamental Anos Iniciais e/ou Anos Finais em virtude de terem um quantitativo inferior a 20 alunos matriculados. A legislação que normatiza a Prova Brasil estabelece que o número de alunos, numa turma, para a realização da prova é igual ou superior a 20 alunos.

Os resultados educacionais alcançados pelas unidades escolares de rede pública, quer sejam observados por escola ou por rede, são utilizados como base de

dados para a elaboração e implementação de políticas públicas. Um total de 13 das 30 escolas rurais da Regional Norte não possuem o registro deste resultado, o que cerceia-lhes a adesão de possíveis programas e projetos federais financiáveis para a melhoria educacional nas modalidades/etapas que ofertam.

Em se tratando de escolas rurais de uma rede estadual, faz-se necessário pontuar que, independente do número de alunos que uma escola tenha matriculado, é uma unidade executora com CNPJ registrado e recebe recursos para custeio e capital para aquisição de merenda e material de apoio pedagógico e material de manutenção. Avaliar a escola, independente de quantos alunos tenha matriculado nas turmas de 5º e 9º ano, é estender a ela a possibilidade de participação dos programas federais que objetivem melhor desempenho pedagógico. Como oferecer os programas pedagógicos se nem todas as escolas são avaliadas para isso?

Vale também observar que a média do IDEB verificada nas escolas que possuem resultado deste índice educacional é menor que a metade do IDEB observado na escola deste estudo. Ainda que sejam todas escolas rurais de uma mesma regional administrativa e pedagógica da rede estadual fluminense, seus resultados educacionais não se aproximam.

Tecidas estas considerações acerca dos municípios que compõem a Regional Norte e voltando o foco para o município onde está localizada a escola, pontua-se que:

- Dentre os 11 municípios que compõem a Regional Norte Fluminense, é em Cambuci que se localiza a unidade escolar desta pesquisa) é composto por 7 distritos, a saber : Cambuci (Sede do município), Monte Verde (2º distrito), São João do Paraíso (3º distrito), Cruzeiro (4º distrito), Funil (5º distrito), Três Irmãos (6º distrito) e Frecheiras (7º distrito).

- Há no município quatro escolas da rede estadual, sendo duas localizadas na Sede do município (classificadas como urbanas), uma no distrito de São João do Paraíso (classificada como urbana) e uma localizada no distrito de Monte Verde (o CE Waldemiro Pitta – classificada como rural), perfazendo um total de 1286 alunos matriculados (segundo dados coletados do Sistema Conexão Educação) nas etapas/modalidades ofertadas (Ensino Fundamental II, Ensino Médio Regular, Curso Normal, Educação de Jovens e Adultos Educação semi-presencial e Programa Autonomia).

Na próxima seção serão pontuados o contexto em que se insere a escola e as especificidades observadas a partir desta pesquisa.

1.3 O Colegio Estadual Waldemiro Pitta

O Colégio Estadual Waldemiro Pitta está localizado no distrito de Monte Verde (2º distrito do município de Cambuci/RJ) na Regional Norte Fluminense conforme demonstrado na Figura 2. Trata-se de uma escola rural, com abastecimento de água e energia de rede pública, mas que não conta com a coleta pública do lixo e do esgoto sanitário. Os 50 quilômetros que separam o distrito de Monte Verde da sede do município de Cambuci são percorridos numa estrada de chão, tornando difícil o acesso a unidade escolar.

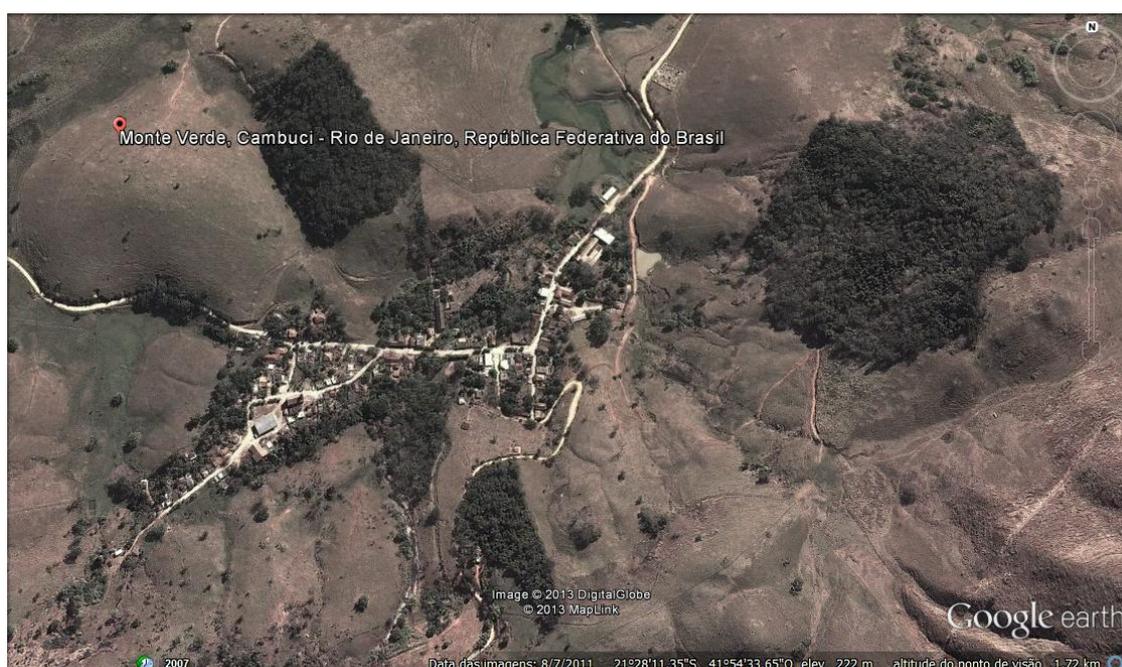


Figura 2 : O distrito de Monte Verde – Cambuci / RJ

Fonte : Google Earth, 2013.

O colégio foi fundado em 1996 e o distrito onde se encontra possui cerca de 1.600 habitantes que vivem, basicamente, da agricultura familiar. No distrito não há hospitais, Shopping Center, lan-house e nem açougue. Há em Monte Verde um posto de saúde (que conta com a presença de um médico uma vez por semana, um

posto dos Correios, uma escola municipal que oferta o Ensino Fundamental I e o Colégio Estadual Waldemiro Pitta.

Como na localidade não há padaria e os alunos se queixavam de dor de cabeça pela sua precariedade alimentar, a escola tem em suas dependências uma padaria - fruto de um projeto redigido pela gestora da unidade escolar e enviado a Secretaria de Estado de Educação que disponibilizou os recursos financeiros para a aquisição do forno e demais utensílios necessários para a preparação de pães, bolos e biscoitos .

A partir de então, os produtos preparados na padaria passaram a fazer parte da merenda escolar e cujas matérias-primas são adquiridas com o recurso estadual para a aquisição de gêneros alimentícios (parte constituinte do Programa de Alimentação Escolar do Estado do Rio de Janeiro, que disponibiliza na página eletrônica da SEEDUC-RJ a consulta das sugestões de cardápios mensais para as escolas da rede estadual e a tabela de preços máximos da Fundação Getúlio Vargas dos gêneros alimentícios a serem comprados) e também dos recursos financeiros do PNAE.

Trata-se de uma escola rural de classificação “D” (de acordo com dado coletado no Educacenso) que teria por equipe gestora um diretor geral e um diretor adjunto. No momento em que os dados desta pesquisa estão sendo coletados, há a alocação de uma diretora geral (a gestora da referida unidade escolar possui 28 anos de magistério, sendo 13 de efetiva regência e 15 de direção, dentre os quais dez são exclusivamente na direção do Colégio Estadual Waldemiro Pitta) e o processo para a alocação de um diretor adjunto encontra-se em tramitação.

A estrutura física da escola conta com sala da diretoria, sala de professores, secretaria, laboratório de informática, biblioteca, quadra de esportes coberta, sala do cineclube, cozinha, banheiros dentro e fora do prédio (inclusive um banheiro adequado para alunos com deficiência ou mobilidade reduzida) e oito salas de aula, numa estrutura física que atende a demanda do distrito em questão.

Dos recursos midiáticos disponíveis, podem ser elencados: aparelho de TV, aparelho de DVD, antena parabólica, retroprojetor, impressora, aparelho de som, projetor multimídia (Datashow), fax e câmera fotográfica digital. Dos 16 computadores que a escola possui, dez são para uso do aluno e encontram-se no laboratório de informática com acesso à internet de banda larga, os demais computadores são para uso administrativo.

Os recursos midiáticos são recorrentemente utilizados nas aulas do Programa Autonomia (sobretudo para a exibição das teleaulas viabilizadas através dos DVD's da Fundação Roberto Marinho – parceira da SEEDUC-RJ para a execução do programa de correção de fluxo por distorção idade-série). A câmera fotográfica digital é utilizada para o registro da culminância dos projetos realizados pela escola e posterior construção do portfólio com as fotos impressas destes projetos. Os computadores do laboratório de informática são utilizados para a elaboração de trabalhos utilizando a internet e utilizando as ferramentas do office instaladas nas máquinas.

Os computadores para uso administrativo encontram-se disponíveis para que os professores utilizem como ferramenta para o planejamento de suas aulas e lançamento de notas e frequências dos alunos no sistema Conexão Educação ao término do bimestre letivo, para a inserção dos dados de cadastro e matrícula dos alunos na secretaria da escola e para a consulta dos e-mails com informativos da Diretoria Administrativa e da Diretoria Pedagógica da Regional Norte Fluminense.

Dada à precariedade de condições materiais de vida dos moradores do distrito de Monte Verde, o Colégio Estadual Waldemiro Pitta estabelece-se como o ponto de produção de cultura, esporte e lazer. A culminância dos projetos pedagógicos desenvolvidos pela escola envolvem a comunidade e a convida a participar, efetivamente, da vida escolar dos educandos, sobretudo nos eventos onde a banda da escola se apresenta. A quadra coberta é o único espaço público da localidade onde a comunidade se confraterniza.

Dos 261 alunos, 223 chegam a escola através de transporte rural, oferecido pelo poder público estadual e encontram-se distribuídos em 19 turmas alocadas nos turnos da manhã, tarde e noite, de Ensino Fundamental I, Ensino Médio, Curso Normal e Autonomia (um programa para correção de distorção idade-série). Para melhor compreensão da distribuição das turmas e quantitativo de alunos alocados em cada uma delas, apresenta-se o Quadro 3:

Quadro 3 : Total de alunos por turma

TURMA	NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS	TURNOS
601	16 alunos	Tarde
602	18 alunos	Tarde
701	20 alunos	Tarde
702	4 alunos	Noite
801	24 alunos	Manhã
802	4 alunos	Noite
901	19 alunos	Manhã
902	11 alunos	Noite
1001	12 alunos	Manhã
1002	7 alunos	Noite
2001	14 alunos	Manhã
2002	7 alunos	Noite
3001	5 alunos	Manhã
3002	7 alunos	Noite
Curso Normal - 1001	8 alunos	Integral
Curso Normal - 2001	8 alunos	Integral
Curso Normal- 3001	11 alunos	Integral
Autonomia – Módulo 2	20 alunos	Noite
Autonomia- Módulo 4	23 alunos	Noite

Fonte : Elaboração Própria com dados extraídos do Conexão Educação em consulta realizada em 31 de agosto de 2013.

O Quadro 3 evidencia algumas questões quanto ao atendimento da escola à sua comunidade, tais como :

- As turmas do Programa Autonomia são as que mais possuem alunos matriculados e encontram-se alocadas no turno da noite, cuja clientela é representada por aqueles que, em distorção idade-série, precisam trabalhar durante o dia nas plantações de tomate e outras atividades remuneradas no distrito de Monte Verde.
- As turmas de Ensino Fundamental II e Ensino Médio alocadas no turno da noite não dizem respeito a modalidade de Educação de Jovens e Adultos, e têm uma média de 6 alunos matriculados em cada turma.
- As turmas de Ensino Fundamental II e Ensino Médio alocadas nos turnos da manhã e no turno da tarde têm uma média de 14 alunos matriculados.
- As turmas de Curso Normal (Formação de Professores em nível médio) são de horário integral e têm uma média de 9 alunos matriculados em cada turma.

Segundo dados coletados no Sistema Conexão Educação, dos alunos matriculados no Ensino Fundamental II e do Ensino Médio Regular – diurno – 61,66% encontram-se também matriculados nas turmas de Letramento e

Matemática do Programa Mais Educação e que, para seu cumprimento, são ofertadas no contra-turno, ampliando o tempo de permanência diária dos alunos na escola, segundo dados coletados no Sistema Conexão Educação. Este percentual de alunos que permanece na escola pode ser considerado elevado se considerarmos o tempo médio que alunos desta mesma rede em outras escolas.

É necessário pontuar que não se trata de uma escola de horário integral, mas é uma estratégia da gestão da escola que o maior número possível de alunos permaneça no contraturno realizando atividades que corroborem com o aumento de seus resultados educacionais. Esta estratégia contempla, conforme percentuais apresentados, alunos matriculados no Ensino Médio Regular e no Ensino Fundamental.

Comparando o percentual de alunos matriculados em Atividades Complementares (Mais Educação e Reforço Escolar) da escola deste estudo com as demais escolas rurais do âmbito da Regional Norte Fluminense, depara-se com o resultado demonstrado na figura 3.

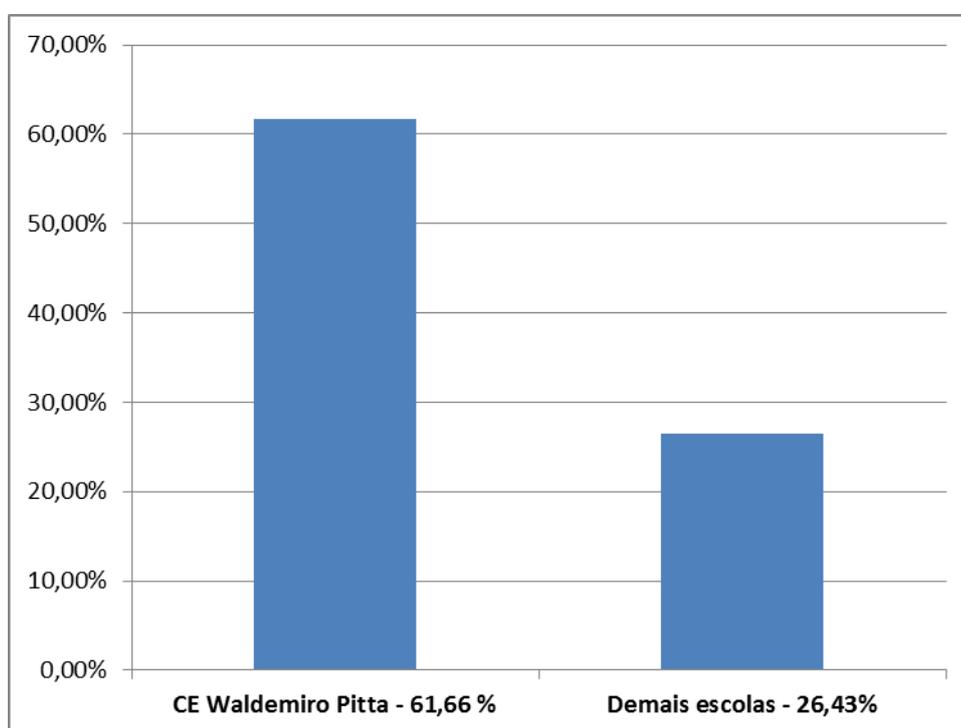


Figura 3: Alunos matriculados em turmas de atividades complementares

Fonte : Elaboração própria, a partir de dados do Conexão Educação

Enquanto no CE Waldemiro Pitta, 61,66% de seus alunos encontram-se matriculados em turmas de Atividades Complementares (Mais Educação e Reforço

Escolar), do total de 7926 alunos matriculados nas demais escolas rurais, 2095 deles encontram-se matriculados nas turmas de Atividades Complementares, perfazendo um total de 26,43 % dos alunos.

A figura 3 evidencia que na escola em questão podem ser observados 35,23% a mais de alunos em atividades que os mantem em horário integral, o que lhes proporciona aulas de reforço escolar e manifestações culturais que objetivam a melhoria de seus resultados educacionais e impacta, possivelmente, no Índice de Desempenho da escola.

Outro aspecto da escola diz respeito aos dias de chuva muito intensa, quando a pequena estrada de acesso à escola fica intransitável e alguns professores não conseguem cumprir seu dia de trabalho. Os alunos são encaminhados às suas salas para cumprir as tarefas planejadas para aquele dia de aula, sob supervisão da própria gestora.



Figura 4: Colégio Estadual Waldemiro Pitta
Font : Google Earth, 2014

Considerando que o distrito de Monte Verde não oferece muitas atrações, a escola representa o referencial educacional e cultural na vida dos alunos e da comunidade escolar.

Outro ponto observado durante a execução desta pesquisa diz respeito a frequência escolar dos alunos matriculados no Colégio Estadual Waldemiro Pitta, há

instituído o Grupo de Visitadores, composto por professores, funcionários e pais de alunos da própria escola, que se reúne para discutir a respeito dos discentes que apresentam alguma infrequência. Uma vez identificados quais se ausentaram da escola e por quantos dias, o Grupo de Visitadores faz visitas domiciliares para a averiguação das causas das faltas, para subsequente retorno dos alunos à escola. Esta prática preventiva da evasão escolar é relevante para fins de cumprimento do papel social da escola de promover a educação e para fins estatístico-educacionais, como estratégia que garante que o resultado do desempenho da unidade em fluxo escolar não seja comprometido com o abandono. Além disso, a Portaria SEEDUC/SUGEN nº 316 no artigo 3º, primeiro parágrafo, de 26 de agosto de 2012, estabelece percentuais mínimos de frequência para fins de promoção: "§ 1º - Será retido no ano de escolaridade, série, fase ou módulo o discente que não apresentar, no mínimo, 75 % (setenta e cinco por cento) de frequência do total da carga horária prevista no período letivo".

Portanto, o controle da frequência escolar faz parte da rotina da unidade em questão e é realizado pelos professores através do registro nos diários, no registro eletrônico do Conexão Educação e pontuado na recepção da escola, quando a Kombi que faz o transporte escolar chega e seu motorista informa se algum aluno não está presente no veículo.

No que diz respeito aos recursos humanos, o colégio conta em seu quadro com 45 funcionários, subdivididos em 28 professores e 17 funcionários, distribuídos da seguinte forma: quatro funcionários para a limpeza da escola, três merendeiras, dois porteiros, dois coordenadores de turno, dois agentes de leitura, um coordenador pedagógico, um auxiliar administrativo, uma secretária e um auxiliar de secretaria.

Ao se traçar uma comparação com o quadro de funcionários lotados na equipe técnico-pedagógica e técnico-administrativa da escola com os que a Resolução SEEDUC-RJ Nº 4778 prevê para uma escola de classificação "D", percebe-se que faltam profissionais (dois professores articuladores pedagógicos, uma orientadora educacional, um agente de pessoal, um auxiliar de agente de pessoal e um coordenador de turno).

A ausência dos profissionais elencados no parágrafo anterior impacta o fluxo de ações a serem desenvolvidas. A gestão da escola se sobrecarregaria para o cumprimento das demandas administrativas e pedagógicas que recebe e uma das

soluções observadas para dirimir este impacto é a colaboração voluntária de alguns parceiros:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2011, p 21).

Embora faltem profissionais na escola, as demandas são cumpridas quando a gestora adota por estratégia de gestão a participação efetiva dos atores sociais envolvidos no processo educacional.

Como a escola é localizada em um distrito isolado alguns professores se revezam no auxílio prestado à gestora enquanto aguardam o horário do transporte que os levará para o centro do município de Cambuci, ao término de seu turno de trabalho. Há professores que auxiliam respondendo e-mails com levantamentos solicitados pela Regional , organizando os dados que foram solicitados nas planilhas em formato Excell.

Nas observações realizadas para esta pesquisa, outras ações dos docentes puderam ser percebidas e corroboram para o fomento de um modelo de gestão participativo-colaborativo.

Observou-se professores auxiliando na operacionalização da máquina de xerox, na organização dos eventos que representam a culminância de algum projeto pedagógico, nos preparativos das ações que acontecerão nos sábados letivos, na seleção e postagem de fotos das atividades desenvolvidas na Rede Social cadastrada em nome da escola, revelando uma colaboração dos professores com o bom andamento das atividades que a escola desempenha.

Foi observado também que a mãe de um aluno auxilia na padaria da escola passando parte da manhã arrumando os pães nos tabuleiros e vigiando-os assar no forno. Essa é mais uma indicação do grau de cooperação observado na comunidade escolar do colégio em foco.

A gestora também conta com o auxílio do gestor da unidade escolar (da rede estadual) do distrito vizinho. Na parceria “estabelecida” entre os dois gestores, foi observado que quando chamados à sede da Regional Norte Fluminense (localizada no município de Campos dos Goytacazes), costumam dividir o custo da viagem

para realizarem a prestação de contas , para buscarem ou entregarem os pacotes com as avaliações externa ou para reuniões.

Em caráter de parceria, as duas escolas também realizam conjuntamente a cotação dos melhores fornecedores para a aquisição de material permanente, material de consumo e alimentos.

Somente contando com colaboração e participação dos atores sociais, todas as ações demandadas para a escola são cumpridas satisfatoriamente.

1.3.1 Os resultados educacionais do Colégio Estadual Waldemiro Pitta

Elencando resultados históricos do IDEB, em 2009 a unidade escolar estudada obteve o resultado 6,0 , apresentando um crescimento de 30% (trinta por cento) em 2011, quando obteve 7,8, o que justifica o recorte cronológico desta pesquisa.

Para a compreensão do resultado alcançado em 2011, percebe-se que no Indicador de Fluxo dos alunos a escola obteve nota 1 (numa escala com intervalo de zero a um) e no Indicador de Aprendizado obteve, por resultado 7,81 (numa escala com intervalo de 0 a 10). O produto dos resultados obtidos no Índice de Fluxo e no Índice de Desempenho corresponde a nota do IDEB.

A obtenção da nota 1 no Índice de Fluxo Escolar implica no fato de, no ano de 2011, a escola ter alcançado 100% na taxa de aprovação em todas as séries do Ensino Fundamental. Os resultados de aprovação, reprovação e abandono (a média harmônica entre estes resultados compõe o Fluxo) são declarados pelo gestor, com sua senha de acesso no Sistema Educacenso. Puderam, então, ser observados tais registros em conferência com os diários de classe de todas as disciplinas que compõem a grade curricular desta etapa, justificados através dos projetos pedagógicos desenvolvidos pela unidade escolar.

Na Tabela 6, podem-se observar os resultados da média estadual e da média obtida pela escola na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática no ano de 2011. Tais resultados dizem respeito ao Índice de Desempenho e evidenciam que os resultados alcançados pela escola são maiores que a média aritmética observada nas demais escolas da rede estadual fluminense.

Tabela 7 : Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática

PROFICIÊNCIA OBSERVADA	NOTA
Média Estadual – Proficiência De Língua Portuguesa	237,06
Colégio Estadual Waldemiro Pitta- Proficiência De Língua Portuguesa	257,28
Média Estadual – Proficiência De Matemática	241,18
Colégio Estadual Waldemiro Pitta – Proficiência De Matemática	282,96

Fonte: Elaboração própria

Os Índices de Fluxo e Desempenho Escolar de 2011 pontuam que nas avaliações externas a escola apresenta resultados acima da média.

O IDEB de 2011 projetou a escola em nível nacional. O resultado alcançado correspondeu ao segundo maior IDEB do país e o maior resultado estadual, conforme corrobora a figura a seguir:

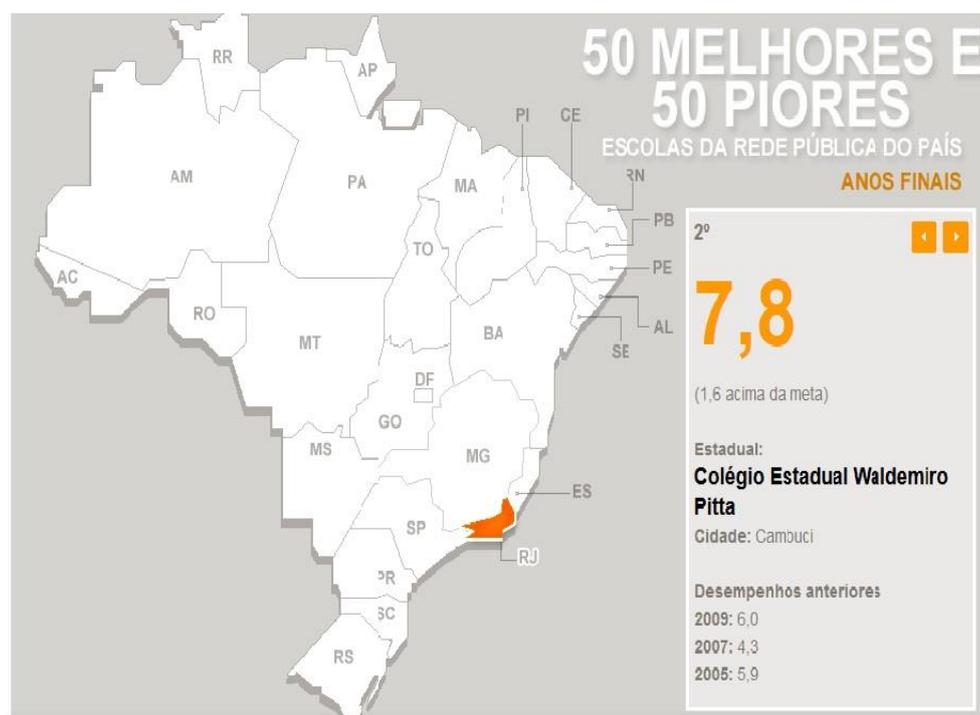


Figura 5: Melhores e piores escolas da rede pública do país
Fonte : Adaptado de reportagem publicada no Portal Terra (2014)

No ano letivo seguinte à publicação do desempenho da escola, ou seja, em 2012, a unidade manteve sua pontuação em Fluxo Escolar: dos 253 alunos matriculados observou-se (de acordo com coleta de dados no Censo Escolar) a aprovação de 251 e transferência de dois alunos para outra unidade. O Colégio

Estadual Waldemiro Pitta tornou-se objeto de estudo desta pesquisa que pretende compreender as práticas de seu modelo de gestão exequíveis nas demais escolas rurais da Regional Norte Fluminense.

No próximo capítulo serão discutidos os procedimentos metodológicos e os referenciais teóricos que subsidiam esta pesquisa, retomando o Colégio Estadual Waldemiro Pitta, localizado na referida regional.

2 COLÉGIO ESTADUAL WALDEMIRO PITTA: MODELO DE GESTÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS.

O presente capítulo tem por objetivo a compreensão do impacto que o modelo de gestão adotado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta tem para os resultados educacionais observados no recorte cronológico compreendido entre os anos de 2009 e 2012, conforme pontuado na introdução.

O capítulo está organizado em três seções. A primeira, descreve os principais procedimentos metodológicos adotados e a contextualização do modelo de gestão da escola estudada. A segunda aborda as teorias estudadas acerca do tema em questão e, tomando por base os referenciais teóricos elencados, quais conclusões foram adotadas para o cumprimento do objetivo inicial desta pesquisa. A terceira apresenta os resultados da pesquisa de campo e tece considerações acerca da análise de dados coletados e os possíveis subsídios para a construção do PAE, Plano de Ação Educacional, proposto no capítulo seguinte.

2.1 Os procedimentos metodológicos e a contextualização do modelo de gestão implementado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta

O Colégio Estadual Waldemiro Pitta, de acordo com a regulamentação publicada na Resolução Nº 4940 de 6 de setembro de 2013, enquadra-se na classificação “D” que estabelece, para a composição de sua equipe gestora, a alocação de um diretor geral e um diretor adjunto. Durante a tessitura desta pesquisa, encontra-se em tramitação o processo referente a nomeação de um diretor adjunto. Portanto, no recorte cronológico proposto de 2009 a 2012 havia a nomeação somente de um diretor geral, por força de cumprimento da legislação vigente até então.

A gestora da unidade escolar em foco ingressou no magistério público estadual em maio de 1984, sendo professora e diretora de uma escola rural. No ano de 2005, foi remanejada para o CE Waldemiro Pitta e foi eleita pela comunidade escolar, professores, funcionários e alunos para ser a diretora.

Quando o Planejamento Estratégico da SEEDUC-RJ foi instituído em 2011, a gestora da escola já estava na função, razão que justifica o fato de não ter sido necessário que ela participasse do processo seletivo interno para assumir a direção de uma escola.

Conforme pontuado no primeiro capítulo deste estudo, as unidades escolares contam com o estabelecimento de uma equipe técnico-administrativa e uma equipe técnico-pedagógica. O organograma foi elaborado por um professor lotado na escola que participou do grupo focal e explicita seu olhar para a gestão da mesma.

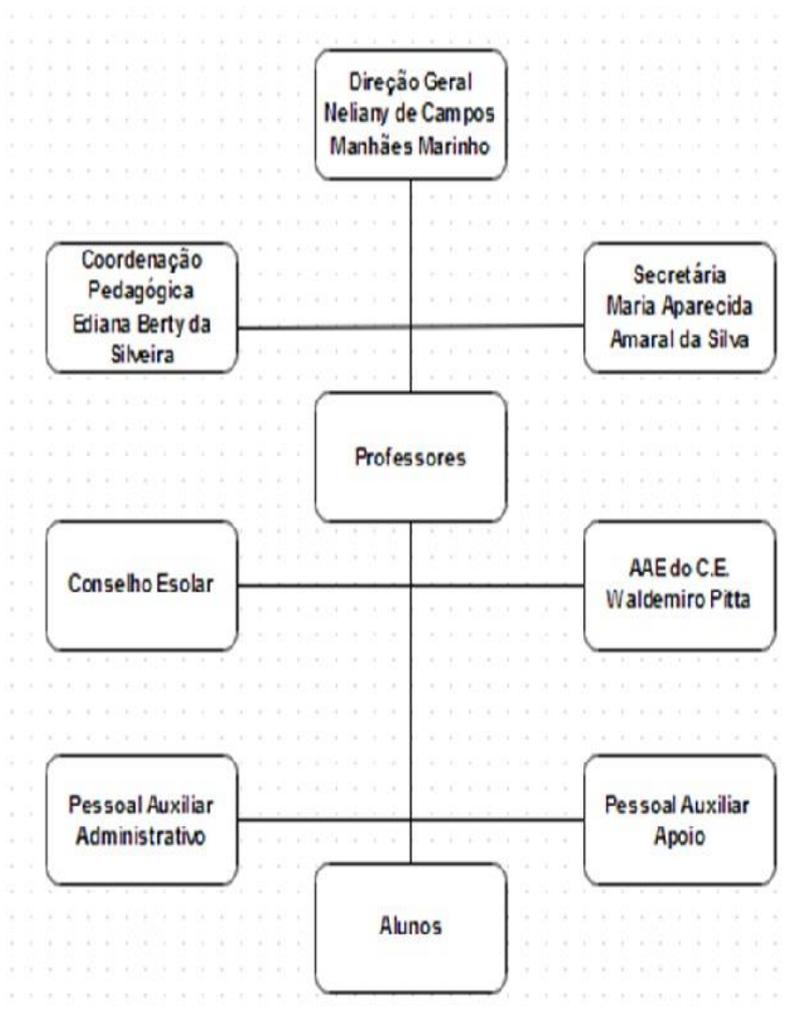


Figura 6: Organograma do Colégio Estadual Waldemiro Pitta

Fonte : Raphael Andrade, 2014.

Para o professor, a composição de uma equipe gestora propriamente dita apresenta-se com o exercício da função de gestor escolar e a presença de dois organismos internos de gestão escolar : a Associação de Apoio a Escola - AAE - e o Conselho Escolar.

Interessante observar a organização hierárquica da escola através da percepção do professor ao elaborar o organograma. Em sua leitura os professores, a coordenação pedagógica e a secretária encontram-se num patamar superior ao Conselho Escolar e a Associação de Apoio a Escola.

Faz-se necessário pontuar que, apesar da composição da equipe gestora no recorte cronológico desta pesquisa contemplar somente um diretor, todas as unidades escolares da rede estadual fluminense têm instituídas uma AAE (Associação de Apoio à Escola - constituídas através de Estatuto Padrão, em assembleias ordinárias ou extraordinárias⁸) que reúne-se regularmente para a discussão da gerência dos recursos financeiros (quer sejam federais e/ou estaduais) creditados nas contas bancárias das unidades escolares.

Verificou-se também, por meio de consulta ao Livro de Atas da escola, a instituição do Conselho Escolar pontuado pelo professor de geografia em seu organograma. Segundo o registro da formação do Conselho Escolar, a perspectiva da escola ser contemplada com um programa federal implicava que houvesse um estudo da metodologia do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE – e a organização de toda comunidade escolar para a construção de um plano de ação financiável.

Para articular a comunidade escolar e, efetivamente, configurar a adesão da escola ao programa, a gestora da unidade escolar propôs a eleição direta e secreta dos membros que comporiam o Conselho Escolar, objetivando o gerenciamento das etapas do processo de adesão e implementação do Programa Esporte na Escola.

Reunir-se para a discussão da adesão a um programa federal e propor que um Conselho Escolar zele, administrativa e pedagogicamente, pela sua implementação elucidada a compreensão de uma relação de poder posta:

Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre os polos individual e social, equilibrando-os. Torna-se fundamental, portanto, que, em cada escola, examine-se e compreenda-se as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las em nome de um processo educacional criativo e emancipador voltado para a melhoria da

⁸ Resolução Nº 3.999, de 1 de julho de 2008, que institui os procedimentos de regulamentação das Associações de Apoio a Escola. Fonte: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE33309.pdf/RESOLUCAON399908DE01DEJULHODE2008.pdf>. Acesso em 1 de dezembro de 2013.

qualidade do ensino e o interesse de promover formação educacional de qualidade para seus alunos. (LUCK, 2011. p. 106).

A instituição de um Conselho Escolar cumpre o que preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de nº 9394/96 acerca das normas de uma Gestão Democrática em seus artigos 14 e 15:

Art. 14º : Os sistemas de ensino definirão normas da Gestão Democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios :

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos de classe ou equivalentes;

Art. 15º : Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

O Conselho Escolar reúne-se com frequência regular e, em regime de colaboração e participação, discute a aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola. Quando, na entrevista semi-estruturada, a gestora foi questionada a respeito de como acontece a tomada de decisões na escola:

A tomada de decisões parte após reunião para decidirmos em conjunto o que é melhor para a escola. Se a situação é pedagógico, discute-se com o pedagógico e professores, se envolve situação de alunos, colocamos alunos também para discutir os assuntos, pois precisam ser ouvidos, já que são o produto do nosso trabalho. Se a questão é administrativa, seguimos em discussão com a equipe e assim, sucessivamente. É uma gestão de parceria, buscando o comprometimento de todos em busca de um resultado positivo.

Como na escola há apenas um gestor nomeado, a presença de um Conselho Escolar influencia a percepção de toda a comunidade para o modelo de gestão que se observa, uma vez que são convidados à participar do planejamento dos recursos que a escola recebe. Lembrando Luck (2011, p.106):

Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre os polos individual e social, equilibrando-os. Torna-se fundamental, portanto, que, em cada escola, examine-se e compreenda-se as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las em nome de um processo

educacional criativo e emancipador voltado para a melhoria da qualidade do ensino e o interesse de promover formação educacional de qualidade para seus alunos.

Disseminar coletivamente o poder de decisão sobre os recursos e instituir um Conselho Escolar que os gerencie caracteriza a gestão como participativa, envolve toda comunidade escolar para a compreensão da relevância da discussão coletiva e do comprometimento individual para o sucesso coletivo.

Os procedimentos metodológicos para a execução desta pesquisa contemplam a coleta de dados através de diferentes recursos metodológicos, como: entrevista semi-dirigida, aplicação de questionário e a realização de um grupo focal, objetivando a compreensão do modelo de gestão implementado e as ações que concorreram para o alcance dos resultados educacionais observados.

Segundo Sousa (2009, p. 247),

[...] a entrevista permite que, para além das perguntas que sucedem de modo natural e no decorrer da conversa, se efetuem os porquês e os esclarecimentos circunstanciais que possibilitam uma melhor compreensão das respostas, das motivações e da linha de raciocínio que lhes são inerentes.

Com a participação da gestora da unidade escolar, optou-se pela realização de uma entrevista semi-dirigida, com questões previamente elaboradas que tinham por variáveis a gestão escolar, o desempenho da escola e a participação da comunidade escolar no cotidiano da escola e a aplicação de um questionário com 30 perguntas cujas variáveis diziam respeito a ações de gestão escolar comuns a quaisquer gestores da Rede Estadual Fluminense. No que diz respeito ao questionário, dentre os 30 itens apresentados, dez correspondiam a ações administrativas, dez sobre ações pedagógicas e dez com ações de relacionamento com a comunidade externa da escola. Estes itens foram mesclados e apresentados à gestora solicitando que a mesma marcasse um valor correspondente ao grau de prioridade para a execução de cada ação.

Aos itens a serem marcados pela gestora, foram atribuídos valores numa escala de 1 a 5 (utilizando a Escala de Likert), sendo o valor 1 representando o menor grau de prioridade e o valor 5, representante do maior grau de prioridade, a fim de que os itens que mais fossem marcados com o valor 5 caracterizassem o modelo de gestão mais evidenciado na prática cotidiana do gestor.

Após a aplicação desse teste, as respostas foram tabuladas por bloco de modelo de gestão e escalonadas para a construção do gráfico de evidências, sendo que cada variável corresponde a um modelo de gestão proposto por Polon (organizacional, pedagógico e relacional).

A entrevista semi-dirigida, o questionário e o gráfico mostram uma leitura do modelo de gestão a partir da percepção da gestora. Outros atores sociais (professores, funcionários e alunos) foram envolvidos no processo de tessitura deste trabalho, tendo por base o uso do grupo focal. Esses foram ouvidos para que se evidenciasse se o modelo de gestão implementado na unidade escolar era compreendido pelos demais profissionais da área administrativa e pedagógica da escola, contrapondo a fala da gestora ou não.

Para Minayo (1999, p.129) o grupo focal como:

Estratégia de coleta de dados é geralmente usada para : (a) focalizar a pesquisa e formular questões mais precisas; (b) complementar informações sobre conhecimentos peculiares a um grupo em relação a crenças, atitudes e percepções; (c) desenvolver hipóteses de pesquisa para estudos complementares.

Foi criado um grupo focal com os docentes, funcionários e alunos presentes na sala dos professores do colégio estudado no término das aulas do turno da manhã, com duração de 20 minutos. Esse grupo contou com a participação de uma pequena amostra (oito pessoas) que, mesmo em número reduzido, contempla atores sociais presentes diariamente na escola.

Participaram do grupo focal dois professores (um de Geografia e um de Português), dois funcionários da parte administrativa e quatro alunos matriculados no Curso Normal .

Para a realização do grupo focal, as cadeiras foram dispostas em círculo e as falas dos integrantes foram gravadas e transcritas em sua íntegra para que os comentários apresentados fossem melhor analisados. Não foram observadas manifestações de resistência e a técnica foi interrompida com a chegada do transporte que levaria professores e alguns funcionários para o centro de Cambuci. Os alunos permaneceram na escola pois, matriculados no Curso Normal, cumprem uma grade curricular de horário integral.

Na próxima seção, é destacado o modelo de gestão observado na escola estudada, bem como algumas contribuições teóricas que auxiliam no entendimento de tal modelo.

2.2 O modelo de gestão do Colégio Estadual Waldemiro Pitta

Um modelo de gestão é um conjunto de práticas que viabilizam o cumprimento das demandas de trabalho atribuídas a um gestor. São estas práticas que, consciente ou inconscientemente, estão fundamentadas sob diferentes bases teórico-filosóficas e expressas através dos resultados alcançados por toda organização:

É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão. (FERREIRA, 2009, p. 21)

Polon (2009) apresenta um interessante estudo sobre a identificação dos modelos de gestão educacional ou perfis de liderança adotados nas unidades escolares e possíveis impactos nos resultados educacionais. Na pesquisa por ela desenvolvida, Polon (2009) teve por objetivo geral desvelar como a dimensão pedagógica da gestão escolar poderia ter contribuído para a eficácia e efetividade dos processos de ensino-aprendizagem. Para tanto, foram elaborados instrumentos de pesquisa qualitativa e quantitativa que definissem o perfil dos diretores e membros de equipes de gestão das escolas da amostra e a discussão sobre a possibilidade do estabelecimento de tipos/ estilos de liderança nas escolas da amostra. As variáveis do questionário aplicado aos diretores da amostra continham itens de suas tarefas cotidianas e com qual grau de relevância havia o cumprimento destas tarefas.

No tratamento das informações coletadas com o emprego de recurso estatístico, Polon apresenta três perfis/estilos de liderança (gestão). A saber: “Liderança Pedagógica”; “Liderança Organizacional” e “Liderança Relacional”.

Gestores escolares enquadrados no perfil de “Liderança Pedagógica” participam ativamente do planejamento, discussão e execução das ações pedagógicas das unidades escolares onde estão lotados.

Gestores que se enquadram no perfil de “Liderança Organizacional” cumprem satisfatoriamente as funções administrativas pertencentes a sua função, tais como as prestações de conta de como os recursos financeiros recebidos foram alocados.

Por fim, os gestores com perfil de “Liderança Relacional” preocupam-se com o cumprimento do calendário festivo das unidades escolares, promovendo o planejamento e a execução das festas que objetivam o convite da presença e participação da comunidade escolar externa em ações cotidianas da escola. Por vezes, gestores escolares com perfil de liderança relacional desenvolvem um verdadeiro *networking*, uma rede de contatos estratégica que podem lhe assegurar a aprovação da comunidade escolar.

Após elucidar os perfis/modelos de liderança escolar, Polon (2009) concluiu seus estudos pontuando que nas unidades escolares cujos gestores apresentavam preponderância no perfil de liderança pedagógica, os resultados educacionais eram melhores do que nas unidades escolares com gestores de perfis de liderança organizacional e relacional

Feitas estas considerações acerca dos modelos/perfis de gestão elencados por Polon, cumpre apresentar os resultados do teste aplicado a gestora do Colégio Estadual Waldemiro Pitta.

O questionário utilizado apresentou à gestora 30 ações que correspondem a demandas comuns para gestores da rede estadual fluminense.

Dando prosseguimento ao debate teórico do modelo de gestão implementado no colégio estudado e seus resultados educacionais e retomando um ponto discutido no primeiro capítulo deste estudo, quando pontuou-se que no distrito de Monte Verde (Cambuci) a escola assume múltiplas funções sociais, permite-nos associá-la a uma das escolas elencadas na obra “Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico” (de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel).

Nesta obra, os autores apresentam aos seus leitores dez “escolas de pensamento” com suas respectivas formulações estratégicas: Escola de Design (estratégia de processo de concepção), Escola de Planejamento (estratégia de processo formal), Escola de Posicionamento (estratégia de processo analítico), Escola Empreendedora (estratégia de processo visionário), Escola Cognitiva

(estratégia de processo mental), Escola de Aprendizado (estratégia de processo emergente), Escola do Poder (estratégia de processo de negociação), Escola Cultural (estratégia de processo coletivo), Escola de Configuração (estratégia de processo de transformação) e Escola Ambiental (estratégia de processo reativo).

Na Escola Ambiental a “formulação de estratégias é um processo reativo em que a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações” (p. 22).

Conforme destacado em seções anteriores, não há instituições formais ou informais no entorno da escola que desempenhem o papel de representar a comunidade ali localizada. E, na entrevista realizada com a gestora, esclarece-se o fato de algumas iniciativas serem adotadas por processo reativo do contexto externo:

Nossa unidade escolar é ponto de referência e isso tem ajudado muito a comunidade. Temos um laboratório de internet que fica a total disposição da comunidade. Nossa escola abre aos finais de semana e oferece oficinas de violão, teclado, bateria e produção de renda através das artes para a comunidade. A sala de cinema oferece total acomodação para as pessoas que quiserem assistir filmes aos sábados. Posso dizer que a escola hoje oferta para a comunidade uma melhoria na qualidade de vida. (Entrevista realizada com a gestora Escola Waldomiro Pitta em 29 de abril de 2014)

Nas observações realizadas para esta pesquisa, percebeu-se que a comunidade é mais um ator social que faz parte do dia-a-dia da escola, presente nas culminâncias dos projetos implementados, presente nas atividades pedagógicas desenvolvidas nos finais de semana, presente nas reuniões de pais e professores formalmente organizadas.

A escola é o único colégio eleitoral onde toda população do distrito de Monte Verde vota em períodos de eleição. É na quadra da escola que se realiza os velórios dos entes falecidos daquela comunidade a ponto de não ser a escola quem serve a comunidade, mas a escola se subordina a ela. A única alternativa desta escola é ser a voz e ser a representação desta comunidade.

Isso posto, é pertinente voltar ao conceito de “Escola Ambiental” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 278), ao elencarem como primeira premissa dessa escola: "o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia".

A gestora do Waldemiro Pitta, quando perguntada sobre como foi construído o envolvimento da comunidade com a escola, respondeu em na entrevista:

Já não é de hoje que a comunidade se encontra presente em nossa escola. Mas a questão é como fazer comunidade se torne viva dentro da escola. O primeiro passo foi dado, foi mostrar a comunidade que a escola é deles, é pra eles. Em várias reuniões de pais essa temática é trabalhada e cada vez mais que batemos nessa tecla, conseguimos trazer mais e mais pessoas para nosso meio escolar. Para o bom desempenho do trabalho que é realizado, é indispensável a colaboração de uma grande equipe que esteja sempre unida num mesmo ideal, do aluno e de sua aprendizagem. O que fazemos é reunir periodicamente pais e professores com o objetivo de divulgar os resultados obtidos, através de boletins e apresentar para a comunidade escolar os projetos realizados, como feiras culturais e de ciências, festas folclóricas, desfiles, entre outros. A direção está sempre buscando incentivar a elaboração de projetos que visam a participação de alunos e da comunidade de forma diversa, dinâmica e atuante. A exemplo disso a escola conta com o Grêmio Estudantil, Parlamento Juvenil, palestras, excursões, Renda Melhor Jovem, Escola Aberta , Mais Educação e Outros. (Entrevista realizada com a gestora da Escola Waldomiro Pitta em 29 de abril de 2014)

Uma das dimensões do ambiente responsáveis pelas características que as organizações apresentam é a estabilidade. Tal característica pressupõe o cuidado de um gestor diante do planejamento de suas suas ações, no intuito de tornar o ambiente mais dinâmico, sobretudo no que diz respeito à demanda de seus clientes, mudanças inesperadas e mal planejadas, visto que se tornam problemas, podendo gerar um clima de hostilidade. A fim de aproximar essa discussão teórica da Administração para a Educação, poderíamos dizer que a dimensão da estabilidade da Escola Ambiental diz respeito à compreensão de que o gestor educacional precisa ter da comunidade que se encontra em seu entorno. A elaboração dos projetos pedagógicos precisa contemplar o atendimento da demanda de sua clientela, ou seja, seus alunos e pais e/ou responsáveis precisam entender-se nas ações que a escola realiza.

Na próxima seção, apresenta-se a análise dos dados coletados e os resultados educacionais alcançados.

2.3 A análise dos dados coletados e os possíveis impactos no modelo de gestão observado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta

A aplicação do questionário contendo itens acerca das ações cotidianas comuns a quaisquer gestores da rede estadual fluminense objetivou estabelecer, conforme pesquisa realizada por Polon, qual perfil e/ou modelo de gestão melhor se aplica à gestora do Colégio Estadual Waldemiro Pitta. Os valores atribuídos a cada item foram mensurados conforme tabela 8.

Tabela 8: Valores atribuídos aos itens do questionário

Marcação Realizada no Questionário	Valor Atribuído
Discordo Totalmente que seja prioridade	1 ponto
Discordo que seja prioridade	2 pontos
Indiferente	3 pontos
Concordo que seja prioridade	4 pontos
Concordo totalmente que seja prioridade	5 pontos

Fonte : Elaboração Própria

Dos 10 itens correspondentes ao perfil organizacional, a gestora da unidade escolar atribuiu 5 pontos a todos os itens, concordando totalmente que as ações relacionadas às questões administrativas são prioridade, contabilizando 50 pontos ou 100% do perfil organizacional. Dos 10 itens referentes ao perfil pedagógico, a gestora atribuiu o valor de 5 pontos a 9 itens (concordando totalmente que aquelas ações são prioridade) e o valor de 4 pontos a 1 item apenas, concordando tratar-se de uma ação de prioridade, contabilizando 49 pontos, ou seja, 98% do perfil pedagógico.

Dos 10 itens sobre o perfil relacional, a gestora atribuiu 5 pontos a 6 itens e 4 pontos a 4 itens, contabilizando 46 pontos ou 92% do perfil relacional, conforme demonstrado na figura 7.

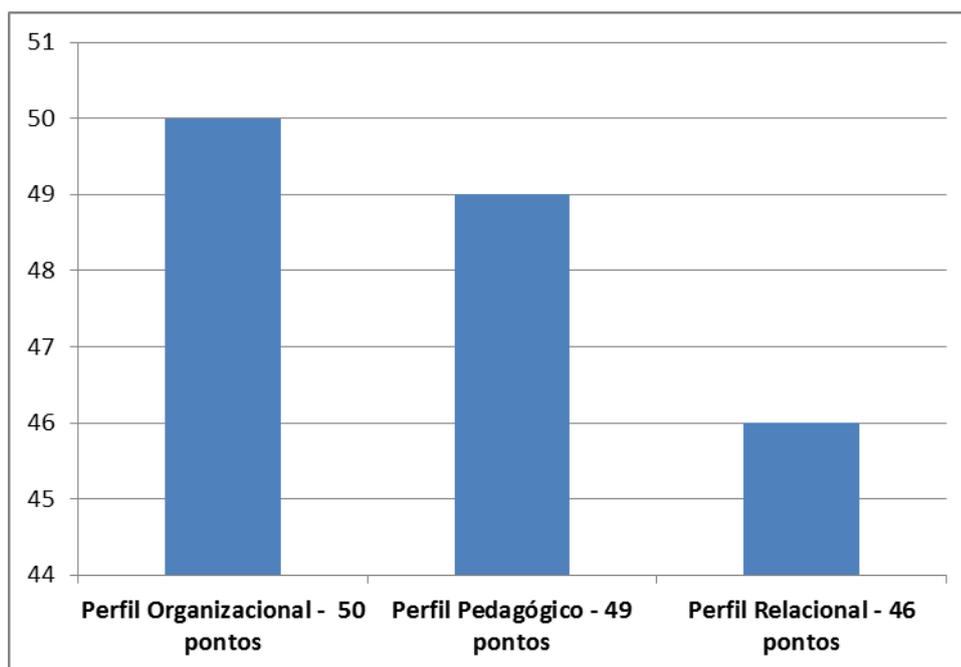


Figura 7: Resultados observados no questionário

Fonte : Elaboração própria

Os resultados observados no questionário evidenciam que seu perfil de gestão combina a liderança organizacional com a liderança pedagógica. Ou seja, para ela as ações referentes a organização administrativa e as ações que valorizam a discussão pedagógica na prática escolar apresentam praticamente o mesmo patamar de relevância. Essa constatação corrobora com a pesquisa realizada por Polon (2009) de que gestores que valorizam a discussão pedagógica em sua prática escolar contribuem para a melhoria dos resultados de proficiência da escola.

Este resultado foi confirmado com a realização do grupo focal. A professora “A” ponderou a discussão sobre possíveis problemas para a realização de seu trabalho como: “Não vejo dificuldade alguma para a realização do meu trabalho, pelo contrário. Sempre que preciso fazer algo, um projeto, uma atividade, uma comemoração, tenho total apoio da coordenação e da direção da escola.”

Durante a realização do grupo focal, quando o tema da discussão era “A quais fatores você atribui os resultados educacionais alcançados pela escola”, os fatores mais citados foram Gestão e Ambiente Escolar.

Cumprido elucidar que os dois professores que participaram do grupo focal atribuíram à gestão da escola os seus resultados educacionais, o funcionário 1 citou

a gestão, o funcionário 2 citou o ambiente escolar. Dois alunos citaram a gestão e outros dois citaram o ambiente escolar. Contabilizando estes resultados, para esta amostra da comunidade escolar, os resultados da escola podem ser atribuídos a gestão. A professora 1 teceu o seguinte comentário:

A base de tudo é a gestão. Ela é magnitude, competência, faz um trabalho de equipe, todos os funcionários trabalham com alegria e prazer pois todos são valorizados, incentivados, cobrados, muito cobrados, mas com amor e diante disto as metas são alcançadas com êxito, é uma determinação conjunta.

A aluna 1 assim caracterizou: “A diretora é uma mãezona. As refeições são ótimas, não são repetitivas, o café da manhã é tudo de bom.” Ainda caracterizando a gestora, a funcionária 1 considerou: “a diretora é muito dinâmica, ela tem capacidade de liderança.”

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A liderança não é uma característica inata das pessoas, embora alguns pareçam ter mais facilidade que outros em exercê-la. Nem tampouco é privilégio de umas poucas pessoas privilegiadas com dons especiais e tampouco, ainda, exclusiva de quem ocupa cargos de direção. Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente” (LUCK, 2012, p. 21).

A proposta inicial de intervenção dizia respeito exclusivamente a uma Formação Continuada para os Gestores das unidades escolares rurais do âmbito da Regional Norte Fluminense (portanto dimensionada para a gestão estadual). No entanto, durante a tessitura desta dissertação, as especificidades e dificuldades de implementação de intervenções pedagógicas da Regional Norte Fluminense foram evidenciadas e tornaram urgente a elaboração de um plano de trabalho para acompanhamento das práticas, da gestão e dos resultados educacionais alcançados pelas suas escolas.

Este capítulo está organizado em três seções: na primeira, apontaremos o programa de trabalho a ser realizado pela Regional Norte Fluminense com vistas a acompanhar, efetivamente, as escolas rurais que encontram-se sob sua gerência . Na segunda seção, trataremos da proposta de intervenção a ser adotada pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro para que se ofereça uma Formação Continuada para os Gestores das unidades escolares rurais de sua rede e, na última seção, pontuaremos as considerações finais sobre o caso do Colégio Estadual Waldemiro Pitta.

O Plano de Ação Educacional detalhado a seguir apresenta, portanto, um planejamento de intervenções pedagógicas que objetivam melhorar os resultados educacionais das escolas rurais do Norte Fluminense nas duas próximas versões do IDEB, a saber: de 2015 e 2017.

3.1 Programa de Trabalho: Acompanhamento Pedagógico das Unidades Escolares Rurais da Regional Norte Fluminense

O presente programa de trabalho de acompanhamento pedagógico das unidades escolares rurais da Regional Norte Fluminense está pautado em duas vertentes: o acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas e o acompanhamento da gestão implementada nas unidades escolares.

A necessidade de acompanhamento pedagógico das unidades escolares em questão justifica-se como prática que objetiva, sobretudo, o fortalecimento da liderança/gestão nas mesmas.

3.1.1 Acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas pelas unidades escolares e proposição de adesão de novos programas e projetos

A fim de realizar o acompanhamento das práticas pedagógicas, faz-se necessário que a Regional Norte Fluminense realize um levantamento de quais programas e projetos desenvolvidos pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro são, efetivamente, implementados nestas unidades escolares e para quais programas federais verifica-se adesão. Para tanto, sugere-se que a Secretaria de Estado de Educação, com base na realização de um Processo Seletivo Interno, selecione três profissionais (professores docentes da rede) a serem nomeados como professores mobilizadores pedagógicos, realizando visitas de acompanhamento de um grupamento de dez escolas por profissional.

Os professores mobilizadores pedagógicos deverão perfazer uma carga horária semanal de 40 horas, recebendo junto a seus vencimentos uma gratificação de R\$ 2.000,00, devendo, em cada dia útil da semana visitar/acompanhar uma unidade escolar, de forma que cada unidade escolar que se encontra sob sua responsabilidade receba o devido acompanhamento por duas vezes no mês.

As visitas de acompanhamento deverão ser registradas com um documento oficial nomeado como “Ficha de Acompanhamento – Escolas Rurais” pontuando quais programas e projetos da SEEDUC encontram-se implantados e se há evidências dos mesmos.

Quadro 4: Modelo proposto de Ficha de Acompanhamento das Escola Rurais

Governo do Estado do Rio de Janeiro Secretaria de Estado de Educação Regional Norte Fluminense FICHA DE ACOMPANHAMENTO – ESCOLAS RURAIS UNIDADE ESCOLAR : MOBILIZADOR : _____ MATRÍCULA : _____			
Programa e/ou Projeto	Há adesão?	Evidências	Observações
Mais Educação			
Escola Aberta			
PDE Escola			
PPP atualizado			
Grupo de Visitadores para o acompanhamento da frequência escolar			
Reforço Escolar			
Autonomia			
Projetos Pedagógicos da própria escola			
Mobilizador _____ Pedagógico _____ :			
Responsável pela Gestão da Escola: _____			
Local/Data : _____			

Fonte: Elaboração própria

Caberá ao professor mobilizador pedagógico realizar o registro das práticas pedagógicas desempenhadas pela unidade escolar, observando quais programas e/ou projetos federais e da SEEDUC não são implementados, propondo para a escola a efetiva adesão dos mesmos.

Também serão competências do mobilizador pedagógico :

- Acompanhar as reuniões pedagógicas da unidade escolar, intervindo quando necessário.

- Verificar quantos alunos são, efetivamente, contemplados por programas que objetivem a ampliação de sua carga horária na escola, a saber : Mais Educação e Reforço Escolar, informando nas “observações” de sua ficha de acompanhamento se estão devidamente matriculados no Sistema Conexão Educação.
- Promover ações de mobilização da comunidade escolar para a frequência escolar nas aulas de reforço.
- Acompanhar as reuniões de pais realizadas pela escola.
- Auxiliar os coordenadores pedagógicos das escolas, quando necessário, fazendo leituras dos resultados educacionais alcançados bimestralmente e propondo material de apoio pedagógico do Currículo Mínimo para os professores, através dos recursos midiáticos disponibilizados pela Secretaria em sua página web oficial.
- Apresentar para a Regional Norte Fluminense as fichas de acompanhamento das unidades escolares no dia da reunião mensal a ser agendada pela Diretoria Regional Pedagógica, bem como apresentar o registro de sua frequência nas unidades escolares que encontram-se sob sua responsabilidade.

No próximo ponto desse programa de trabalho, discutiremos ações que objetivem o acompanhamento das práticas de gestão observadas pelas unidades escolares

3.1.2 Acompanhamento das práticas de gestão implementadas nas unidades escolares

Prosseguindo na elucidação das ações deste programa de trabalho, caberá ao Diretor Regional Pedagógico acompanhar a gestão das escolas rurais, tendo por atividade inicial a aplicação de teste que busca definir o perfil de gestão implementado nas unidades escolares, conforme proposto por Polon (2009), adaptado para a gestão das escolas da rede estadual fluminense pela autora desta pesquisa.

O perfil de gestão que se apresentar mais evidente auxiliará o Diretor Regional Pedagógico na compreensão de quais as habilidades e competências dos gestores que se encontram sob sua direção, para orientá-los sobre suas práticas de gestão e otimizar as pautas das reuniões de trabalho a serem desenvolvidas com estes gestores que objetivarão, sobretudo, o fomento de práticas de gestão colaborativas.

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre a capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (LUCK, 2012, p. 23).

O Diretor Regional Pedagógico deverá planejar e divulgar a agenda de reuniões mensais com os gestores, com esclarecimentos acerca da data/local e horário e pauta previamente definida.

As reuniões poderão contar com apresentação cultural de grupos de alunos de, no máximo duas escolas (previamente inscritas para a apresentação nas datas/horários propostos para a reunião publicitados através da agenda), que evidenciem as atividades culturais desenvolvidas através do programa Mais Educação ou de quaisquer outros projetos pedagógicos desenvolvidos pela unidade escolar.

A pauta da reunião poderá ser composta por três pontos distintos , conforme sugestão de pauta exposta no quadro 5.

Quadro 5: Pauta sugerida para reuniões do Diretor Regional com os Gestores

Governo do Estado do Rio de Janeiro Secretaria de Estado de Educação Regional Norte Fluminense Reunião Pedagógica para Gestores das Escolas Rurais Data : __/__/__	
1-	Abertura: Apresentação Cultural das Escolas.
2-	Apresentação de práticas pedagógicas e práticas de gestão exitosas.
3-	Debate: Dificuldades encontradas no exercício da gestão durante o mês em curso.
4-	Debate: Ações e Envolvimento da Comunidade Escolar.
5-	Fechamento: Informes da Diretora Regional Administrativa, do Diretor Regional Pedagógico e do Coordenador de Gestão de Pessoas.
6-	Lanche Coletivo

Fonte: elaboração própria

Devem ser convidados para estas reuniões o diretor geral e os diretores adjuntos das unidades escolares rurais do âmbito da Regional para a discussão, conforme sugestão de modelo de pauta da reunião, a apresentação de práticas pedagógicas e práticas de gestão exitosas, o debate sobre as dificuldades encontradas no exercício da gestão durante o mês em curso e o debate do envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola.

Para melhor visualização das ações propostas por este Programa de Trabalho e da Formação Continuada, optou-se pela construção do quadro 6 nomeado como Resumo do PAE.

Quadro 6: Resumo do PAE

Ação	Detalhamento					
	Instância	Responsáveis	Por quê ?	Cronograma	Custo	Período
Nomeação dos Professores Mobilizadores Pedagógicos	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro	Secretário de Educação	Para que seja realizado, efetivamente, o acompanhamento das unidades escolares rurais da Regional Norte Fluminense	Até Outubro de 2014	Sem custos adicionais	2 meses Prazo para autuação do Processo Seletivo Interno e Publicação em Diário Oficial dos professores nomeados para a função
Alocação dos Professores Mobilizadores Pedagógicos nos seus agrupamentos de escolas	Regional Norte Fluminense	Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional Norte Fluminense	Para que os Professores Mobilizadores Pedagógicos tomem ciência de quais unidades escolares irão realizar o acompanhamento	Até Novembro de 2014	Sem custos adicionais	1 semana a contar a partir da nomeação dos profissionais no Diário Oficial
Definição do Perfil de Gestão dos Gestores das unidades escolares rurais	Regional Norte Fluminense	Diretor Regional Pedagógico	Para que os gestores possam ser melhor orientados quanto as suas necessidades	Até Outubro de 2014	Valor de R\$ 2,00 por gestor participante. Custo das cópias do teste de perfil de gestão	30 dias
Instituir a Reunião dos Gestores	Regional Norte Fluminense	Diretor Regional Pedagógico	Para a promoção de debates acerca das ações pedagógicas e de gestão exitosas ou não e fomentar discussão acerca da participação da comunidade escolar	Até Novembro de 2014	Sem custos adicionais	Enquanto vigorar a atual estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
Formação Continuada para os Gestores	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro	Secretário de Estado de Educação	Para capacitar os gestores das unidades escolares rurais da Regional Norte Fluminense	Até Agosto de 2016	Aguardando proposta orçamentária	30 meses

Fonte: Elaboração própria

3.2. Formação Continuada para os Gestores das Unidades Escolares Rurais da Regional Norte Fluminense

A proposição de uma Formação Continuada em Gestão Escolar tem por mecanismo de financiamento recursos existentes para este fim, na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, a serem alocados sob a responsabilidade legal, oriundos do montante de recursos do próprio ente federativo, relativos aos limites constitucionais (vinculação de receita de impostos à manutenção e desenvolvimento do Ensino de 25% para Estados e Municípios), FUNDEB e recursos provenientes da cota parte do salário educação (instituído em 1964, representa 2,5% sobre o valor total de remunerações pagas ou creditadas pelas empresas).

Uma vez tendo o recurso disponível para o pagamento da Formação Continuada, faz-se necessária a construção de um Termo de Referência onde encontram-se elencadas a justificativa para a contratação de uma empresa para o fornecimento do objeto esperado, descrição com as especificações técnicas para a execução do projeto inicial (a saber: a Formação Continuada propriamente dita) que comporão o edital do curso a ser ministrado e seu cronograma.

Com este Termo de Referência, autua-se um processo administrativo que culminará na solicitação de cotação do valor a ser cobrado pelas possíveis empresas que poderão prestar este serviço. Lembrando que, ao término de um processo de cotação orçamentária, a licitação do mesmo cumprirá as fases de uma despesa pública: empenho, liquidação e pagamento.

Constam no processo que solicita a descentralização para a Formação Continuada uma CI (Comunicação Interna) do setor requisitante à sua chefia imediata. No caso em questão, um Superintendente Pedagógico encaminha para o Subsecretário de Ensino a CI informando a necessidade de análise do Termo de Referência encaminhado em seu anexo, para o posterior prosseguimento de tramitação legal de liquidação e pagamento do serviço prestado, seguindo o modelo apresentado no anexo 3.

Ao término do processo licitatório que apontará a empresa que prestará o serviço “Formação Continuada”, outras providências deverão ser adotadas pela

SEEDUC-RJ a fim de viabilizar a realização da mesma, como a construção de um edital onde constem as seguintes informações:

- Publicar da Formação Continuada (prestando na página WEB oficial da Secretaria e enviando e-mail marketing ao público alvo as informações necessárias acerca do curso).
- Disponibilizar de um link para a realização das inscrições.
- Definir do número de vagas e do critério de alocação das mesmas.
- Estabelecer as regras da Formação Continuada (semi-presencial, carga horária total de 360 horas, titulação de especialista, requisitos tecnológicos mínimos para as horas-aula em meio eletrônico – Plataforma Moodle).
- Construir uma proposta curricular e suas respectivas disciplinas e ementas.
- Discutir critérios de avaliação dos cursistas.
- Zelar pelo cumprimento dos prazos estabelecidos no quadro 7 – Cronograma da Formação Continuada.

Quadro 7 :Cronograma

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	DATAS PREVISTAS
Período de Inscrição	01/12/2014 a 19/12/2014
Entrega do Banco de inscritos à Fundação XXX	22/09/2014
Divulgação do Resultado Final, com classificação .	29/12/2014
Confirmação de matrícula	07/01/2015 a 16/01/2015
Início das Aulas do Módulo I	02/02/2015

Fonte : Elaboração própria

Espera-se que a Formação Continuada em Gestão Escolar auxilie os gestores das unidades rurais da Regional Norte Fluminense na compreensão das

especificidades das escolas sob sua gerência e nas possíveis estratégias a serem adotadas para a melhoria dos seus resultados educacionais.

Considerações Finais

A proposta inicial deste trabalho diz respeito ao estudo dos possíveis impactos do modelo de gestão implementado no Colégio Estadual Waldemiro Pitta para o alcance de seus resultados educacionais. O resultado do IDEB observado no ano de 2009 (o segundo maior IDEB do país) projetou a escola nacionalmente e, portanto, todos os olhos se voltaram para lá.

Reportagens publicadas em vários jornais, entrevistas concedidas a canais de televisão, transmissão ao vivo de culminâncias de projetos desenvolvidos pela escola, postagens no Facebook, elaboração de vídeo institucional para o Governo do Estado do Rio de Janeiro... todas as notícias diziam que a escola era um sucesso educacional.

Lamenta-se que esse sucesso educacional não tenha mudado a vida no pacato distrito de Monte Verde. O IDEB 7,8 não foi suficiente para garantir que o asfalto chegasse à porta da escola, apesar das muitas promessas feitas a cada visita que algum político da região ou da capital faziam quando iam proferir as felicitações pelo resultado alcançado.

Observou-se, com este estudo, que o modelo de gestão implementado pela gestora da unidade escolar motivou toda a comunidade a participar das ações que, efetivamente, representariam um ganho social para a vida dos alunos.

Liderar nesta escola, sob estas condições significa, sobretudo, motivar. Motivados professores, alunos, funcionários administrativos, merendeiras, auxiliares da limpeza, mães e pais de alunos, vizinhos e amigos da escola se dispõem a realizar o exercício de uma gestão participativa para o bem comum.

Para responder a pergunta: “Afim, o que justifica que a escola tenha alcançado um IDEB tão alto?”. Pode-se elencar como possíveis respostas: gestão participativa; clima escolar; gestor com um modelo de gestão que contemple ações organizacionais e pedagógicas e que, efetivamente, seja a liderança de sua escola; ampliação do tempo do aluno na escola para o desenvolvimento de atividades culturais e aulas de reforço escolar; turmas com, no máximo, 25 alunos matriculados; oferta de merenda em horário compatível à chegada dos alunos na escola; disponibilização dos recursos midiáticos que a escola dispõe para uso de

toda comunidade escolar, inclusive aos finais de semana e participação da comunidade nas atividades da escola.

É necessário considerar que conhecemos seus resultados quase que por acaso. Não fossem os vinte alunos matriculados na turma de 9º ano a própria escola desconheceria seu IDEB assim como outras tantas unidades escolares rurais de abrangência da mesma Regional.

A Prova Brasil, cujo resultado apresenta o Indicador de Desempenho no cálculo do IDEB, precisa abranger escolas independente do número de alunos que tenham matriculados nas turmas a fim de que seus resultados possam ser utilizados:

- 1- No fomento das discussões das Políticas Públicas que se fizerem necessárias para a educação rural.
- 2- No diagnóstico da educação ofertada.
- 3- No planejamento das ações pedagógicas.

A escola pública rural precisa ser avaliada, sobretudo, para assegurar que Políticas Públicas as alcance.

A alteração da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, com o acréscimo de um parágrafo único no Art. 28 (Lei nº 12.960) publicado no Diário Oficial da União em 27 de março de 2014 estabelece a exigência de manifestação do órgão normativo do sistema de ensino e da comunidade escolar para o fechamento de escolas do campo, indígenas e quilombolas.

A exigências estabelecidas para o fechamento de uma escola do campo ou georreferenciada como rural não é suficiente. Não basta não fechar uma escola rural. É preciso assegurar que ela, aberta, cumpra seu fim.

Ao final deste estudo, surgem novos questionamentos que podem gerar outras pesquisas: quais ações uma escola que alcança um resultado educacional de excelência precisa adotar para manter este patamar? Qual o modelo de gestão implementado nas demais unidades escolares rurais da Regional Norte Fluminense ? Há efetiva participação da comunidade escolar nas demais escolas rurais da Regional Norte Fluminense? Quais políticas públicas têm sido implementadas nas escolas rurais pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e pelo Ministério da Educação ?

Finalmente, cumpre informar que o PAE apresentado neste estudo sugere ações específicas para a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e para a Regional Norte Fluminense. Tratam-se de ações que, caso validadas e implementadas, poderão contribuir para a melhoria dos resultados educacionais e configurar como a implementação de uma Política Pública de Educação para as unidades escolares classificadas como rurais no âmbito da Regional Norte Fluminense, mas pode ser estendido para as demais regionais com escolas com essa classificação no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, artigo 206, item VI. Estabelece a gestão democrática como um dos princípios do ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm . Acesso em 29 de junho de 2014.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, artigo 3º. Item VII. Estabelece a gestão democrática como um dos princípios do ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 29 de junho de 2014.

BURGOS, Marcelo et al . O cotidiano de quatro diretoras de escolas públicas: uma abordagem etnográfica. Relatório da disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – CAED/UFJF. Juiz de Fora, 2011.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e outros. **Modelos de Gestão**. RJ: Editora FGV, 2009.

IDEB. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=750057>> acesso em 04 de abril de 2013.

LUCK, Heloísa. **A Aplicação do planejamento estratégico na escola**. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/10/luck_planejamento.pdf>. Acesso em 11/08/2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, Vozes: 2011.

_____, Heloísa. **Gestão Educacional. Uma questão paradigmática**. 8ª ed., Petrópolis: Vozes, 2011.

_____, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, Vozes: 2012

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1999.

MINTZBERG, Henry e outros. **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 a 2009 – Polo Rio de Janeiro**. 2009. 314 f. Tese (Doutorado em Educação) – PUC – Rio, 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 06 de março de 2014.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação. Estrutura da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=399803> . Acesso em 06 de março de 2014.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação. SAERJ E SAERJINHO. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=585517> . Acesso em 06 de março de 2014.

SOUSA, A. B. **Investigação em Educação**. 2ª edição. Lisboa: Livros Horizonte, 2009.

Anexo 1

Termo de abertura de processo

SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL

Processo : _____

Data : __/__/____ fls:_____

Rubrica:_____



Governo do Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de Estado de Educação

TERMO DE ABERTURA DE PROCESSO

Em ___ de _____ de _____, cumprindo a ordem do(a) Senhor(a) _____, servidor(a) do(a) Secretaria de Estado de Educação, efetuou-se a abertura do processo de nº _____. Com este fim e para constar, eu, _____ servidor(a) da Secretaria de Estado de Educação, lavrei o presente termo que vai por mim assinado.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de _____

Nome Completo_____
Cargo_____
Id. Funcional

Anexo 2

Comunicação Interna de Solicitação de Descentralização da Formação Continuada para os gestores

<p>SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL</p> <p>Processo : _____</p> <p>Data : __/__/____ fls:_____</p> <p>Rubrica:_____</p>



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Educação

CI SEEDUC/SUPED nº ____/ 2014

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2014.

Da : Superintendência de Pedagógica

Para : Subsecretaria de Gestão de Ensino

Assunto : Contratação de Empresa para Formação Continuada de Gestores Escolares – Descentralização

Sr. Subsecretário,

Para a realização de Formação Continuada para Gestores Escolares das unidades escolares descritas no Termo de Referência em anexo assim como o fato de que a Fundação XXXX apresentou o melhor preço de mercado, tendo em vista a cotação realizada, solicitamos análise desta Subsecretaria do presente Termo de Referência para posterior descentralização para a Fundação XXXX para a Formação proposta para os gestores destas unidades.

Atenciosamente,

Superintendente Pedagógica

Matrícula: _____

ID : _____

Anexo 3

Termo de Referência da Formação Continuada

SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL

Processo : _____

Data : __/__/____ fls:_____

Rubrica:_____



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Educação

TERMO DE REFERÊNCIA
(FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES ESCOLARES)

1. OBJETO

O presente Termo de Referência visa detalhar os elementos necessários para prestação de serviços de Formação Continuada para gestores das unidades escolares classificadas como rurais. Deverão ser ofertadas 50 vagas por turma, através de Descentralização para a Fundação XXX .

2. JUSTIFICATIVA

A presente petição de Formação Continuada para Gestores das unidades escolares tem por objetivo promover a ampla discussão acerca da gestão escolar e os desafios da implementação em situações que caracterizam as peculiaridades das escolas classificadas como rurais.

A necessidade de serviços especializados para realização de Formação Continuada se justifica na medida em que pretende-se a melhoria dos resultados educacionais destas unidades.

3. DESCRIÇÃO DO OBJETO/ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

3.1. CARACTERÍSTICAS DA FORMAÇÃO CONTINUADA

3.1.1. A Formação Continuada será destinada para Gestores das unidades escolares rurais do âmbito da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, condição a ser

3.1.2. comprovada no ato da matrícula e através do Histórico Escolar ou Declaração de Escolaridade compatível com o curso a ser ofertado.

3.1.3. Será obrigatória a apresentação dos seguintes documentos no ato da matrícula :

I – Cópia e original da Carteira de Identidade

II – Cópia e original do CPF

III- Cópia e original do último contracheque

IV- Número de PIS/PASEP

V- Comprovante de Residência

VI – Cópia do Diário Oficial com a publicação da nomeação do servidor

VI – Cópia e Original de comprovante de escolaridade

4. DA INSCRIÇÃO

4.1. As inscrições serão realizadas somente via internet, no site da SEEDUC www.rj.gov.br/seeduc, no período entre as 08h00min do dia 01 de dezembro de 2014 e às 23h59min do dia 19 de dezembro de 2014.

4.2. O candidato deverá preencher formulário específico denominado Requerimento de Inscrição, cumprir todos os procedimentos exigidos e declarar expressamente a concordância com todos os termos e condições da Formação Continuada.

4.3. O Comprovante de Inscrição conterá a inscrição realizada validamente e deverá conter um resumo dos dados do candidato que poderá imprimir ou anotar o número de sua inscrição.

4.4. Após inscrição dos candidatos, no dia 22 de dezembro de 2014, a SEEDUC enviará banco de dados com listagem de inscritos para a Fundação XXX dar prosseguimento aos procedimentos de realização da Formação Continuada.

5. DO QUADRO DE VAGAS E DO CRITÉRIO DE ALOCAÇÃO DAS VAGAS.

5.1. Serão ofertadas 50 vagas e as mesmas serão preenchidas pelas 50 primeiras inscrições computadas no site .

5.2. A divulgação dos 50 primeiros inscritos que ocuparão as vagas ofertadas será publicada no site da Fundação XXX.

5.3. O candidato deverá acompanhar no site da Fundação XXX a divulgação dos classificados, podendo imprimir o **CCI – Cartão de Confirmação de Inscrição**, disponível para impressão no dia 29 de dezembro de 2014, que conterá tais informações, para a efetivação da matrícula em data/horário/local informado

6. DAS CONDIÇÕES PARA REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

6.1 – A Formação Continuada está enquadrada na modalidade semi-presencial , perfazendo uma carga horária de 360 horas, com certificação como Especialização Lato Sensu. Para tanto, as atividades serão desenvolvidas em 3 (três módulos).

6.2 – As atividades a distância contarão com uma carga horária de 160 horas-aula e acontecerão através de meio eletrônico (Plataforma MOODLE).

6.3- Requisitos tecnológicos necessários para as atividades a distância :

- Processador Pentium 4
- Drive de CD-ROM
- Placa de som com caixas acústicas

- Windows XP ou Windows 7 ou Windows 8 ou Linux.
- Pacote Office instalado (sobretudo Word e Excell)
- Adobe Flash Player de qualquer versão.
- Acesso à Internet, com velocidade mínima de conexão de 300 kbps;
- Correio eletrônico pessoal (e-mail).

6.4 – As atividades presenciais contarão com uma carga horária de 200 horas-aula, ministradas aos sábados na Escola SEEDUC – Escola de Aperfeiçoamento para Servidores, em endereço abaixo informado. Cada sábado com carga horária de 8 horas.

Durante os primeiros 7 (sete) meses de curso haverá aula presencial.

Escola SEEDUC

Rua Amaral, 30

Tijuca- Rio de Janeiro – RJ

CEP : 20.510- 080

7. DA AVALIAÇÃO DOS CURSISTAS

7.1. Durante o período presencial os cursistas apresentarão seminários e prestarão avaliações com questões abertas e fechadas acerca do conteúdo do módulo.

7.2. Durante o período a distância os cursistas serão avaliados através de participação nos fóruns das disciplinas e construção de wikis coletivamente.

7.3. Para a obtenção de um conceito satisfatório em cada disciplina, o cursista deverá apresentar nota igual ou superior a 7 pontos.

7.4. A avaliação presencial terá valor 5 pontos, os demais instrumentos de avaliação valerão 5 pontos e serão distribuídos conforme cronograma/planejamento de cada disciplina.

7.5. Ao término da Formação Continuada os gestores deverão apresentar propostas de intervenção em Gestão Escolar na unidade em que se encontram alocados, objetivando a melhoria de seus resultados educacionais, com valor de 10 pontos.

8- DAS OBRIGAÇÕES DA FUNDAÇÃO XXX

- I. Garantir o sigilo e a segurança necessários da Formação Continuada, durante todas as etapas e período de vigência deste, sendo de exclusiva responsabilidade da Fundação XXX a eventual quebra de sigilo, decorrente de ação ou omissão de seus empregados e prepostos.
- II. Responsabilizar-se perante terceiros por prejuízos advindos do descumprimento das atividades ou obrigações afetas à Fundação CEPERJ.
- III. Elaborar e reproduzir as listas de presença dos alunos, em conformidade com as listagens disponibilizadas no endereço eletrônico da SEEDUC, disponibilizando-as em quantidade suficiente para o controle de presença dos alunos nas salas nos períodos presenciais
- IV. Elaborar mecanismos de controle de acesso dos usuários (alunos cursistas) à Plataforma MOODLE do curso.
- V. Capacitar, avaliar e certificar os cursistas.

9 - DAS OBRIGAÇÕES DA SEEDUC

- I. Proceder à inscrição dos candidatos, no período indicado no Cronograma, conforme Anexo I, que será, a saber, entre as 08h00min (oito horas) do dia 19 de agosto de 2014 e às 23h59min (vinte e três horas e cinquenta e nove minutos) do dia 19 de setembro de 2014, inscrições estas realizadas exclusivamente via internet, através do preenchimento do Requerimento de Inscrição de forma válida.
- II. Informar o Conteúdo Programático pedagogicamente adequado.
- III. Conferir o material entregue pela Fundação XXX.
- IV. Disponibilizar a Escola SEEDUC para as atividades presenciais.
- V. Fornecer todas as informações referentes ao objeto do presente Termo de Referência.

10 - DO ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO

- a. A Superintendência Pedagógica da Secretaria de Estado de Educação será responsável por exigir da Fundação XXX o cumprimento das regras estabelecidas no Edital a ser publicado, registrando todas as ocorrências relacionadas, cabendo encaminhar à Autoridade Superior aquilo que ultrapassar a sua competência.

Rio de Janeiro, de agosto de 2014.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	DATAS PREVISTAS
Período de Inscrição	01/12/2014 a 19/12/2014
Entrega do Banco de inscritos à Fundação XXX	22/09/2014
Divulgação do Resultado Final, com classificação .	29/12/2014
Confirmação de matrícula	07/01/2015 a 16/01/2015
Início das Aulas do Módulo I	02/02/2015

Apêndice 1

Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada com a Gestora do Colégio Estadual Waldemiro Pitta

- 1- Na sua opinião, quais fatores estão relacionados ao desempenho alcançado pelo CE Waldemiro Pitta no IDEB ?
- 2- Como você definiria gestão? Que importância ela tem para os resultados do IDEB alcançados pela escola?
- 3- Quais são os maiores desafios da gestão de uma escola?
- 4- Com quais atividades da gestão você mais se identifica e pratica:
Administrativa? Pedagógica? Gestão de pessoas?
- 5- Como você definiria o modelo de gestão praticado por você na escola?
- 6- Há quanto tempo você está como gestora na escola e como chegou a esta função?
- 7- Como acontece a tomada de decisões da escola?
- 8- Como lidar com a ausência de um diretor adjunto na escola?
- 9- Como foi construído o envolvimento da comunidade com a escola?
- 10- Qual a importância da escola para esta comunidade?

Apêndice 2

Questionário

ALGUMAS DEMANDAS DO GESTOR ESCOLAR DA REDE ESTADUAL FLUMINENSE

Prezado Gestor,

No quadro abaixo, encontram-se elencadas algumas ações que fazem parte da rotina de trabalho de um gestor escolar da Rede Estadual Fluminense. Solicitamos que numa escala de prioridades (atribuindo 1 para o menor grau de prioridade e 5 para o maior grau de prioridade) sejam marcadas as ações ponderadas para o bom andamento da unidade escolar.

LIDERANÇA ESCOLAR – AÇÕES DOS GESTORES DAS UNIDADES ESCOLARES

AÇÕES	Discordo Totalmente que seja prioridade	Discordo que seja prioridade	Indiferente	Concordo que seja prioridade	Concordo totalmene que seja prioridade
Realizar a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos .					
Discutir com os professores o currículo e os instrumentos de avaliação					
Organizar com antecedência a formatura dos alunos do Curso Normal					
Definir o cardápio da merenda escolar da semana					
Participar e/ou conduzir os Conselhos de Classe bimestrais					
Recepcionar os alunos na entrada da escola					
Providenciar a capina do pátio da escola					
Acompanhar os percentuais de lançamento de notas no Docente Online (Conexão)					
Convidar a comunidade a participar da culminância dos projetos da escola					
- Preencher os cheques e efetuar o pagamento dos oficineiros do Programa Mais Educação					
- Participar da eleição dos trabalhos a serem enviados para a Semana de Arte – SEEDUC					

- Providenciar o abastecimento do gás da cozinha e da padaria da escola					
- Motivar alunos à participação nas Avaliações Externas – Saerj, Saerjinho e Prova Brasil					
- Promover a Semana da Normalista					
- Providenciar a aquisição dos gêneros alimentícios a serem utilizados durante a semana					
- Participar da elaboração da listagem dos livros a serem adquiridos no Salão do Livro Das Escolas Estaduais					
- Organizar os pelotões e seus respectivos temas do Desfile Cívico de 7 de setembro					
- Participar da definição dos temas dos projetos pedagógicos a serem desenvolvidos no bimestre					
- Contactar o SUPORTE SEEDUC em caso de pane na internet e/ou linha telefônica da escola					
- Atender aos pais em horários diferenciados					
- Conduzir a reunião de apropriação de resultados bimestrais					
- Providenciar os pequenos reparos nas maçanetas, quadros, banheiros e afins					
- Verificar quais alunos apresentam registros de infrequência escolar, para a tomada das devidas providências.					
- Tomar as providências cabíveis para viabilizar a festa de culminância dos projetos desenvolvidos pela escola					
- Acompanhar o cumprimento do Currículo Mínimo das séries/etapas que a escola oferta					
- Providenciar a aquisição de materiais de limpeza da escola					
- Recepcionar os alunos na entrada da escola					
- Recepcionar palestrantes e /ou visitantes na escola					
- Planejar meios de otimizar o consumo de energia e água					
- Organizar uma homenagem às mães da escola					

Fonte: Elaboração própria