

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

JANI TORRES

**A FORMAÇÃO BÁSICA DO GESTOR ESCOLAR ENQUANTO MEMBRO DO  
PROCESSO SELETIVO INTERNO DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O CASO DA REGIONAL SERRANA II**

JUIZ DE FORA

2015

JANI TORRES

**A FORMAÇÃO BÁSICA DO GESTOR ESCOLAR ENQUANTO MEMBRO DO  
PROCESSO SELETIVO INTERNO DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O CASO DA REGIONAL SERRANA II**

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

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina da Silva Machado

Coorientador: Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

JUIZ DE FORA

2015

JANI TORRES

**A FORMAÇÃO BÁSICA DO GESTOR ESCOLAR ENQUANTO MEMBRO DO  
PROCESSO SELETIVO INTERNO DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: O CASO DA REGIONAL SERRANA II**

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

Aprovada em 15/12/2014.

---

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina da Silva Machado (Orientadora)

---

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio (Coorientador)

---

Prof. Dr. Júlio Cesar Andrade de Abreu

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dedico este trabalho a uma pessoa muito especial que sempre foi a maior incentivadora em todos os momentos da minha vida e que sorria por minhas conquistas: minha saudosa e amada mãe Carmozina Soares da Mota (*in memoriam*) e aos meus filhos Daniel e André.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, devo esclarecer que nada disso seria possível sem Ele, o Autor da minha fé: Deus. Ele foi o grande responsável por ser o meu refúgio nos momentos difíceis e também nos momentos de alegria, quando sorrisos brotavam de mim. A Ele toda honra e toda glória!

Aos meus filhos Daniel e André, e claro Tamar, já considerando minha filha, por me incentivarem e, mesmo à distância, torcerem por mim. Vencem comigo a cada conquista!

Ao meu pai Manoel, que me auxiliou em muitas situações e também torcia por mim. À Célia, sua esposa; minha irmã Míria, que se assustava comigo quando me via estudando tantas horas, também sou grata.

À vizinha-vó-mãe, D. Eunecir, à Valda, minha amigona, pelo suporte junto a Deus, enquanto eu trabalhava e estudava.

Aos tios Joel, Enis (Dico), Marlene e Enir, que me lembram sempre a minha mãezinha querida, Carmozina. Vocês são muito especiais pra mim.

Às amigas especialmente presentes e mais chegadas - *The Best Friends* - que fiz ao longo do curso: Silvânia, Dulcimar, Stela, Ana Paula, Fabiane, Junia. Vocês não me deixaram desanimar. E àqueles que conheci porque estávamos no mesmo caminho, desejo todo o sucesso e obrigada por fazerem parte da minha caminhada. Jamais os esquecerei!

E aos mais distantes de convívio devido à imensidão do nosso país, meus agradecimentos também.

À orientadora Márcia Cristina que teve muita paciência comigo e, sem ela, certamente esse trabalho não seria tão produtivo. Devo lembrar que não a escolhi, mas Deus nos aproximou e isso foi muito bom... Desejo que você se recupere em breve!

Aos orientadores que também dividiram comigo os olhares para a pesquisa Prof. Dr. Marcus Tanure e Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio que, na reta final, se dedicaram a me orientar. Ao Prof. Dr. Julio, membro da banca externa que muito contribuiu com observações relevantes para o estudo.

Aos assistentes de orientação Helena e Daniel que deixaram suas marcas firmes e carinhosas em minha vida com seus balões.

À Trícia que, mesmo à distância, ficou na torcida e me dirigiu palavras de incentivo e carinho.

À equipe do CAEd que preparou todas as ocasiões presenciais, a fim de que tivéssemos tranquilidade para os estudos.

Aos professores do Mestrado que, com dedicação e carinho fizeram com que esse sonho se tornasse real.

Aos membros da banca de qualificação Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Cristina, Prof. Dr. André e Prof. Dr. Marcus Tanure pelas preciosas contribuições que fizeram ao texto.

Aos 14 Diretores do PSI 2014 da Regional Serrana II, que prontamente, atenderam à solicitação de responderem ao questionário. Sem vocês o trabalho não seria possível.

Aos Diretores das escolas que acompanho em Casimiro de Abreu que, definitivamente, colocaram-se ao meu lado, compreendendo os prazos e, com imensa dedicação, estiveram presentes durante todo o percurso, desde 2013 até agora.

À Secretaria de Estado de Educação pela oportunidade e investimento em mais essa formação para minha carreira.

Ao ex-Secretário de Estado de Educação, Wilson Risolia Rodrigues, que estava no cargo no período que ingressei no Mestrado, pelo reconhecimento e incentivo ao servidor público estadual.

A todos vocês a minha gratidão sincera: muito obrigada!

Precisamos ser fidedignos, confiáveis, para que os outros saibam que podem confiar em nós e contar conosco, e para que Deus saiba que pode nos confiar a liderança.

Joyce Meyer em A Formação de um Líder, 2006

## RESUMO

Esta pesquisa, desenvolvida no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, apresenta como objeto de estudo a formação recebida no Processo Seletivo Interno (PSI) 2014 da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), tendo como caminho a eficiência ou não no preparo do servidor para assumir a gestão de uma unidade escolar. Serão pormenorizados a descrição do contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro, bem como o processo de seleção e a formação básica do gestor escolar na rede como estudo de caso na Regional Serrana II que serve como recorte da Secretaria. A pesquisa, de abordagem qualitativa, vale-se de um questionário como instrumento de coleta de dados, aplicado aos servidores participantes. Para avaliação dos fatos em estudo, algumas teorias explanadas como as de Brandão (2012), Brandão e Bahry (2005), Burgos e Canegal (2013), Godoy (2009), Lück (1996, 2000, 2005, 2010, 2011, 2012), Machado (2011, 2013), Machado e Miranda (2012), Mintzberg (2010), dentre outros, deão suporte à discussão sobre a formação de gestores escolares e as dimensões de competências exigidas desses profissionais. Giram em torno da análise questões como: perfil, trajetória acadêmica e profissional, participação da formação no Processo Seletivo Interno de 2014, conteúdos estudados na formação e realização do estágio pós PSI. Quanto às conclusões da pesquisa de campo, após exame mais detalhado, os dados apontam que ainda são necessários ajustes que se coadunem com as expectativas pretendidas tanto pela própria Secretaria de Educação quanto pelos próprios servidores. Um Plano de Ação Educacional propõe, de forma colaborativa, contribuições que sejam executadas por um grupo de trabalho da Regional Serrana II, sendo acompanhado pela Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas da SEEDUC/RJ, para melhor orientação aos novos diretores.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Dimensões e competências gestoras; Processo Seletivo Interno.



## ABSTRACT

This research, developed in the Professional Graduate Program in Management and Public Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora, has as object of study the training received in the process Internal Selection (PSI) 2014 state of Rio's Secretary of Education January (SEEDUC / RJ), with the way the efficiency or not in the server's preparation to take over the management of a school unit. They will be detailed description of the context of changes in the state education network in Rio de Janeiro, as well as the selection process and basic training of school managers in the network as a case study in the Regional Serrana II serving as clipping of the Secretariat. The research, qualitative approach makes use of a questionnaire as a data collection instrument, applied to the participating servers. For evaluation of the facts under study, some theories esplanades such as Brandão (2012), Brandão and Bahry (2005), Burgos and Canegal (2013), Godoy (2009), Lück (1996, 2000, 2005, 2010, 2011, 2012 ), Machado (2011, 2013), Machado and Miranda (2012), Mintzberg (2010), among others, dean support the discussion on the formation of school managers and dimensions of skills required of these professionals. Revolve around analyzing issues such as: profile, academic and professional career, participation in training in Internal Selection Process 2014 contents studied in the formation and realization of post PSI stage. On the conclusions of the field research, after closer examination, the data show that they are still necessary adjustments that are consistent with the desired expectations both for their own Department of Education as the servers themselves. An Educational Action Plan proposes collaboratively, contributions that are executed by a Regional Working Group Serrana II, accompanied by the Directorate of Training and Personnel Development of SEEDUC / RJ, for better guidance to new directors.

**Keywords:** School management; Dimensions and management skills; Internal Selection Process.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AAE	Associação de Apoio à Escola
AAGE	Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
AEH	Programa Abrindo Espaços Humanitários
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CECIERJ	Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro
CEJA	Centro de Educação de Jovens e Adultos
CEPERJ	Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CM	Currículo Mínimo
DCNEM	Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio
Degase	Departamento Geral de Ações Socioeducativas
DIESP	Diretoria Especial de Unidades Prisionais e Socioeducativas
DOERJ	Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro
DRA	Diretoria Regional Administrativa
DRP	Diretoria Regional Pedagógica
EF	Ensino Fundamental
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FOFA	Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GIDE	Gestão Integrada Da Escola
GLP	Gratificação Por Lotação Prioritária
GPR	Gerenciamento para Resultados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Indicador de Desempenho
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Rio de Janeiro
IDERJINHO	Índice de Desenvolvimento Escolar Sintético bimestral do Estado do Rio de Janeiro
IF	Indicador de Fluxo
IFC/RS	Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social
IGT	Integrante de Grupo de Trabalho
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
MEC	Ministério da Educação
MEC/SEB	Ministério da Educação/ Secretaria da Educação Básica
MI	Mobilidade Interna
Naceja	Núcleo Avançado do Centro de Estudos de Jovens e Adultos
PA	Plano de Ação
PAE	Plano de Ação Estratégico
PDCA	Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Checar), Action (Agir)
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PE	Planejamento Estratégico
PEE/RJ	Plano Estadual de Educação do Rio de Janeiro
PISA	Programme for International Student Assessment (em inglês)
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRADIME	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PROEIS	Programa Estadual de Integração na Segurança
PROEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PSI	Processo Seletivo Interno
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
QHI	Quadro Horário
RADM	Relatório de Análise de Desvio de Meta

RH	Recursos Humanos
RIAP	Relatório de Implementação das Ações do Plano
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
SAERJINHO	Avaliação diagnóstica do Sistema de Avaliação bimestral do Estado do Rio de Janeiro
Seap	Secretaria de Administração Penitenciária
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SUPGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SUGEN	Subsecretaria de Gestão de Ensino
SUPAA	Superintendência de Acompanhamento e Avaliação
SUPDP	Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas
SUPPED	Superintendência Pedagógica
SWOT	<i>S=Strengths; W=Weaknesses; O=Opportunities; T=Threats (em inglês).</i>
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - IDEB Ensino Médio .....	28
Figura 2 - Eixos de atuação da SEEDUC/RJ .....	30
Figura 3 - Princípios da SEEDUC/RJ .....	31
Figura 4 – Parte da Árvore de soluções .....	31
Figura 5 - Resultados e metas do Ensino Médio no IDEB por Unidade Federativa ..	34
Figura 6 - Desempenho das regionais quanto à bonificação .....	36
Figura 7 - Método PDCA na Gestão Integrada da Escola – GIDE .....	38
Figura 8 – Dimensões Estruturantes do IFC/RS .....	39
Figura 9 - Fluxo da GIDE .....	40
Figura 10 – Fluxo da GIDE – MARCO REFERENCIAL .....	41
Figura 11 - Árvore de IFC/RS.....	43
Figura 12 - Matriz SWOT.....	45
Figura 13 - Linha do tempo de 2013 com o cronograma de ação do AAGE .....	47
Figura 14 - Parte do Relatório de Análise de Desvio de Metas .....	48
Figura 15 - Padrão de desempenho do SAERJINHO .....	51
Figura 16 - Bonificação por Resultados .....	53
Figura 17 - Participação das Regionais no total de escolas contempladas em 2012	55
Figura 18 - Organograma da SEEDUC/RJ.....	57
Figura 19 - Organograma das Etapas do Processo Seletivo Interno da SEEDUC/RJ .....	68
Figura 20 - Organograma das regionais da SEEDUC/RJ .....	83
Figura 21 - Centralidade da Gestão Pedagógica .....	94
Figura 22 - Competências de Gestão Pedagógica.....	95
Figura 23 - Dimensões da Autonomia.....	97
Figura 24 - Estrutura organizacional de atuação do gestor.....	98
Figura 25 - Pilares de Sucesso .....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação dos diretores na GIDE 2012 por Regional .....	56
Gráfico 2 - Apresentação dos entrevistados por sexo .....	107
Gráfico 3 - Faixa etária dos entrevistados .....	108
Gráfico 4 - Dados de Formação Acadêmica .....	109
Gráfico 5 - Participação em cursos de Formação Continuada nos últimos cinco anos .....	110
Gráfico 6 - Tempo de trabalho em Educação.....	110
Gráfico 7 - Dados de Experiência anterior como Gestor de Escola .....	111
Gráfico 8 - Tempo como gestor na escola atual.....	112
Gráfico 9 - Motivo de participação no PSI 2014 .....	113
Gráfico 10 - Orientações Gerais no PSI .....	115
Gráfico 11 - Orientações sobre Avaliações no PSI .....	116
Gráfico 12 - Orientações sobre Comunicação Eficaz.....	117
Gráfico 13 - Orientações sobre Cultura e Cotidiano Escolar.....	118
Gráfico 14 - Orientações sobre o módulo Educação Contemporânea .....	118
Gráfico 15 - Orientações sobre o módulo Gestão Escolar e Liderança.....	119
Gráfico 16 - Orientações sobre o módulo Gestão Escolar .....	120
Gráfico 17 - Orientações sobre a GIDE.....	121
Gráfico 18 - Orientações sobre Processos Administrativos e Financeiros .....	122
Gráfico 19 - Programas e Projetos Pedagógicos de maiores destaques .....	123
Gráfico 20 - Utilidade das informações adquiridas para as atividades gestoras .....	124
Gráfico 21 - Utilidade das informações nas atividades gestoras .....	124
Gráfico 22 - Prática Financeira.....	125
Gráfico 23 - Temas a serem melhorados no PSI .....	126
Gráfico 24 - Temas considerados prioritários para a atuação do gestor .....	127
Gráfico 25 - Gasto do tempo do gestor em cada área .....	128
Gráfico 26 - Desafio a ser ainda superado pelos gestores.....	129
Gráfico 27 - Contribuições significativas do Estágio no PSI para o Gestor de Escola .....	130
Gráfico 28 - Duração de maior tempo para o Estágio .....	130

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Nº de servidores designados por função até janeiro de 2014 .....	36
Quadro 2 - Organização das regionais Administrativas e Pedagógicas de 04/02/2011 a 2014 .....	58
Quadro 3 - Mudanças no marco legal a partir dos Decretos dos PSIs .....	62
Quadro 4 - Etapas dos PSIs .....	63
Quadro 5 - Atribuições dos Diretores nas edições do PSI da SEEDUC/RJ .....	65
Quadro 6 - Conteúdo Programático dos PSIs .....	66
Quadro 7 - Conteúdos contemplados na Prova Objetiva do PSI 2014 .....	69
Quadro 8 - Conteúdos de Gestão presentes no Edital do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	70
Quadro 9 - Previsão máxima de aprovados do PSI 2014 para Diretor SEEDUC/RJ	73
Quadro 10 - Módulos do curso de Formação do PSI 2014 para Diretores Gerais da SEEDUC/RJ .....	74
Quadro 11 - Composição das turmas para o curso de Formação .....	75
Quadro 12 - Conteúdos do Módulo de Avaliação do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	76
Quadro 13 - Conteúdos do Módulo de Comunicação Eficaz do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	76
Quadro 14 - Conteúdos do Módulo de Cultura e Cotidiano Escolar do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	76
Quadro 15 - Conteúdos do Módulo de Educação Contemporânea do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	77
Quadro 16 - Conteúdos do Módulo de Gestão Escolar e Liderança do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	77
Quadro 17 - Conteúdos do Módulo da GIDE do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	77
Quadro 18 - Conteúdos do Módulo de Processos Administrativos e Financeiros do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	78
Quadro 19 - Conteúdos do Módulo dos Programas e Projetos Pedagógicos Prioritários do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	78
Quadro 20 - Conteúdos dos Sistemas de Gestão do PSI 2014 da SEEDUC/RJ .....	80
Quadro 21 - Matriz de Competências para Diretores .....	82
Quadro 22 - Considerações finais dos respondentes .....	131
Quadro 23 - Cronograma de ações da Regional Serrana II .....	143

Quadro 24 - Custo aproximado das Oficinas.....	144
--	-----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de escolas da SEEDUC/RJ - Censo Escolar.....	35
Tabela 2 - Número de escolas por Regional em 2013 .....	58
Tabela 3 - Dados de Processo Seletivo Interno para o preenchimento de funções pedagógicas na Escola .....	67
Tabela 4 - Número de candidatos nas etapas inicial e final do PSI 2014.....	73
Tabela 5 - Distribuição de escolas por município da Regional Serrana II .....	84

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>1 PANORAMA DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO E DA REGIONAL SERRANA II: DE 2009 A 2014</b> .....	<b>26</b>
<b>1.1 O contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro</b> .....	<b>27</b>
1.1.1 O Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) .....	37
1.1.2 O Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ) .....	48
1.1.3 A adoção do Currículo Mínimo .....	51
1.1.4 O Sistema de Bonificação por Resultados: a remuneração variável .....	52
1.1.5 A nova estrutura da SEEDUC .....	56
<b>1.2 Processo de seleção e a formação básica do Gestor Escolar na rede estadual do Rio de Janeiro: diretor geral e diretor adjunto</b> .....	<b>60</b>
1.2.1 O Processo Seletivo de 2014 .....	67
1.2.2 A Formação Básica do Gestor de Escola no PSI 2014 .....	80
1.2.3 A Estrutura da Regional Serrana II.....	83
<b>1.3 Algumas considerações sobre as contribuições da Formação do PSI para os Gestores de Escola na Rede</b> .....	<b>86</b>
<b>2 A FORMAÇÃO BÁSICA EM GESTÃO DE ESCOLA DENTRO DO PSI NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA NA REGIONAL SERRANA II</b> .	<b>87</b>
<b>2.1 Referencial Teórico</b> .....	<b>87</b>
2.1.1 A Gestão Estratégica e Participativa nas escolas .....	88
2.1.2 Os principais desafios colocados para a gestão escolar .....	92
2.1.3 A construção da autonomia e a responsabilização .....	95
2.1.4 O equilíbrio entre gestão pedagógica e financeira no PSI.....	98
2.1.5 As competências para a gestão .....	100
<b>2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa de campo</b> .....	<b>102</b>
2.2.1 Aprofundando o tipo de Pesquisa e o universo .....	103
2.2.2 A estrutura do questionário .....	104
<b>2.3 A análise dos resultados da pesquisa</b> .....	<b>106</b>
2.3.1 Bloco 1: Perfil e trajetória acadêmica e profissional .....	107
2.3.2 Bloco 2: Participação da Formação no Processo Seletivo Interno (PSI) de 2014 .....	112

2.3.3 Bloco 3: Sobre a Formação do PSI 2014 .....	114
2.3.4 Bloco 4: Sobre o Estágio .....	129
2.3.5 Considerações finais do questionário.....	131
<b>2.4 Discussão geral dos dados .....</b>	<b>132</b>
<b>3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PROGRAMA DE TREINAMENTO NA REGIONAL SERRANA II.....</b>	<b>136</b>
<b>3.1 Apresentação da proposta na construção do caminho do novo Diretor na Serrana II.....</b>	<b>138</b>
<b>3.2 Conhecendo as atribuições da Regional Serrana II .....</b>	<b>140</b>
<b>3.3 Organização das ações do Plano de Ação Educacional.....</b>	<b>142</b>
3.3.1 Custo detalhado da execução do Plano de Ação .....	144
<b>3.4 Monitoramento e avaliação das ações .....</b>	<b>145</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>159</b>

## INTRODUÇÃO

A educação pública no Brasil tem passado por importantes transformações. Para percorrer o caminho rumo à educação de qualidade, é preciso primeiramente encontrar quem pode ser o agente transformador e responsável pela gerência das principais ocorrências no interior das escolas. Como a escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados, ou seja, a aprendizagem dos alunos, Lück (2000) afirma que “[...]o aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio aos sistemas de ensino.” Nesse contexto se encontra o Gestor Escolar que desempenha um papel estratégico na estrutura organizacional das unidades. As responsabilidades e os processos de trabalho voltados para a garantia de uma educação de qualidade devem envolver todos os níveis da rede de ensino, mas em especial a escola. Nesse sentido, torna-se fundamental ter atenção com a gestão escolar, cujo objetivo maior é criar as condições que possibilitem o alcance de melhores resultados e desempenho dos educandos e, com isso, garantir a qualidade do ensino ofertado. Entende-se, por isso, que a gestão escolar exerce um papel estratégico dentro dos sistemas de educação.

Sabe-se que um diretor de escola não deve agir sozinho, tampouco ser mentor de qualquer projeto de forma isolada. De maneira geral, a equipe gestora de uma escola é formada pelo Diretor, Vice-diretor ou Diretor Adjunto e Coordenadores. Dentro dessa equipe diretiva, sobressai a responsabilidade e o papel do Diretor que pode ser comparado a um “maestro”, responsável pela orquestração de todas as decisões e ações dentro da escola. Portanto, no processo de uma gestão escolar que seja de fato estratégica e participativa, deve-se ter atenção com o perfil, a formação e a capacidade do Diretor de escola.

Devido ao reconhecimento de que o Gestor Escolar é fundamental para as questões institucionais, exige-se um conjunto de competências e conhecimentos específicos do ocupante do referido cargo. Algumas secretarias de educação, como a do Estado do Rio de Janeiro, vêm adotando políticas públicas de formação para gestores, pois o quadro de servidores envolve professores, os quais apresentam, geralmente, formação básica em disciplinas especificamente pedagógicas, não possuindo habilitação para atuarem em gestão.

No sistema de educação, o Gestor Escolar tem que estar preparado para tomar decisões e conduzir processos interrelacionados nas diferentes dimensões da gestão, tais como: gestão pedagógica, gestão financeira, gestão administrativa, gestão de pessoas e gestão do cotidiano escolar, dentre outras afirma Lück (2009). Além disso, para que seu trabalho possa ser realizado de forma participativa, ele precisa desenvolver competências de liderança que, segundo Lück (2012), estão relacionadas à capacidade de influenciar pessoas de maneira positiva.

Para ser eficaz, não basta ao Gestor ter “boa vontade e intenções”, é preciso ter domínio sobre um conjunto de conhecimentos técnicos e conceituais e desenvolver as competências básicas para a gestão. Considera-se que um “bom” gestor é aquele capaz de apropriar-se das práticas da atividade gestora. Campos e Silva (2009) apresentam um conceito social de gestão em que se “destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico” (CAMPOS e SILVA, 2009, p. 6).

A necessidade de capacitar pessoas para o cargo de Gestor constitui uma preocupação real no Brasil, uma vez que questões internas nas organizações precisam de gerenciamento. Estudos como os de Ferreira (2012) revelam, por exemplo, que os conflitos entre funcionários demonstram um grande desafio para a gestão de pessoas. O Gestor, portanto, precisa interferir para que seja um mediador de conflitos entre elas, a fim de que o clima organizacional seja equilibrado e digno. Caso contrário, pode haver prejuízo no desempenho. As mudanças de políticas e de modos de gestão na educação, em particular nas escolas, têm levado a reestruturações no conjunto de habilidades e competências exigidas de um gestor escolar. Nota-se que esse profissional vem assumindo responsabilidades cada vez mais estratégicas na rede pública de ensino, quando estão à frente das escolas. No entanto, o aperfeiçoamento de novas habilidades e competências depende de uma formação adequada em gestão, que sirva como base concreta para a prática gestora.

Neste sentido, nota-se que essas preocupações estão presentes na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - SEEDUC/RJ, principalmente a partir de 2011. Naquele ano, foram implementadas várias mudanças na rede em termos de políticas, de processos e de gestão. Com isso, espera-se que os gestores sejam capazes de movimentar a cultura escolar, estabelecendo um direcionamento

para melhoria de resultados, a partir da própria escola, diante da rede e, conseqüentemente, de modo mais abrangente, no cenário nacional. Para isso, foram necessárias ações conjuntas com a finalidade de realizar progressos no sistema educacional.

Para que esse avanço ocorresse, mobilizaram-se os atores envolvidos (equipe diretiva) no processo da prática de uma gestão escolar estratégica e participativa. Devido a isso, há a necessidade de uma gestão mais integrada, na qual haja clara definição dos papéis e responsabilidades de cada ator, observando o grau de atuação de cada um. Nesse sentido, a SEEDUC/RJ vem investindo em cursos de formação para os diferentes profissionais da rede, em particular para os gestores de escola.

Tendo em vista o acima exposto, o tema central da presente dissertação é a formação que os gestores escolares recebem durante o Processo Seletivo na rede pública estadual de ensino do Rio de Janeiro. O interesse pelo tema decorre da experiência da autora<sup>1</sup> que atua há 29 anos na educação e há 15 anos na rede pública estadual. Durante o trabalho de acompanhamento de cinco escolas, a pesquisadora teve contatos com relatos de diretores sobre as dificuldades que enfrentavam para lidar com questões administrativo-pedagógicas. Foi possível perceber em alguns gestores, na Regional Serrana II, algumas inquietações, despreparo e insegurança quanto a aspectos da gestão escolar, em particular o administrativo.

Desde o ano de 2011, a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro vem passando por mudanças significativas na sua estrutura e também na gestão, como será relatado no capítulo 1. A Secretaria vem investindo em diferentes frentes no sentido de aperfeiçoar o desempenho das escolas da rede. Por considerar fundamental o papel do Gestor para a rede e para a escola, a formação de gestores ocorre, anualmente, durante o Processo Seletivo Interno (PSI) e se apresenta como a única formação obrigatória para os participantes. Por isso, tornou-se alvo deste trabalho.

---

<sup>1</sup> A autora é Professora de Língua Portuguesa desde 1986 e especialista em Análise do Discurso. Na rede pública estadual, desde 1999 e regente de Ensino Religioso também na mesma rede desde 2004, adquiriu vários olhares a partir da sua experiência. Em 2012, foi Membro de Equipe da Diretoria Regional Pedagógica na Regional Serrana II. Em 2013, atuou como Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar em 5 escolas pertencentes à mesma Regional. Durante os meses de fevereiro a maio de 2014 foi diretora geral interina de uma das escolas da Regional. No início de 2015, concluiu o segundo curso de Pós Graduação em Planejamento, Implementação e Gestão de Educação a Distância pela UFF.

A criação do PSI permitiu que a Secretaria construísse um processo de instrução de gestores, a fim de que recebessem capacitação para atuarem na função. Aos poucos os que eram interinos (gestores que não passaram por nenhum PSI) vinham sendo substituídos ou efetivados no cargo, ao participarem dos PSIs.

Sabe-se que o único curso obrigatório para os gestores da rede ingressarem nos cargos de diretor é o de formação básica do PSI. Essa formação é denominada básica por ser a instrução inicial obrigatória de todo gestor que almeja ocupar tal cargo na SEEDUC/RJ. A cada ano, a Secretaria disponibiliza o acesso às inscrições no Processo, de acordo com edital próprio, para algumas funções estratégicas entre elas as de Diretor Geral e Adjunto e Coordenador Pedagógico. O último PSI teve a duração de, aproximadamente, sete meses, sendo concluído no mês de dezembro de 2014. Os novos gestores começaram a ingressar nos cargos em janeiro de 2015.

No entanto, é importante observar que esta edição do PSI apresentou uma proposta diferenciada: a inclusão de uma etapa de estágio para os participantes.

Sendo assim, O PSI 2014 apresentou quatro etapas obrigatórias e uma última etapa opcional. Na primeira etapa, foi realizada a análise curricular ou de Títulos. Na segunda, os participantes fizeram uma prova escrita objetiva de conhecimentos específicos, incluindo questões de Língua Portuguesa, Informática, Legislação, Administração, Gestão e Pedagógico. Na terceira etapa, realizou-se a avaliação de perfil. Por fim, a quarta etapa constituiu-se do curso de formação de uma semana, com carga horária de 40 horas.

Na edição de 2014, foi criada uma quinta etapa não obrigatória, para a qual os participantes foram convidados, a fim de realizarem um estágio, tendo como objetivo passar pelos diversos setores da própria Regional e de uma escola, durante um período estipulado, a fim de observarem a rotina de um Gestor.

Com esse curso de formação do PSI 2014, conforme o edital apresenta, verificam-se como habilidades e competências básicas para os novos gestores a capacidade de juntar a equipe escolar para que as atividades propostas sejam executadas de acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada Unidade. Além disso, que sejam capazes, dentre outras atribuições, de articular a equipe e a comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas, de acordo com o que é determinado no PPP, definindo as linhas de atuação, conforme os objetivos e metas definidos, para que seja possível a melhoria da organização e da qualidade do ensino na rede.

Todas essas ações devem estabelecer meios para que sejam cumpridas as legislações, de acordo com as políticas estabelecidas pela SEEDUC/RJ, para que as metas propostas sejam alcançadas.

Essas constatações presentes no PSI permitiram a elaboração da questão-problema desta pesquisa: até que ponto a formação do PSI foi eficiente no preparo do servidor para assumir a gestão de uma unidade escolar?

Essa questão de pesquisa levou à definição do seguinte objetivo geral: analisar as contribuições da formação do PSI para a prática dos gestores escolares da Regional Serrana II. Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro;
- b) Descrever o processo de seleção e a formação básica do Gestor Escolar na rede;
- c) Identificar o perfil dos novos gestores que participaram do PSI 2014;
- d) Analisar as contribuições da formação básica do PSI na visão dos gestores de escola da Regional Serrana II;
- e) Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que ofereça contribuições para a formação básica do Gestor.

Tomando por base o universo das 14 Regionais Administrativas e Pedagógicas em todo o Estado, optou-se pelo recorte da Regional Serrana II, pois é a Regional na qual a autora desenvolve suas atividades profissionais. Para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, foi realizada uma busca qualitativa, através de um estudo de caso do que ocorreu na Regional Serrana II. Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados foram: pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários.

A dissertação estrutura-se em três capítulos. No primeiro, intitulado Panorama da Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro e da Regional Serrana II: de 2009 a 2014, são detalhados os quatro elementos da gestão estratégica, destacando a metodologia de gestão da rede com o Sistema de Gestão Integrada da Escola – GIDE, o indicador de qualidade - Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro – IDERJ, a adoção do Currículo Mínimo e o Programa de Bonificação por resultados com a nova estrutura da SEEDUC. Informará ainda sobre a estrutura de governança da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e da



Regional Serrana II. A segunda parte aborda, detalhadamente, a formação básica do Gestor no processo de seleção na rede estadual do Rio de Janeiro para os cargos de diretor geral e adjunto. Embora sejam exibidos dados de Diretor Adjunto, o foco para esta pesquisa é o Diretor Geral. A terceira está organizada de forma a apresentar a estrutura da Regional e os diretores que participaram do PSI 2014. Por fim, são expostas algumas considerações sobre as contribuições do PSI para os gestores de escola da rede.

O capítulo 2, sob o título de A formação básica em Gestão de Escola dentro do PSI na percepção dos gestores escolares na Regional Serrana II, por sua vez, encontra-se estruturado em quatro pontos. O primeiro apresenta o Referencial Teórico, subdividido em cinco itens que trarão uma noção da gestão estratégica e participativa nas escolas; os principais desafios para o gestor; a construção da autonomia e a responsabilização e as competências para a gestão. O segundo ponto trata dos aspectos metodológicos da pesquisa de campo e o instrumento de coleta de dados que será um questionário. Por fim, a terceira seção apresenta a análise dos resultados dividida em quatro blocos, de acordo com a série de perguntas do instrumento de pesquisa e algumas considerações sobre o assunto. A última seção evidencia a discussão que, a partir dos dados, será possível.

O capítulo 3 traz a Proposta de intervenção: programa de treinamento na Regional Serrana II. É um Plano de Ação Educacional executado pela Regional, sob a supervisão da equipe de Formação da SEEDUC/RJ. De forma alguma, as ações do PAE pretendem levar maior volume de serviços para a Regional. Por isso, são mostradas as atribuições da Regional já previstas em documentos pertinentes. Apenas são indicados um formato e uma nova possibilidade de atuação da Regional. Assim, o capítulo está dividido entre apresentação da proposta, conhecimento da estrutura da Regional com as atribuições da mesma, organização das ações a serem executadas e o monitoramento.

## **1 PANORAMA DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO E DA REGIONAL SERRANA II: DE 2009 A 2014**

Nos últimos anos, mudanças vêm ocorrendo na educação e novos desafios surgem para os gestores de escola. O desempenho de diversos papéis demonstra que o Gestor necessita de diversas habilidades. Mintzberg (2010, p. 56) assegura que “A gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”. Também apresenta um status de atuação para os gestores que precisam agir em três direções: interpessoais, informacionais e decisórias. Sobre o trabalho do Gestor, Mintzberg (2010, p. 59) diz que “[...] envolve fazer o que os especialistas fazem, mas de modos específicos, aproveitando os contatos, status e informações especiais do gerente”. Assim, as demandas que acompanham os gestores de escola são as relacionadas aos alunos, pais, funcionários, parceiros, professores, secretaria, arredores da escola. Englobam-se tantos aspectos que esses líderes precisam de capacitação.

O diretor de escola tem diante de si múltiplas tarefas. Burgos e Canegal (2013, p. 14) indicam que “[...] as reformas educacionais se preocupam mais com o fortalecimento institucional da escola, reconhecendo o papel do diretor como líder na construção de um novo padrão de autonomia escolar”. Nesse sentido, se faz necessária a formação para que o Gestor desenvolva a capacidade de responsividade requerida pela sociedade, conforme nos informa Burgos:

Pode-se afirmar que a escola age responsivamente quando, ao mesmo tempo em que preserva a responsabilidade sobre o processo de aprendizagem, formula procedimentos que asseguram a abertura do ensino a novas demandas e novos aprendizados que têm como fonte os alunos e o seu mundo (BURGOS, 2012, p. 1048).

Diante do destaque do Gestor no cenário educacional, essas discussões sobre processo de mudança integrada na educação e seus desdobramentos nas escolas podem ser compreendidas mediante a história recente da rede estadual de ensino do Rio de Janeiro. Embora o foco da dissertação seja a formação básica de gestores escolares dentro do PSI, na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), em particular na Regional Serrana II, faz-se necessária a contextualização sobre as principais mudanças ocorridas na rede nos últimos quatro

anos. Entender a política e as ações da equipe de formação de gestores na rede, em particular o Processo Seletivo Interno (PSI), exige primeiramente o entendimento dessas principais ocorrências.

A fim de apresentar o Processo Seletivo Interno (PSI) e a SEEDUC/RJ este capítulo está dividido em quatro seções que apresentarão os elementos de gestão estratégica que mais impulsionaram a rede nesse período: o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), o Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ), a adoção do Currículo Mínimo nas escolas e o Programa de Bonificação por Resultados.

### **1.1 O contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro**

O Estado do Rio de Janeiro, localizado na Região Sudeste do Brasil, com 92 municípios e população estimada para 2014, segundo dados do IBGE, de 16.461.173 é a segunda maior população do país e o menor estado, em área, da região Sudeste, com 43.780.172 km<sup>2</sup>, possuindo uma elevada densidade demográfica.

É nesse contexto que se insere a Secretaria de Estado de Educação. De 2009 para 2011, o trabalho desenvolvido pela Secretaria colocou o Estado do Rio de Janeiro 11 posições acima de onde estava no IDEB do Ensino Médio. Os dados da Figura 1 mostram o resultado do IDEB de 2009 e a posição ocupada, em 2011, no início das mudanças implementadas.

Figura 1 - IDEB Ensino Médio

UNIDADES DA FEDERAÇÃO 2009			UNIDADES DA FEDERAÇÃO 2011		
1	Paraná	3.9	1	Santa Catarina	4.0
2	Santa Catarina	3.7	2	São Paulo	3.9
3	Rondônia	3.7	3	Paraná	3.7
4	R. G. do Sul	3.6	4	Minas Gerais	3.7
5	Minas Gerais	3.6	5	Goiás	3.6
6	São Paulo	3.6	6	M. G. do Sul	3.5
7	M. G. do Sul	3.5	7	Roraima	3.5
8	Acre	3.5	8	Tocantins	3.5
9	Roraima	3.5	9	Amazonas	3.4
10	Espírito Santo	3.4	10	R. G. do Sul	3.4
11	Ceará	3.4	11	Ceará	3.4
12	Tocantins	3.3	12	Rondônia	3.3
13	Amazonas	3.2	13	Acre	3.3
14	Distrito Federal	3.2	14	Espírito Santo	3.3
15	Bahia	3.1	15	Rio de Janeiro	3.2
16	Goiás	3.1	16	Distrito Federal	3.1
17	Pernambuco	3.0	17	Pernambuco	3.1
18	Maranhã	3.0	18	Mato Grosso	3.1
19	Paraíba	3.0	19	Amapá	3.0
20	Pará	3.0	20	Maranhão	3.0
21	Mato Grosso	2.9	21	Bahia	3.0
22	Sergipe	2.9	22	Piauí	2.9
23	Amapá	2.8	23	Paraíba	2.9
24	R. G. do Norte	2.8	24	Sergipe	2.9
25	Alagoas	2.8	25	R. G. do Norte	2.8
26	Rio de Janeiro	2.8	26	Pará	2.8
27	Piauí	2.7	27	Alagoas	2.6
RJ Público e Privada		3.3	RJ Público e Privada		3.7
BRASIL		3.4	BRASIL		3.4

FONTE: SEEDUC/RJ CONFORME DADOS DO INEP – 2012.

A partir dessa análise, a nova gestão da Secretaria, iniciado em 2011, observou que a rede precisava de ações urgentes para a obtenção de um diagnóstico mais preciso, a fim de que fossem identificados quais eram os reais problemas e onde se localizavam.

Como primeira medida a Secretaria contratou uma empresa de consultoria de assessoramento de gestão pela qual passou a ser acompanhada. A firma ora chamada INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial é atualmente conhecida como FALCONI. Esta empresa é caracterizada pela capacidade de ajudar as organizações a construir resultados, devido ao aprimoramento de seu sistema de

gestão. A forma de trabalho da companhia se deu por atuação dentro da própria SEEDUC/RJ, com o objetivo de identificar os problemas e as causas do baixo desempenho. O desafio, então, foi fazer com que cada profissional envolvido conhecesse seu papel para que os resultados fossem alcançados nesse sistema de gestão. A mobilização da equipe proporcionou o desenvolvimento do grupo no decorrer da aplicação do método que utilizavam, a fim de que constantemente fossem revistos os Planos de Ação que eram executados. Nesse sistema de gestão, a Secretaria (sede), as Regionais e cada escola elaboraram seus Planos de Ação Estratégicos (PAE).

A SEEDUC/RJ, buscando distinguir as causas que levaram a rede à baixa qualidade da educação, após estudos com o INDG, conseguiu então identificar uma série de problemas. Tomando como eixo central a baixa qualidade da educação na rede pública estadual de ensino, cinco problemas advindos desse ponto foram detectados, conforme o Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ divulgado em 2014:

1. Baixo rendimento dos alunos e falta de interesse pela escola;
2. Docentes e servidores desestimulados;
3. Gestão pouco profissionalizada;
4. Baixo investimento e ineficiência do gasto;
5. Ruídos de comunicação e pouca transparência.

Os resultados do diagnóstico da Gestão escolar pouco profissionalizada, foco desta pesquisa, demonstraram a falta de clareza e de orientação para a gestão que envolvia a inexistência de sistemas de estímulo, a falta de critérios de seleção de diretor, ausência de metodologia de gestão e ausência de metas. Para isso, foi elaborado um Planejamento Estratégico<sup>2</sup> (PE) na rede. A Secretaria definiu quatro eixos de atuação, demonstrados na Figura 2, como ponto de partida para a solução dos problemas.

---

<sup>2</sup> A Cartilha “Conhecendo o Planejamento Estratégico da SEEDUC está disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em: 26 out. 2014.

**Figura 2 - Eixos de atuação da SEEDUC/RJ**



Fonte: SEEDUC/RJ – 2014

A partir desses eixos, apresentados pelo Relatório<sup>3</sup> de Gestão e Políticas Públicas de 2014, viu-se que algumas ações precisariam estar voltadas para as políticas de ensino, pois o objetivo da escola é que o aluno aprenda. Também as políticas de gestão de pessoas, tendo como prioridade o servidor constavam do interesse da Secretaria, assim como a questão de orçamento e infraestrutura, na construção de novas escolas e na manutenção das existentes. A melhoria da comunicação era um dos focos importantes, a fim de que fosse dada maior transparência e abertura às ações.

Em 18 de dezembro de 2009, o governador do Rio de Janeiro sancionou o primeiro Plano Estadual de Educação - PEE, documento que nortearia as ações das políticas públicas para a educação da rede estadual.

Como resultados do Planejamento Estratégico a definição da missão, da visão e dos valores, expostos na Figura 3, permitiu à Secretaria apresentar o que pretendia com as mudanças que aconteceriam na rede.

<sup>3</sup> Disponível em: < <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=711577> >. Acesso em: 26 out. 2014.

**Figura 3 - Princípios da SEEDUC/RJ**

<b>Missão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar educação pública e gratuita de qualidade, garantindo o acesso e permanência dos alunos na escola.</li> </ul>
<b>Visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir grau de excelência na oferta de ensino público, estando entre as melhores redes de ensino do Brasil e do mundo.</li> </ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocracia, gestão, modernização, eficiência, qualidade, transparência.</li> </ul>

Fonte: SEEDUC/RJ – 2014.

Definidas as diretrizes para a rede, no mesmo relatório, a Secretaria esclareceu seus princípios: onde estava e o que almejava alcançar para sair da posição crítica em que se encontrava em 2009. Dessa forma, ações foram planejadas, a fim de solucionar tais dificuldades e para cada obstáculo foi elaborada uma estratégia de correção com acompanhamento como demonstrado na Figura 4.

**Figura 4 – Parte da Árvore de soluções**

<b>Melhoria da qualidade da educação pública estadual de ensino</b>	<b>Gestão Escolar profissionalizada</b>
	Meritocracia na seleção de diretores escolares
	Processo Seletivo Interno
	Sistema de reconhecimento por resultados
	Sistema de Bonificação
	Definição de Metas (rede, regional e escola)
	Sistema de Metas
Implantação de metodologia de gestão	
GIDE (Gestão Integrada da Escola)	

Fonte: Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ – 2014.

Em destaque, na Figura 4, para cada problema encontrado na Gestão escolar pouco profissionalizada, objeto de estudo dessa pesquisa, foram indicadas soluções. Para a questão da falta de critérios de seleção para diretor, a ação indicada foi a meritocracia por meio do Processo Seletivo Interno. Passou-se a utilizar um Sistema

de metas para todas as instâncias (rede, regional e escolas) e para estimular os profissionais, foi concebido o sistema de reconhecimento por resultados ou bonificação. A implantação de uma metodologia de gestão - Gestão Integrada da Escola (GIDE<sup>4</sup>) - supriria a carência de uma orientação presente desde a sede da Secretaria até as escolas.

O ano de 2010 foi marcado pelo início das mudanças na rede e várias frentes de trabalho foram estabelecidas. A primeira equipe a ser orientada na nova metodologia, em 2010, foi a dos Técnicos da Sede. Na ocasião, um Grupo de Trabalho Temporário foi instituído pela Resolução da SEEDUC nº 4.646 de 22 de novembro de 2010. Essa equipe seria responsável pela orientação, planejamento e coordenação da Gestão Escolar.

No ano seguinte, mais especificamente, na data de 7 de janeiro, foi anunciado pelo Secretário de Estado de Educação o Programa de Educação do Estado no qual constavam objetivos e metas de mudanças na estrutura, no ensino e no dia a dia em sala de aula, contemplando: a atualização e a valorização dos professores; a construção de novas escolas e a melhoria na infraestrutura das unidades escolares já existentes; um currículo mínimo para cada disciplina; o processo seletivo para funções estratégicas da área pedagógica e a criação das carreiras de Gestor e Técnico de Educação.

A criação da carreira de Gestor cumpria o que relatava o capítulo 4 do Plano Estadual de Educação, PEE/RJ de 2009, sobre a Formação e valorização dos profissionais da educação, uma vez que a Secretaria deveria

10. Capacitar, regularmente, a contar do prazo de 1 (um) ano, a partir da publicação deste Plano, integrantes de Conselhos de Educação, gestores dos recursos da educação e membros das Associações de Apoio à Escola, nas áreas administrativa, financeira, contábil e jurídica, para que tenham melhores condições de exercer as funções associadas ao acompanhamento e controle dos recursos públicos destinados à educação pública estadual. (PEE/RJ, 2009)

Foi elaborado um plano de trabalho, e se estabeleceu uma meta a ser alcançada, em 2013, pela Secretaria que era a de ser referência de bons resultados

---

<sup>4</sup> O Sistema GIDE é fruto da experiência de parcerias realizadas pelo INDG e passou por etapas de aperfeiçoamento. Nos anos 90, o foco era gerencial chamado GPR (Gerenciamento para Resultados). Esse modelo era composto por diagnóstico, estabelecimento de metas, elaboração de planos de ação, acompanhamento, tomada de ações corretivas e padronização de melhores práticas. Com os melhoramentos, o sistema integra também os aspectos estratégicos, político-pedagógicos e a ferramenta de diagnóstico e bloqueio das causas dos problemas: o Índice de Formação e Cidadania IFC/RS.



educacionais no cenário nacional e internacional, estando entre os cinco melhores estados do país. No Planejamento Estratégico desenhado em 2010, elegeu-se o IDEB do Ensino Médio como principal indicador de qualidade da educação do Estado do Rio de Janeiro.

Nos pilares do Planejamento Estratégico (PE) da SEEDUC/RJ estavam a melhoria nas condições do Docente, a estruturação da área pedagógica e a meritocracia. Neles estavam contidos a GIDE/Metas, Sistema de Bonificação, Acompanhamento de Resultados, Saerjinho, a Redução de carência de Docentes, os Benefícios aos docentes, os Processos seletivos e Avaliação Pedagógica. Também no PE constava a política de formação de gestores da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. As publicações de dois decretos regulamentaram a questão:

1º) Decreto nº 42.793 de 06/01/2011, posteriormente alterado pelo Decreto nº 43.451 de 03 de fevereiro de 2012: considerando a busca da melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino prestado nas Unidades Escolares da Rede Estadual, estabelecendo programas para o aprimoramento e a valorização dos servidores públicos – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC/RJ com vistas à valorização e ao investimento nos servidores que contribuíram para bons resultados, principalmente os docentes e os gestores escolares, responsáveis principais pelo sucesso do planejamento estratégico;

2º) Decreto 42.838 de 04 de fevereiro de 2011: a finalidade do documento é diminuir a distância entre as estruturas básicas da Secretaria de Educação: Secretaria de Estado, Diretorias Regionais e Unidades escolares, promovendo maior interação entre elas.

Em abril de 2011, também ocorreu o primeiro PSI para os Integrantes de Grupo de Trabalho – IGTs. Estes, após capacitação, juntamente com os diretores, foram os responsáveis pela orientação e acompanhamento da implantação do Plano de Educação do Estado nas escolas, mediante um novo sistema de gestão: GIDE.

As ações realizadas tiveram como focos principais a diminuição da distorção idade-série, a melhoria do fluxo e do desempenho dos alunos, investimentos na formação de professores e gestores escolares e a ampla divulgação e apropriação dos resultados pela rede. A metodologia da GIDE auxiliou no combate às principais fragilidades, pois com o desenvolvimento da sua visão estratégica e, de certa

maneira integrada orientou melhor a rede estadual de educação como será mais bem explicada posteriormente.

Segundo o Inep (Instituto de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), no IDEB de 2009, a posição do Rio de Janeiro era a de 26ª colocada entre todas as Unidades Federativas. Em 2011, com o PE sendo executado, o Rio subiu para 15ª colocação. E no ano de 2013, alcançou a 3ª posição, no Ensino Médio, com o IDEB de 3,66, quando a meta era de 3,3. A Figura 5 mostra o comportamento do Ensino Médio de 2007 a 2013.

**Figura 5 - Resultados e metas do Ensino Médio no IDEB por Unidade Federativa**

Estado ↓	Ideb Observado					Metas Projetadas							
	2005 ↓	2007 ↓	2009 ↓	2011 ↓	2013 ↓	2007 ↓	2009 ↓	2011 ↓	2013 ↓	2015 ↓	2017 ↓	2019 ↓	2021 ↓
Acre	3.0	3.3	3.5	3.3	3.3	3.0	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	4.6	4.8
Alagoas	2.8	2.6	2.8	2.6	2.6	2.8	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6
Amapá	2.7	2.7	2.8	3.0	2.9	2.7	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5
Amazonas	2.3	2.8	3.2	3.4	3.0	2.3	2.4	2.5	2.8	3.1	3.5	3.8	4.0
Bahia	2.7	2.8	3.1	3.0	2.8	2.7	2.8	3.0	3.3	3.6	4.1	4.3	4.5
Ceará	3.0	3.1	3.4	3.4	3.3	3.0	3.1	3.2	3.5	3.9	4.3	4.5	4.8
Distrito Federal	3.0	3.2	3.2	3.1	3.3	3.0	3.1	3.3	3.6	3.9	4.4	4.6	4.8
Espírito Santo	3.1	3.2	3.4	3.3	3.4	3.1	3.2	3.4	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9
Goiás	2.9	2.8	3.1	3.6	3.8	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.4	4.7
Maranhão	2.4	2.8	3.0	3.0	2.8	2.5	2.6	2.7	3.0	3.3	3.7	4.0	4.2
Mato Grosso	2.6	3.0	2.9	3.1	2.7	2.6	2.7	2.9	3.1	3.5	3.9	4.2	4.4
Mato Grosso do Sul	2.8	3.4	3.5	3.5	3.4	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.5	4.7
Minas Gerais	3.4	3.5	3.6	3.7	3.6	3.5	3.6	3.7	4.0	4.4	4.8	5.0	5.3
Pará	2.6	2.3	3.0	2.8	2.7	2.7	2.7	2.9	3.2	3.5	4.0	4.2	4.4
Paraíba	2.6	2.9	3.0	2.9	3.0	2.7	2.7	2.9	3.2	3.5	4.0	4.2	4.4
Paraná	3.3	3.7	3.9	3.7	3.4	3.3	3.4	3.6	3.9	4.2	4.6	4.9	5.1
Pernambuco	2.7	2.7	3.0	3.1	3.6	2.7	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5
Piauí	2.3	2.5	2.7	2.9	3.0	2.3	2.4	2.6	2.8	3.2	3.6	3.8	4.1
Rio de Janeiro	2.8	2.8	2.8	3.2	3.6	2.8	2.9	3.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.6
Rio Grande do Norte	2.6	2.6	2.8	2.8	2.7	2.6	2.7	2.9	3.2	3.5	3.9	4.2	4.4
Rio Grande do Sul	3.4	3.4	3.6	3.4	3.7	3.5	3.6	3.7	4.0	4.4	4.8	5.0	5.3
Rondônia	3.0	3.1	3.7	3.3	3.4	3.0	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	4.5	4.8
Roraima	3.2	3.1	3.5	3.5	3.2	3.3	3.4	3.5	3.8	4.2	4.6	4.8	5.1
Santa Catarina	3.5	3.8	3.7	4.0	3.6	3.5	3.6	3.8	4.0	4.4	4.8	5.1	5.3
São Paulo	3.3	3.4	3.6	3.9	3.7	3.3	3.4	3.6	3.9	4.2	4.6	4.9	5.1
Sergipe	2.8	2.6	2.9	2.9	2.8	2.9	3.0	3.1	3.4	3.7	4.2	4.4	4.7
Tocantins	2.9	3.1	3.3	3.5	3.2	2.9	3.0	3.2	3.4	3.8	4.2	4.5	4.7

Fonte: Inep – 2015.

No total, o número de alunos foi diminuindo entre 2009 e 2014. De 1.254.160 para 780.253. Isso se justifica por duas razões principais: a terminalidade da oferta da Educação Infantil (Creche e Pré-Escola) na rede estadual e a campanha de auditoria das matrículas, esta com objetivo de eliminar os alunos “fantasmas” da rede. Com a terminalidade progressiva dos anos finais do Ensino Fundamental, apesar da queda entre 2009 e 2013, houve uma elevação de 2013 para 2014 no

Ensino Médio. A rede passou a acompanhar o fluxo com maior frequência e isso gerou um controle maior, tratando também a evasão escolar.

Além dessa movimentação, o número de escolas, em valores absolutos, que a rede possuía entre 2010 e 2014 está apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Número de escolas da SEEDUC/RJ - Censo Escolar**

Ano Letivo	Número de escolas – SEEDUC	Outras Secretarias <sup>5</sup>	Total da rede
2009	1.487	36	1.523
2010	1470	40	1.510
2011	1.448	44	1.492
2012	1.355	48	1.403
2013	1.311	46	1.357
2014	1.290	48	1.338

Fonte: Dados do Censo Escolar – Tabela elaborada pela autora a partir dos sites do MEC/INEP/SEEDUC/RJ - 2015

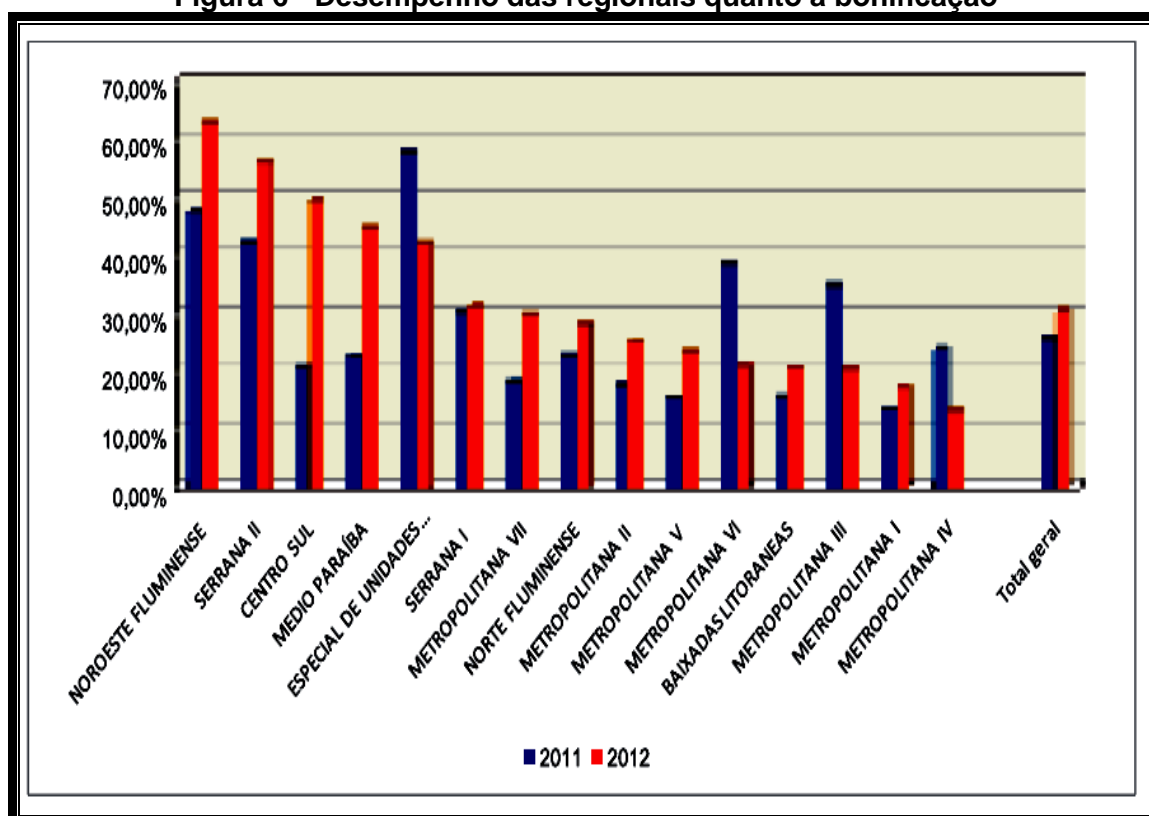
O número de escolas da rede sofreu essa variação devido a alguns motivos: as unidades escolares que não têm prédio próprio e compartilham espaço com a rede municipal funcionam, em sua ampla maioria, no período noturno. Tais condições não são ideais e, para solucionar a questão, a SEEDUC/RJ adotou o remanejamento dos alunos para unidades próximas e a construção de novas escolas.

Continuando com o quadro de mudanças na rede, mais escolas foram contempladas com a Bonificação por atingimento das metas. Das 15 Regionais, contando com a Especial das Unidades Prisionais, a Figura 6 mostra o desempenho, por Regional, de acordo com a distribuição de escolas que atingiram as metas propostas no PE para os anos de 2011 e 2012, em percentual, e que foram bonificadas<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> A SEEDUC/RJ também está presente em prédios compartilhados com outras Secretarias municipais.

<sup>6</sup> A Bonificação é um programa de incentivo aos servidores das escolas da SEEDUC/RJ que atingem suas metas e será mais bem detalhado na subseção Bonificação Por Resultados.

**Figura 6 - Desempenho das regionais quanto à bonificação**



Fonte: SEEDUC/RJ – 2014.

Prosseguindo o desenvolvimento do cenário de mudanças na rede da SEEDUC/RJ, foram designados, até janeiro de 2014, 1311 servidores para 821 unidades escolares, recebendo também servidores de PSI, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Nº de servidores designados por função até janeiro de 2014**

198 diretores escolares	198 escolas
219 diretores adjuntos	183 escolas*
617 coordenadores pedagógicos	542 escolas*
277 orientadores educacionais	258 escolas*
Impacto em um total de 821 escolas	

Fonte: Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ – 2014

\* Algumas escolas, devido ao seu tamanho, podem receber mais de um Diretor adjunto, Coordenador pedagógico e Orientador educacional.

Na área de formação de gestores, a SEEDUC/RJ objetiva desenvolver habilidades gerenciais para aqueles que ocupam postos-chave na rede, com vistas a formar um corpo resistente na estrutura administrativa.

Essas e outras mudanças foram necessárias e a meta, finalmente, foi atingida, em 2013.

As próximas subseções tratarão da abordagem detalhada dos quatro suportes principais do planejamento estratégico da SEEDUC/RJ, a saber: Gide/Metas, IDERJ, Currículo Mínimo e Bonificação.

#### 1.1.1 O Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE)

De fundamental importância no Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ é a Gestão Integrada da Escola (GIDE). A GIDE é um modelo de gestão que acompanha as unidades escolares, contemplando os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais próprios da área educacional. Esse padrão de gerenciamento tem como finalidade melhorias nos indicadores da Educação, tendo como base as metas do IDEB determinadas pelo Ministério da Educação.

Todo o método de gestão implementado e as informações a respeito dele serão ancoradas, principalmente, na obra de Godoy (2012), Gestão Integrada da Escola, uma vez que o material foi compartilhado com os primeiros a serem formados para esse trabalho.

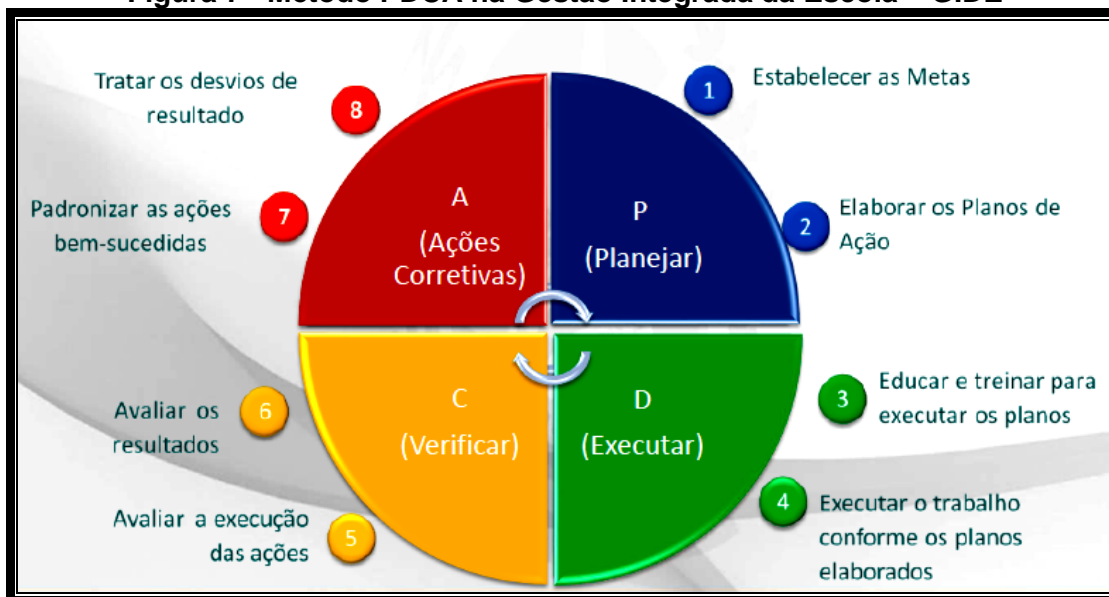
A equipe de trabalho, responsável pela divulgação da GIDE, foi habilitada para trabalhar de forma integrada, utilizando dessa metodologia de gestão, que tem por base analisar os dados históricos de cada escola, possibilitando a cada uma traçar suas próprias metas. Em 2011, houve o primeiro processo seletivo para IGT (Integrante de Trabalho Temporário). Os IGTs estariam ligados diretamente aos técnicos do Comitê GIDE da sede. Em 17 de junho de 2013, a lei nº 6479 assegurou a criação da função gratificada que deixou de ser temporária, passando a ser denominada Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE).

O Comitê GIDE da SEEDUC/RJ conta com Técnicos que, distribuídos pelas Regionais, reúnem-se, quinzenalmente, com os AAGEs para alinhar as ações da quinzena seguinte, solucionando também as dúvidas que possam surgir sobre o trabalho diário. Os AAGEs também se reúnem, quinzenalmente, alternando com a quinzena do Comitê. Eles têm como elo um líder em cada equipe por Regional, que é responsável por ser o *link* de comunicação semanal entre o grupo. Todas as reuniões têm registro em atas. A Secretaria, portanto, mantém contato direto semanal com os AAGEs, que por sua vez, fazem o mesmo com o grupo de escolas que cada um acompanha.

A GIDE é o modelo de gestão proposto pela Secretaria para alcançar os resultados esperados, que seriam figurar entre os cinco primeiros no IDEB de 2013.

O caminho que a GIDE utiliza para auxiliar a escola a alcançar suas metas e na solução dos problemas que restringem seus resultados é o método PDCA<sup>7</sup>, conforme demonstrado na Figura 7. ~

**Figura 7 - Método PDCA na Gestão Integrada da Escola – GIDE**



Fonte: GODOY, 2009.

O PDCA é internacionalmente identificado como o Método de Melhorias e é bastante utilizado em empresas.

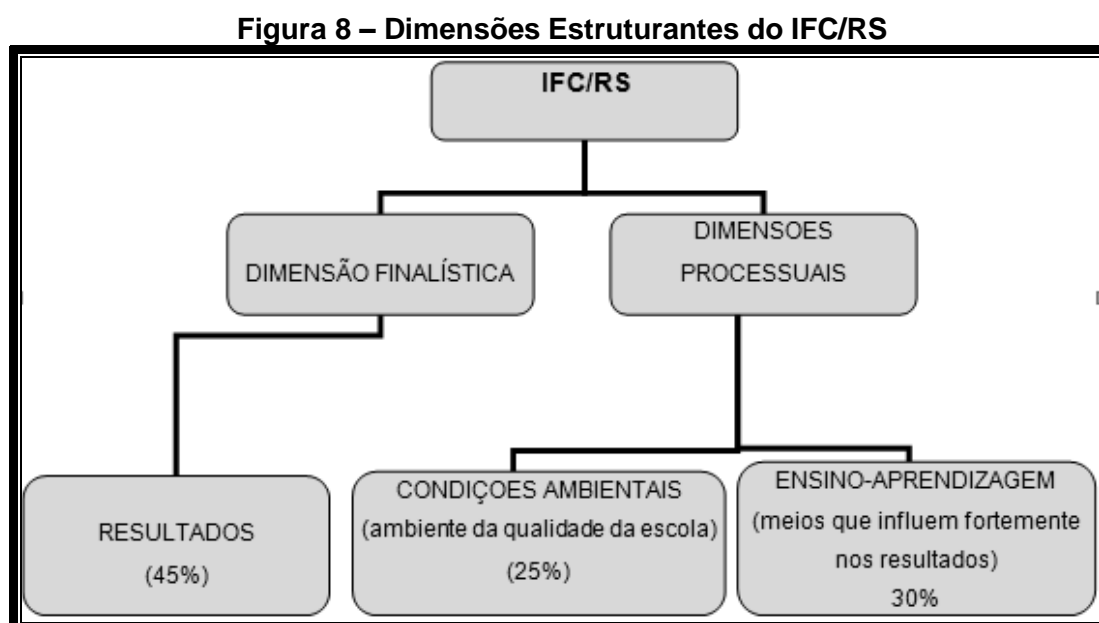
A GIDE também está associada ao indicador IFC/RS (Índice de Formação e Cidadania e Responsabilidade Social), resultado do aprendizado conquistado pelo INDG.

O indicador IFC/RS foi fruto de um banco de dados coletado de, aproximadamente, 3 (três) mil escolas parceiras em estados diferentes do Brasil. Esses dados foram coletados durante o processo ensino-aprendizagem e de acordo

<sup>7</sup> Método Gerencial de Solução de Problemas. As letras PDCA<sup>7</sup> significam, em inglês/português, P = to plan (planejar), D = to do (executar), C = to check (checar, conferir) e A = to act (agir). Percebe-se que todos os procedimentos fazem parte do acompanhamento de um processo definido por ações estratégicas. O PDCA foi criado na década de 30 por Walter A. Shewart, porém ganhou popularidade com William Edward Deming, na década de 50 tornando o método conhecido por aplicá-lo no Japão. Utilizado pela empresa Falconi, contratada pela SEEDUC/RJ, que prestou consultoria à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.falconi.com/quem-somos/o-metodo-pdca/> Acesso em 19 nov. 2014.

com as condições ambientais<sup>8</sup> das escolas e se referem aos resultados pedagógicos (fins) e às causas (meios) que influenciaram esses resultados.

O IFC/RS compõe-se de duas dimensões: a Finalística que corresponde aos resultados da atividade fim da educação (processo ensino-aprendizagem) e a Processual equivale aos meios que são trabalhados para que os resultados sejam alcançados e se desdobram em Condições Ambientais e Ensino-aprendizagem como representado na Figura 8.



Fonte: GODOY, 2009.

A implementação da GIDE contribuiu para

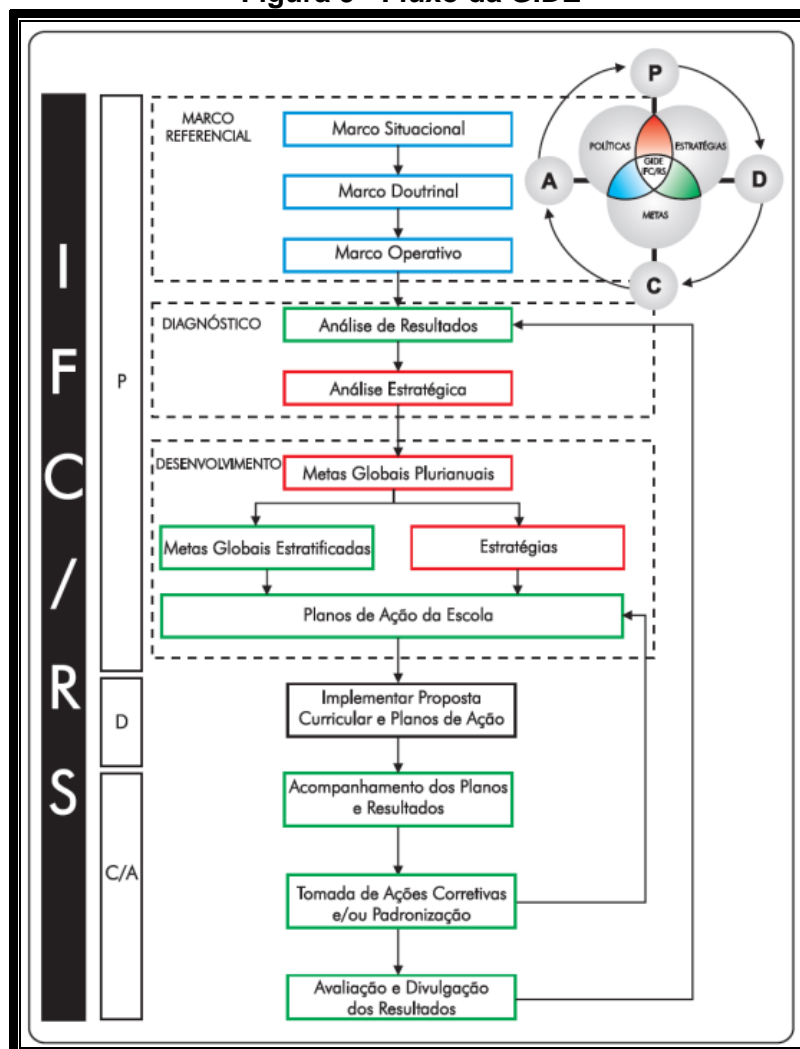
- a) a redução da dispersão de energia e talento nas escolas, uma vez que constitui um instrumento de gestão focado na integração das dimensões estratégicas, pedagógica e gerencial do planejamento;
- b) para a transformação do esforço da equipe da escola voltada para o aluno;
- c) para o acompanhamento sistemático com possibilidade de agir corretivamente em pouco tempo, pois se baseia em fatos e dados;
- d) para a identificação adequada e precisa dos fatores que interferem nos resultados da escola e precisam ser orientados pelo IFC/RS.

Ao invés de começar do zero na busca das causas dos resultados baixos, a escola pode, por meio do (IFC/RS), avaliar o seu desempenho, realizando um

<sup>8</sup> As condições ambientais pertencem ao Padrão Mínimo que avalia a preservação do Patrimônio Público por meio de uma avaliação criteriosa dos ambientes e de todos os aspectos físicos da escola.

diagnóstico mais preciso, observando o seu desenvolvimento nos faróis de resultados. A Figura 9 representa o fluxo do IFC/RS.

**Figura 9 - Fluxo da GIDE**



Fonte: GODOY, 2009.

A metodologia GIDE pretende que as escolas tirem do papel as ações, verifiquem os resultados, tomem ações corretivas, quando necessário, e padronize as boas práticas.

Com a regulamentação da função AAGE, em 2013, a SEEDUC/RJ percebeu a importância do papel estratégico que representa o profissional de gestão. Vale lembrar que essa liderança na implementação da GIDE foi fundamental. Por meio da gestão de pessoas, o líder consegue atingir metas desafiadoras, se tiver adequada formação para o exercício da gestão. Vale esclarecer que por isso os conhecimentos



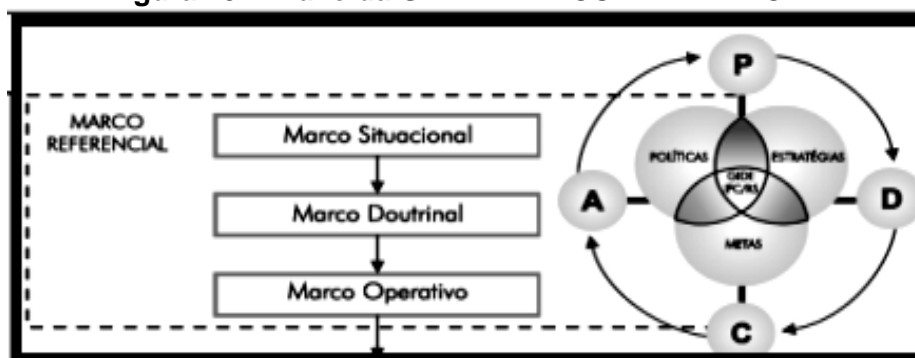
gerenciais na educação tornam a gestão eficaz e eficiente<sup>9</sup>. Os resultados da escola frutos do entrosamento entre a liderança, a GIDE e o conhecimento técnico.

Como o foco do presente trabalho é a formação do Gestor de Escola, este precisa ter total apropriação dos resultados e saber analisá-los adequadamente, a fim de usar os dados a favor da sua atividade gestora.

O início da implementação da GIDE começa pela etapa P que é o Planejamento no PDCA. Inicia-se com o Marco Referencial, que é elaborado de acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP<sup>10</sup>). É composto pelo Marco Situacional (analisa o ambiente no qual se situa a escola), Marco Doutrinal ou Filosófico (é a proposta de sociedade, de pessoa, de educação que a escola assume, definindo sua Missão, Visão e Valores) e Marco Operativo (define as diretrizes pedagógicas (os conteúdos, a metodologia, o planejamento, a disciplina, as avaliações e o currículo) e administrativo-comunitárias, a fim de cumprir o papel definido para a escola, contribuindo para que se atinja a visão de futuro.

Cada Gestor precisa, juntamente com a equipe diretiva escolar, composta por Diretor Geral e Adjunto, Secretário, Professores, Coordenadores Pedagógicos, Orientadores Educacionais, analisar a situação geral da escola, definindo os objetivos, a missão, a visão de futuro e quais os critérios nortearão as ações do trabalho administrativo e pedagógico. Figura 10.

Figura 10 – Fluxo da GIDE – MARCO REFERENCIAL



Fonte: GODOY, 2009.

<sup>9</sup> Segundo Peter Drucker, o pai da Administração moderna, "A **eficiência** consiste em **fazer certo as coisas**: geralmente está ligada ao nível **operacional**, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc..."

"Já a **eficácia** consiste em **fazer as coisas certas**: geralmente está relacionada ao nível gerencial".

<sup>10</sup> PPP: O Plano Político Pedagógico foi instituído na LDB pela Lei Darcy Ribeiro (9394/96). Ela declara que cada escola deve formular seu projeto pedagógico. Portanto, além de cumprir uma exigência legal, a escola define sua identidade com a elaboração do documento. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>. Acesso em 20 ago. 2015.

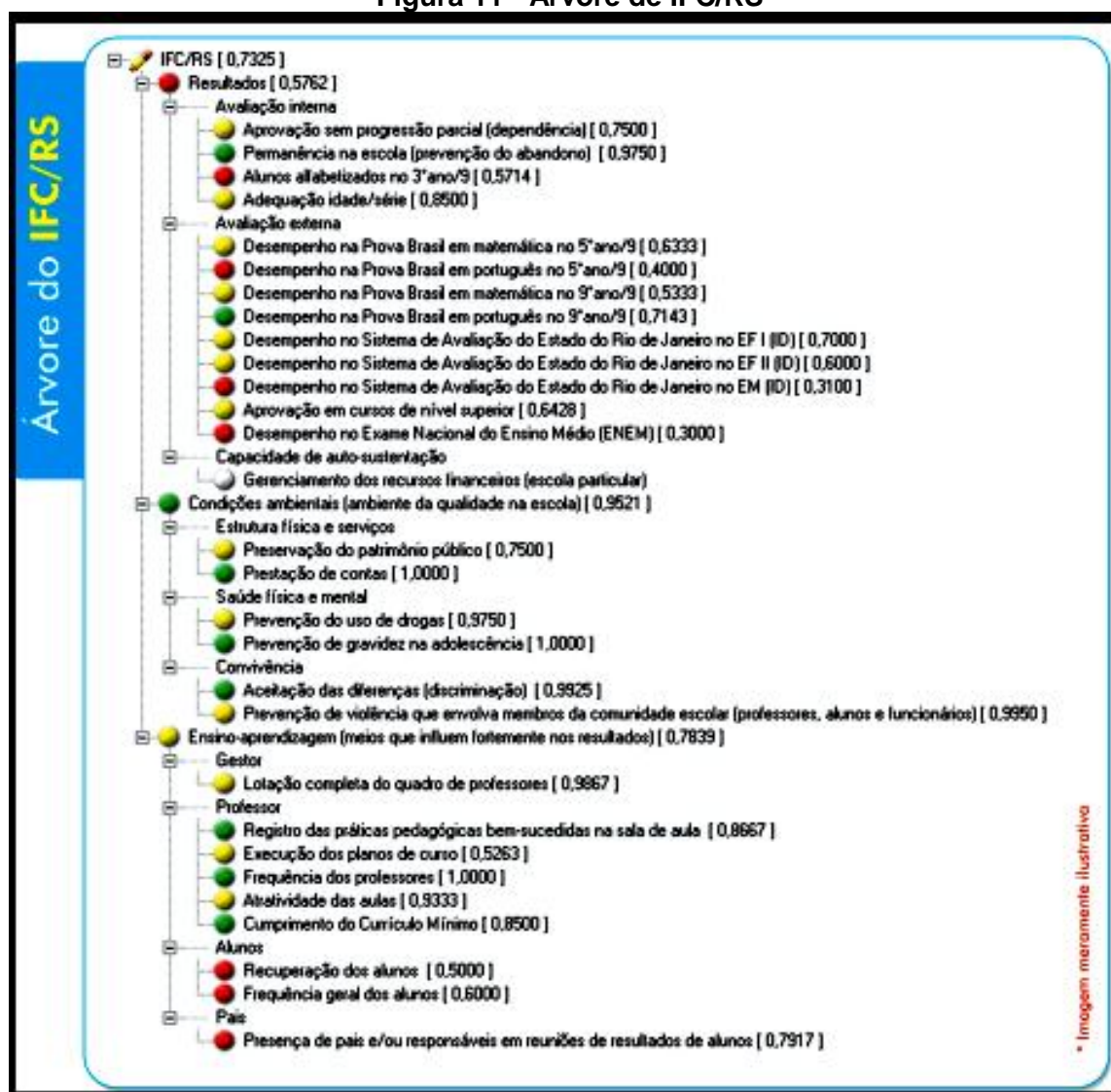
O trabalho e o envolvimento do Gestor são muito importantes. Ele é o principal agente das políticas públicas na escola. Freitas (2009) afirma que as políticas públicas educacionais têm atribuído à figura do Gestor dos sistemas de ensino a condição de “elemento chave para a melhoria da qualidade da educação em todo o mundo” (FREITAS, 2009, p. 168).

O Diagnóstico com suas etapas é o segundo passo do Planejamento no PDCA e contém a Análise de Resultados e a Análise Estratégica. É nele que se levantam informações atualizadas sobre a escola, com vistas ao planejamento da proposta de trabalho e é quando as metas são definidas e para que se planeje o trabalho com base em fatos e dados. Diz-se que é o momento de compreender a situação em que a escola se encontra, para que seja definido a qual ponto se pretende chegar.

Na Análise dos Resultados, o desempenho da escola fica evidente. O principal indicador de resultados no sistema GIDE é o IFC/RS. A partir dele, a escola se encontra em condições de uma análise mais detalhada de seus resultados. Desse modo, o IFC/RS afere o desempenho da escola nos resultados palpáveis no cumprimento da sua missão e indica quais os meios precisarão ser trabalhados por ela para cumprir a sua missão, que é refletida no desempenho dos alunos.

A árvore global do indicador IFC/RS é a apresentada na Figura 11. Ela possui uma composição que permite a visualização dos passos a serem seguidos pela gestão estratégica da SEEDUC/RJ.

Figura 11 - Árvore de IFC/RS



Fonte: GODOY, 2009

A aplicação do IFC/RS é realizada somente nas escolas e é feita por meio de um arquivo em *pen drive* entregue pelo Comitê GIDE a cada AAGE. Após a inserção dos dados, as variáveis do IFC/RS devidamente alimentadas geram resultados automaticamente e produzem três tipos de faróis: o verde representa o resultado satisfatório, o amarelo indica que o resultado merece atenção e o vermelho alerta para o resultado insatisfatório.

Ainda na etapa de análise dos resultados é necessário fazer uma estratificação de alguns deles. É nesse ponto que a escola consegue perceber a localização do foco do problema e propor ações mais diretas para a solução.

Os resultados históricos precisam ser analisados como as taxas de aprovação e abandono por nível de ensino e modalidade e, se preciso, também desdobrar por turno ou até turma.

A dimensão ambiental da GIDE contém variáveis que impactam o ambiente da escola e interferem no cumprimento da missão. Qualquer variável que estiver fora do nível desejado, deve ser alvo de ações corretivas. O referencial utilizado para a dimensão das condições ambientais é o Programa 5S. Esse programa, ajustável para a escola, é uma ferramenta de formação de hábitos saudáveis de vida no ambiente escolar. O método 5S<sup>11</sup> é conhecido internacionalmente e vem da administração japonesa. Os objetivos do Programa 5 S são: transformar o ambiente das organizações; transformar a atitude das pessoas; melhorar a qualidade de vida da comunidade; reduzir desperdícios, com diminuição dos custos e aumento da produtividade. Os benefícios advindos desse programa constituem na eliminação do desperdício de tempo, talento, energia e materiais; na melhoria da qualidade de vida no ambiente físico e psicológico e na promoção do desenvolvimento do ser humano pelo trabalho em equipe.

Por último, ainda no IFC/RS está a dimensão de Ensino-aprendizagem que contempla questões referentes ao Gestor, ao Professor, aos Alunos e aos Pais. Esse programa é um instrumento eficaz na formação de hábitos saudáveis da vida de professores, alunos e comunidade escolar. É de fácil entendimento e aplicação e é capaz de produzir resultados consideráveis em curto prazo de tempo.

A Análise Estratégica é outra ferramenta que contribui para a identificação de fatores internos e externos que precisam ser trabalhados pela gestão escolar. Essa análise é que guiará as estratégias para o Plano de Ação tendo em vista as metas a serem alcançadas. Auxilia ainda na identificação dos pontos fortes e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos) da escola. O instrumento utilizado é a Matriz SWOT<sup>12</sup> ou FOFA como mostra a Figura 12.

---

<sup>11</sup> 5 sentidos, (Em japonês **Seiri** (utilização), **Seiton** (arrumação), **Seiso** (limpeza), **Seiketsu** (padronização) e **Shitsuke** (disciplina) dos hábitos saudáveis no ambiente e que produzem profundas transformações na vida das pessoas, na Saúde física e mental e Convivência. Fonte: Disponível em: <<http://www.infoescola.com/filosofia/5s-seiton-seiri-seiso-seiketsu-e-shitsuke/>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

<sup>12</sup> Análise SWOT: S = Strengths, Forças; W = Weaknesses, Fraquezas; O = Opportunities, Oportunidades e T = Threats, Ameaças, desenvolvidos pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen. Estuda os ambientes interno e externo. Em português, FOFA. (GODOY, 2009)

Figura 12 - Matriz SWOT

Fatores Internos Fatores Externos	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Oportunidades</b>	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	Buscar estratégias que minimizem os efeitos negativos das fraquezas e aproveitem as oportunidades detectadas.
<b>Ameaças</b>	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	As estratégias devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: (Slides da formação de AAGEs 2014) - GODOY, 2009.

O Diagnóstico por meio da Análise de Resultados e da Análise Estratégica levam ao Desenvolvimento ainda dentro da etapa P – Planejamento do IFC/RS.

Essa etapa prepara a equipe para executar o Plano de Ação da etapa D.

A fase do Desenvolvimento é composta pelas Metas Globais Plurianuais (se referem ao resultado geral da escola e se definem ao longo de uma gestão), Anuais (IFC/RS, IDEB e ENEM) e Estratificadas (são as variáveis da Dimensão Resultados do IFC/RS, da Dimensão Condições Ambientais e de atendimento do Padrão Mínimo Ambiental).

As Metas Globais Plurianuais e Estratificadas resultam na elaboração dos Planos de Ação. Além das Metas Globais Plurianuais, das Metas Globais Estratificadas e das Estratégias, o Plano de Ação (PA) da Escola finaliza a etapa P.

O PA é o conjunto de ações suficientes para o alcance das metas. A GIDE prevê a elaboração de dois Planos de Ação: um para a Dimensão Ensino-aprendizagem e outro para a Dimensão Ambiental. A partir das variáveis críticas indicadas no IFC/RS pelas cores amarelas e vermelhas e que devem ser priorizadas, elabora-se o plano de ação para cada dimensão. O Gestor de Escola deve reunir os envolvidos, para que apresentem e discutam sugestões de ações, indicando quais serão as melhores.

Um bom PA caracteriza-se por ser objetivo e claro, consistente, de ações impactantes, bem elaborado, de forma reflexiva e analítica de acordo com a realidade escolar. O PA em qualquer dimensão é delineado pelos seguintes itens:

variáveis a melhorar, ação, responsável pela ação, procedimento, prazo, justificativa e custo e um responsável pelo plano que é o Diretor Geral – o Gestor da Escola.

Por essa razão, o Gestor de Escola tem a incumbência de conhecer detalhadamente as ferramentas com as quais terá de trabalhar. São os AAGEs que os orientam a reunirem-se com suas equipes para que estabeleçam as Metas e elaborem os Planos de Ação para o ano letivo.

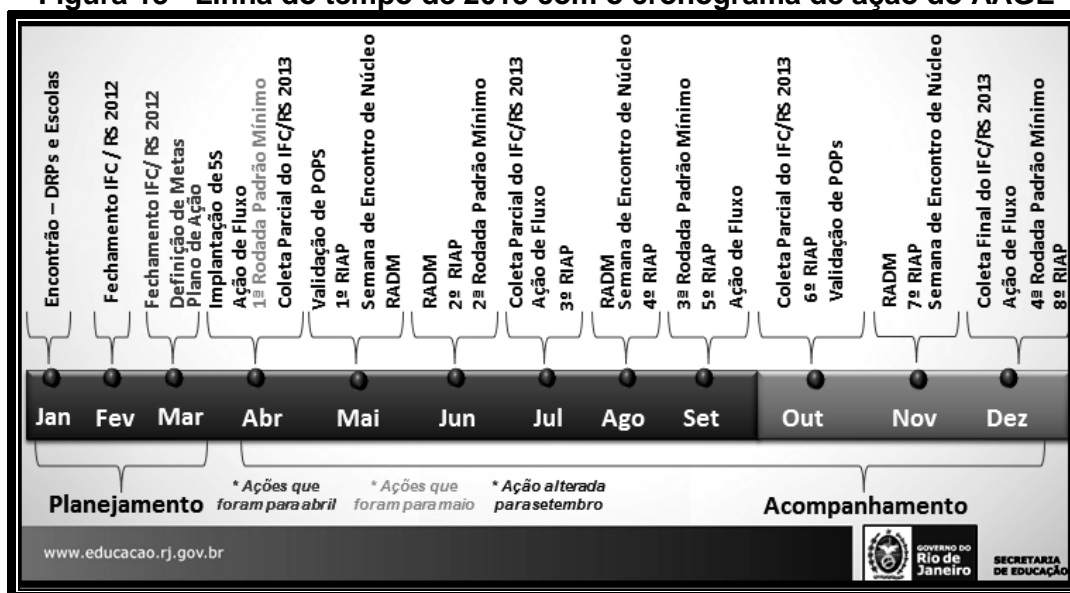
Vale ressaltar que, no âmbito da sede, são apenas elaborados os Planos de Ação e acompanhados por reuniões e pontos de controle nas áreas específicas. Nas Regionais, quem acompanha é a Diretoria de Gestão Estratégica da Rede de Ensino.

No momento da fase D (do inglês, *to do*) é que são executadas as Propostas Curriculares e os Planos de Ação (PA)

Cada ação do PA é colocada em prática. O acompanhamento é feito mediante a sinalização em justificativa no caso de atraso ou não realização. Na conferência e nas ações de ajustes, de forma concomitante, acontecem o Acompanhamento dos Planos de Ação e Resultados, a Tomadas de Ações de Corretivas e/ou Padronização e a Avaliação e Divulgação dos Resultados.

O Acompanhamento dos Planos e Resultados é realizado pelo Relatório de Implementação das Ações do Plano (RIAP). As escolas devem fazer o acompanhamento de forma integrada. Além disso, o AAGE e a equipe diretiva, por meio do RIAP, conferem as ações. Em 2013, foram propostos 8 RIAPs. Eles seguem uma linha do tempo com os detalhes e ações onde consta o que será desenvolvido ao longo do ano nas escolas, como mostra a Figura 13.

**Figura 13 - Linha do tempo de 2013 com o cronograma de ação do AAGE**



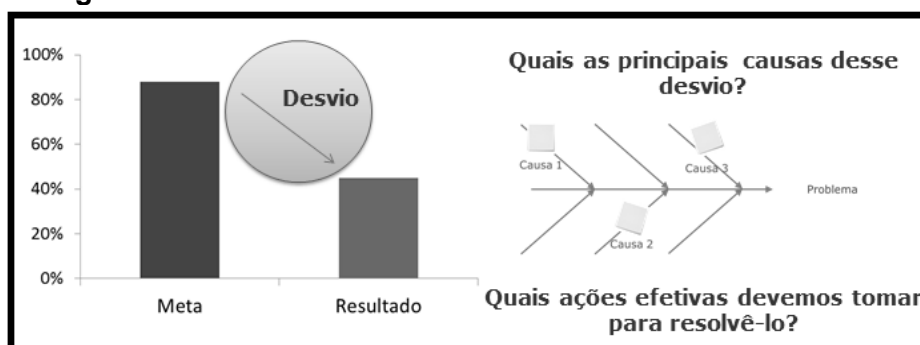
Fonte: Slides do Comitê GIDE da SEEDUC/RJ – 2013.

Vale ressaltar que esses passos são realizados em todas as escolas da rede ao mesmo tempo.

Após a análise bimestral dos resultados, caso a meta seja atingida, deve-se padronizar a ação que levou à melhoria dos resultados. Se não for atingida, devem ser buscadas novas ações com base nas causas levantadas.

Na Tomada de Ações Corretivas e/ou Padronização, os desvios identificados devem promover a reunião dos envolvidos, para que encontrem as causas do mau desempenho e definam as contramedidas necessárias para corrigir a situação negativa. Na tratativa para os desvios, nas disciplinas críticas, reúnem-se os professores e a equipe diretiva, com a finalidade de, aplicando o diagrama de causas e efeito, construir um plano de ação específico para as disciplinas. Esse documento produzido por essa equipe denomina-se Relatório de Desvio de Metas (RADM). Nele, há a análise de todo o processo realizado e a identificação das causas mais profundas para o problema produzido, conforme a Figura 14.

**Figura 14 - Parte do Relatório de Análise de Desvio de Metas**



Fonte: Slides do Comitê GIDE da SEEDUC/RJ – 2013.

No caso da Padronização (manutenção de boas práticas), confere-se maior segurança e um crescimento contínuo no processo ensino-aprendizagem.

Na última fase, concluindo o ciclo PDCA do fluxo do Sistema GIDE está a Avaliação e Divulgação dos Resultados. Há vários meios utilizados para essa ação: o Painel de Gestão à Vista, em reuniões de pais, cartazes, boletins informativos que estimulem a comunidade a novos saltos para atingir metas desafiadoras. Caso as metas não tenham sido atingidas, o RADM deve ser feito para a identificação dos problemas.

Além de a GIDE ser executada nas escolas, um indicador significativo também foi criado, após ser definido o IDEB como indicador de qualidade em 2011. A SEEDUC/RJ criou o Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ). A próxima seção esclarecerá o que é esse indicador e o quanto ele impacta nos resultados da rede.

### 1.1.2 O Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ)

Antes de explicar o IDERJ, que existe na esfera estadual do Rio de Janeiro, é fundamental esclarecer alguns pontos a respeito do IDEB que abrange todo o território nacional.

O IDEB foi criado em 2007 e reúne dois conceitos importantes para a qualidade da educação: indicador de fluxo escolar (IF) e indicador de desempenho nas avaliações (ID), ou seja, combina a proficiência dos alunos e a taxa de aprovação. Essa avaliação é realizada a cada dois anos e, por meio de exames nacionais padronizados, afere a proficiência dos estudantes em matemática e português. Como prioriza o aspecto pedagógico, possibilita o traçado de metas para



os sistemas de ensino. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos do Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios.

Mais importante é que os resultados do IDEB sejam analisados não perdendo de vista quais são as condições sociais das escolas e redes, percebendo o lugar de inserção de cada uma delas. A exposição em ranqueamento pode ter um aspecto positivo ou negativo. Será positivo se objetivar demonstrar a variação do desenvolvimento da realidade educacional ao longo do tempo. Por outro lado, pode ter efeito perverso, caso proporcione apenas uma competição numérica. O princípio de comparabilidade pode ser útil para se saber onde há necessidade de investimento e definição de políticas públicas, sem concorrência.

A equipe diretiva, em especial o Gestor, deve ter ciência dos resultados do sistema escolar ao qual pertence e isso pode ser obtido pelo site do INEP, onde também consegue os resultados da sua escola e os de cada turma. Quando alcança essa maturidade de domínio de conhecimento dos dados, o Gestor pode ter mais propriedade para identificar quais os aspectos que envolveram aquela pontuação. O entendimento dessa perspectiva por parte do diretor colabora para o alcance das metas e permite que a Secretaria perceba isso.

Como as metas do IDEB permitem o acompanhamento das ações implementadas na rede somente de dois em dois anos, a Secretaria criou o IDERJ, índice estadual, que dá sequência às mudanças na SEEDUC/RJ. O IDERJ segue uma metodologia semelhante a do IDEB e possibilita o acompanhamento das ações que foram implementadas desde 2011, monitorando o desempenho da rede com periodicidade maior que o IDEB.

O IDERJ é o cruzamento do Índice de Desempenho (ID) e do Indicador de Fluxo (IF) da rede e de cada escola. Avalia o nível de proficiência da rede e também o tempo médio gasto para completar o fluxo. Esse indicador agrupa a proficiência aferida pelo SAERJ<sup>13</sup> (Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro), que é realizado uma vez por ano, no 4º bimestre do ano letivo, no qual constam o ID e as taxas de aprovação que são obtidas no encerramento do ano letivo e materializam o IF.

---

<sup>13</sup> Resolução SEEDUC Nº 4.437 de 29 de março de 2010 que institui o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ.

Para a verificação desse alcance, portanto, é que são aplicadas as avaliações SAERJ (anual) e Saerjinho (nos três primeiros bimestres do ano), cujos indicadores são o IDERJ e Iderjinho, respectivamente. Os primeiros resultados do IDERJ foram divulgados em junho de 2012. Segundo o Livro de Governança da SEEDUC – Transparência na Educação 2013, os dados referentes a 2011 demonstram que, no primeiro ano de implementação das ações do Planejamento Estratégico, todas as etapas de ensino estiveram bem próximas de atingir as metas. Conforme o documento, o ano de 2011 foi de organização.

A rede caminhou para 2012 com resultados positivos mesmo diante dos desafios que ainda tinha pela frente. O resultado para a Secretaria é a média do resultado das escolas. Dessa forma, o desempenho para a rede apresenta-se como positivo, mesmo que parte das escolas tenham resultado negativo e não consigam alcançar suas metas.

É importante ressaltar que o SAERJ acontece no último bimestre antes do término ano letivo. O diagnóstico do SAERJ permite ao aluno montar seu plano de estudos de acordo com seu desempenho. Além disso, revela de maneira técnica e prática a realidade que os dados educacionais trazem, informa o site da Secretaria<sup>14</sup>.

O SAERJINHO, diferente do SAERJ ocorre nos três primeiros bimestres. É uma ferramenta de monitoramento bimestral, com possibilidades de correções imediatas, no bimestre seguinte. Ou seja, os problemas podem ser sanados antes do término do ano letivo. As questões de gestão e do ambiente escolar que, por acaso, possam impactar negativamente os resultados da aprendizagem podem ser resolvidas em curto espaço de tempo.

Outro aspecto que envolve esse sistema de avaliação é a apropriação e discussão dos resultados por toda a comunidade escolar com o auxílio da Superintendência de Acompanhamento e Avaliação (SUPAA). Com isso, em vários casos, o aluno pode ser direcionado, em tempo hábil, para algum programa como o Reforço Escolar, que evitará que haja repetência, diante dessa rápida intervenção.

No caso do SAERJINHO, os padrões de desempenho definem-se a partir dos percentuais que aparecem na Figura 15, que mostram os faróis de proficiência, divididos em: Ruim, Intermediário, Adequado e Avançado.

---

<sup>14</sup> Entenda pra que servem o SAERJ e o Saerjinho. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=616581>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

**Figura 15 - Padrão de desempenho do SAERJINHO**



Fonte: SUPAA – 2014.

O monitoramento dos resultados do Planejamento Estratégico na rede é feito a partir dos resultados dos Saerjinhos, nas reuniões bimestrais dos três níveis: escolas, regionais e sede, quando os resultados são analisados com toda a rede.

A partir de metas de IDERJ e IDERJINHO conferidas pelo sistema por modalidade (Regular e Educação de Jovens e Adultos – EJA) e etapas de ensino (Ensino Fundamental/EF e Médio/EM) a todas as escolas, regionais e sede, são realizadas reuniões para acompanhamento e divulgação dos resultados e boas práticas.

Como incentivos aos alunos que participam das avaliações externas, de âmbito estadual, a Secretaria premia os 10.000 alunos que alcançam as maiores notas no SAERJ com notebooks, tablets ou netbooks. Para o SAERJINHO, desde 2011, são premiadas as duas melhores escolas que apresentam a maior evolução em seu desempenho, comparado ao bimestre anterior, devendo ter participação dos estudantes no exame de mais de 70%. As escolas ganham uma viagem para 45 alunos na cidade do Rio de Janeiro com alimentação, hospedagem e passeios históricos e culturais financiados pela SEEDUC/RJ.

Dentro dessas questões para avaliação e monitoramento de alunos a SEEDUC implantou o Currículo Mínimo que será o tema da próxima subseção e também está entre as políticas públicas da SEEDUC/RJ para a melhoria do ensino.

### 1.1.3 A adoção do Currículo Mínimo

Conforme o site da Secretaria<sup>15</sup>, as orientações sobre o Currículo Mínimo (CM) mostram que foi desenvolvido pela SEEDUC/RJ em parceria com a Fundação Cecierj e de inscrições gratuitas, em duas etapas de seleção: análise de currículo e

<sup>15</sup> Currículo Mínimo: Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=759820>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

entrevista. Os professores da rede estadual foram convidados a participarem de equipes que debateram a proposta curricular em 2012. Em 30 de setembro daquele ano, foi aberto o processo seletivo. Na ocasião foram 64 vagas para as disciplinas de Filosofia, Geografia, História, Língua Portuguesa, Matemática, Sociologia, Arte, Biologia e Ciências, Educação Física, Física, Língua Estrangeira e Química. Esses profissionais receberam uma bolsa, conforme a formação, para nove meses de trabalho que durou de outubro de 2011 a junho de 2012.

O alinhamento do currículo foi feito não somente com as diretrizes nacionais, mas também de acordo com as matrizes de referência das avaliações externas e a realidade de ensino da rede. O Currículo Mínimo é documento que estabelece as competências, habilidades e conteúdos mínimos que orientam a construção dos planos de aula de cada disciplina por bimestre.

Além da participação dos professores da rede estadual e orientados por professores de universidades públicas do Estado do Rio de Janeiro, as escolas receberam, em 2012, os kits com os currículos mínimos atualizados para as modalidades Regulares, Ensino Normal, Ensino de Jovens e Adultos (EJA) dos segmentos do Ensino Fundamental (anos finais) Ensino Médio.

Por causa da uniformização do Currículo, não mais teriam problemas os alunos caso os professores fossem substituídos ou que eles próprios se transferissem de escola, mas se mantivessem na mesma rede. Atualmente, o Currículo Mínimo abrange todos os componentes curriculares da matriz curricular da SEEDUC/RJ.

Como o currículo é mínimo, a autonomia dos docentes e das escolas pode ser preservada, para que realizem inserções que atendam às especificidades da comunidade escolar.

#### 1.1.4 O Sistema de Bonificação por Resultados: a remuneração variável

No Diário Oficial do dia 8 de fevereiro de 2012, a Secretaria publicou a regulamentação das regras para a Bonificação por Resultados que objetivava melhorar o processo de ensino e aprendizagem do Sistema Educacional do Estado do Rio de Janeiro e valorizar os profissionais da educação, garantindo a eficiência do ensino prestado pela rede. Com o cumprimento integral das normas, o servidor poderia receber até três salários a mais.

O Sistema de Bonificação por Resultados evidencia o reconhecimento do mérito pelo trabalho realizado. Para atingir a meta de estar entre os cinco melhores estados no IDEB até 2013, cada ator envolvido participaria com a sua responsabilidade. Reza a Cartilha da Bonificação Por Resultados<sup>16</sup> que a mesma “tem como objetivo recompensar os servidores pelos resultados e trabalho em equipe”. O ciclo da campanha é o que está na Figura 16.

**Figura 16 - Bonificação por Resultados**



Fonte: Cartilha da Bonificação por Resultados – 2012.

A resolução da SEEDUC/RJ Nº 4768 de 07 de fevereiro de 2012 regulamenta a Bonificação por Resultados, instituída pelo Decreto Nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, alterado pelo Decreto Nº 43.451 de 03 de fevereiro de 2012. O Programa visa remunerar os servidores da SEEDUC lotados em Unidades Escolares, Regionais Administrativas, Regionais Pedagógicas e Regionais Pedagógico-Administrativa que atingirem ou superarem as metas estabelecidas com até três vencimentos base de quem alcance ou supere as metas de IDERJ propostas. Para obter tal remuneração, em cada esfera, é preciso alcançar as metas estabelecidas. Assim, os servidores receberiam o benefício, calculado proporcionalmente ao cumprimento das metas.

Nas escolas, quem pode receber são os Diretores, os Professores Regentes (em sala de aula), o Coordenador Pedagógico e demais servidores efetivos do

<sup>16</sup> Disponível em: < [http://www.rj.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=91a3a20c-99b3-4756-8b40-2364045b773d&groupId=91317](http://www.rj.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=91a3a20c-99b3-4756-8b40-2364045b773d&groupId=91317)>. Acesso em: 28 jan. 2015.

quadro da SEEDUC/RJ lotados na Unidade Escolar. Nas Regionais Pedagógico-Administrativas recebem os Diretores Pedagógico-Administrativos e demais servidores efetivos do quadro da SEEDUC/RJ lotados na Regional. A Cartilha ainda apresenta um panorama de como seria distribuída a bonificação, no momento da sua implementação. Inicialmente, a distribuição foi feita da seguinte maneira: para quem estava lotado em Regionais a distribuição da bonificação foi vinculada à seguinte meta: 90% (noventa por cento) das Unidades Escolares vinculadas a ela deveriam alcançar, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) da meta de IDERJ de cada Unidade Escolar de ensino regular; 90% (noventa por cento) das Unidades Escolares vinculadas deveriam alcançar, no mínimo, 80% (oitenta por cento) da meta de ID para a Educação de Jovens e Adultos presencial de cada unidade escolar; deveriam ter 100% (cem por cento) das Unidades Escolares a ela vinculadas com cumprimento do currículo mínimo quando de sua regulamentação e também terem, pelo menos, 70% de frequência presencial no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo.

Entretanto, pela resolução Nº 4880 de 19 de março de 2013, a SEEDUC regulamentou alterações na Bonificação Por Resultado, que foi instituída pelo Decreto Nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, alterado pelo Decreto Nº 43.451 de 03 de fevereiro de 2012 e pelo Decreto Nº 44.112 de 13 de março de 2013. A meta foi de alcançar o mínimo de 85% (oitenta e cinco por cento) de IDERJ em cada unidade escolar, 70% de meta de ID da Educação de Jovens e Adultos. Os servidores também que tivessem frequência mínima de 70% no período da avaliação fariam jus à Bonificação. Para as escolas serem bonificadas, cada turma deveria alcançar como provas válidas um total de 80% ou 85% do total da unidade escola no diurno e 70% para cada turma ou 80% da totalidade da unidade escolar do turno da noite.

A participação das Regionais na distribuição dos percentuais da Remuneração Variável em 2012 está apresentada na Figura 17.

**Figura 17 - Participação das Regionais no total de escolas contempladas em 2012**

Regionais	Percentual de escolas
Baixadas Litorâneas	4%
Centro Sul	6%
Médio Paraíba	6%
Metropolitana I	4%
Metropolitana II	5%
Metropolitana III	11%
Metropolitana IV	8%
Metropolitana V	4%
Metropolitana VI	10%
Metropolitana VII	6%
Noroeste Fluminense	9%
Norte Fluminense	7%
Serrana I	6%
Serrana II	10%

Fonte: Livro de Governança – Transparência na Educação 2013.

Em 337 escolas e mais de 16.502 matrículas houve alcance ou superação das metas definidas para 2011 e, contemplando mais de 16 mil matrículas de servidores. Metade das escolas contempladas que receberam a remuneração variável está concentrada em cinco regionais: Metropolitana III, Metropolitana VI, Serrana II, Noroeste Fluminense e Metropolitana IV.

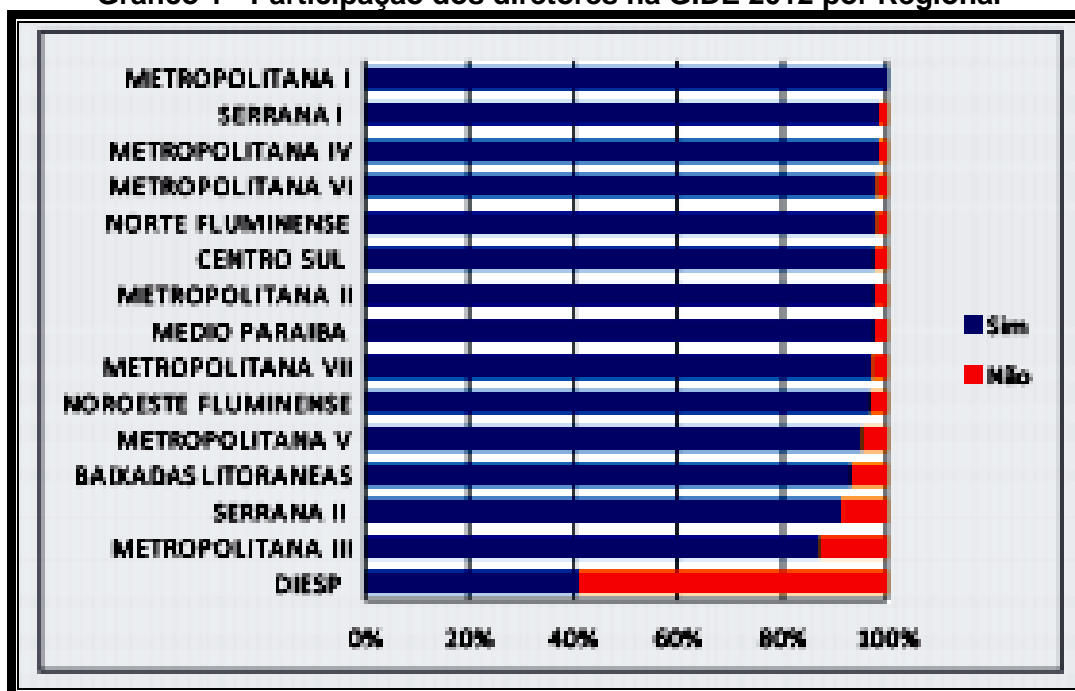
Em 2013, cujas metas referem-se a 2012, o número de matrículas contempladas cresceu para 23 mil. 416 escolas foram contempladas dessa vez.

Outras exigências foram feitas para que os servidores se tornassem elegíveis, tais como: estar ativo na data do pagamento do programa; ter cumprido 100% do Currículo Mínimo; ter realizado todas as avaliações externas solicitadas e lançado as notas dentro do prazo estabelecido pela SEEDUC/RJ e cumprir o percentual mínimo de participação nas avaliações externas, também definido pela SEEDUC/RJ.

A maior parte das regionais apresentou crescimento no percentual de escolas que alcançaram a bonificação. O trabalho do Gestor foi crucial para o progresso das Unidades e da rede e foram resultados significativos. Segundo o Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ – 2012, 95,51% dos diretores participaram da GIDE em 2012.

O percentual de Diretores, por Regional, que participaram da GIDE 2012 aparece no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Participação dos diretores na GIDE 2012 por Regional



Fonte: Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ – 2014.

Nessa posição, a SEEDUC/RJ continua com a perspectiva de aprimorar e investir na Formação dos gestores escolares, pois são eles que estão diretamente presentes com todas as pessoas ligadas às ações que fazem diferença na implementação dessas mudanças. Por isso, é essencial conhecer como se apresenta a estrutura da SEEDUC/RJ do Rio de Janeiro, abordagem presente na próxima seção.

#### 1.1.5 A nova estrutura da SEEDUC

A Secretaria de Estado de Educação é responsável por cumprir as políticas públicas educacionais do Governo Federal, indicadas pela Lei nº 9394/96 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Cabe à Secretaria executar a política estadual de Educação.

Segundo a SEEDUC, sua missão é “assegurar uma educação que garanta o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos”, propiciando o desenvolvimento integral dos discentes, conforme exposto em seu site.

As ações incentivadas por essa missão, informa o site, devem permitir o funcionamento eficaz das escolas, o estímulo ao aperfeiçoamento dos professores, o



provimento dos recursos materiais necessários à comunidade escolar, bem como a instrução do processo pedagógico, incluindo a valorização do magistério.

A SEEDUC/RJ encontra-se estruturada como mostra a Figura 18:



Fonte: Site da SEEDUC/RJ – 2014.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas, que é de interesse neste estudo, encontra-se ancorada em duas superintendências: a de Administração de Pessoas e a de Desenvolvimento de Pessoas. Aquela que interessa a esta pesquisa é a de Desenvolvimento de Pessoas. Ela é formada pela Assessoria Técnica de Saúde e Bem Estar, Diretoria de Gestão de Carreiras e Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas.

O Decreto nº 42.838 de 04 de fevereiro, da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC/RJ -, de 2011 transformou a estrutura básica das Coordenadorias. As antigas 30 (trinta) Coordenadorias Regionais foram transformadas em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, além da DIESP, Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas e está em vigor desde o dia 30 de abril de 2011.

Atualmente, as 14 Diretorias Regionais estão distribuídas entre a região metropolitana (sete) e os municípios do interior (sete), de acordo com o mapa do Anexo I.

A Tabela 2 mostra a distribuição das Diretorias Regionais e o número de escolas em 2013.

**Tabela 2 - Número de escolas por Regional em 2013**

Diretorias Regionais	Nº de escolas
BAIXADAS LITORÂNEAS	99
CENTRO SUL	99
DIESP	20
MÉDIO PARAÍBA	94
METROPOLITANA I	106
METROPOLITANA II	86
METROPOLITANA III	101
METROPOLITANA IV	109
METROPOLITANA V	84
METROPOLITANA VI	86
METROPOLITANA VII	105
NOROESTE FLUMINENSE	63
NORTE FLUMINENSE	104
SERRANA I	67
SERRANA II	87
TOTAL	1310

Fonte: Tabela produzida pela autora com dados do site da SEEDUC/RJ – 2014.

Contando com a DIESP, a Regional Serrana II ocupa o 6<sup>a</sup> lugar em número de escolas entre as regionais. Em número de municípios de abrangência, excetuando-se a Região Metropolitana do Rio de Janeiro e as escolas da DIESP, a Serrana II está posicionada em 2<sup>o</sup> lugar, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 - Organização das regionais Administrativas e Pedagógicas de 04/02/2011 a 2014**

Diretorias Regionais	Nº municípios	Abrangência
BAIXADAS LITORÂNEAS	10	Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Iguaba Grande, Maricá, Niterói, Rio Bonito, São Pedro de Aldeia, Saquarema
CENTRO SUL	16	Areal, Barra do Piraí, Comendador Levy Gasparian, Engenheiro Paulo de Frontin, Itaguaí, Mendes, Miguel Pereira, Paracambi, Paraíba do Sul, Paty do Alferes, Rio das Flores, Sapucaia, Seropédica, Três Rios, Valença, Vassouras
DIESP	Unidades escolares prisionais e socioeducativas	Criada em fevereiro de 2008 para atuar, como Diretoria Regional, junto às Unidades Escolares em espaços de privação de liberdade, em parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária (Seap) e o Departamento Geral de Ações Socioeducativas (Degase). Em 2011, eram 22 espaços educacionais: 19 Colégios Estaduais, dois anexos e um Naceja(Núcleo Avançado do Centro de Estudos

		de Jovens e Adultos). Desses espaços, 17 ficam dentro dos espaços da Seap (Secretaria de Administração Penitenciária - Unidades Prisionais) e cinco dentro dos espaços do Degase (Departamento Geral de Ações Socioeducativas)
MÉDIO PARAÍBA	12	Angra dos Reis, Barra Mansa, Itatiaia, Mangaratiba, Paraty, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro e Volta Redonda
METROPOLITANA I	3	Nova Iguaçu, Japeri e Queimados
METROPOLITANA II	1	São Gonçalo
METROPOLITANA III	1	Rio de Janeiro (Zone Norte): Acari, Água Santa, Bancários, Bento Ribeiro, Bonsucesso, Brás de Pina, Cachambi, Cascadura, Cavalcante, Cocotá - Ilha, Coelho Neto, Colégio, Cordovil, Engenho de Dentro, Galeão - Ilha, Higienópolis, Vila da Penha, Ilha do Governador, Inhaúma, Irajá, Jardim América, Jardim Guanabara-Ilha, Lins de Vasconcelos, Madureira, Marechal Hermes, Maria da Graça, Méier, Olaria, Osvaldo Cruz, Penha, Penha Circular, Piedade, Pilares, Portuguesa-Ilha, Quintino Bocaiúva, Ramos, Rocha Miranda, Tauá-Ilha, Tomás Coelho, Turiaçu, Vaz Lobo, Vigário Geral, Vila Kosmos, Vila da Penha, Vila Valqueire, Vista Alegre, Freguesia Ilha, Engenho da Rainha e Cacuia-Ilha
METROPOLITANA IV	1	Rio de Janeiro (Zona Oeste): Anchieta, Bangu, Barra de Guaratiba, Campo Grande, Cosmos, Costa Barros, Deodoro, Guadalupe, Guaratiba, Honório Gurgel, Inhoaíba, Jabour, Jardim Bangu, Jardim Palmares, Magalhães Bastos, Nova Sepetiba, Paciência, Padre Miguel, Parque Anchieta, Pavuna, Realengo, Ricardo de Albuquerque, Santa Cruz, Santíssimo, Senador Camará, Sepetiba, Vila Aliança, Vila Kennedy e Pedra de Guaratiba
METROPOLITANA V	1	Duque de Caxias
METROPOLITANA VI	1	Anil - Jacarepaguá, Barra da Tijuca, Benfica, Botafogo, Caju, Camorim, Catete, Catumbi, Centro, Cidade de Deus, Jacarepaguá, Copacabana, Curicica - Jacarepaguá, Engenho Novo, Estácio, Freguesia - Jacarepaguá, Gardênia Azul, Gávea, Glória, Grajaú, Humaitá, Ilha de Paquetá, Ipanema, Itanhangá, Jacaré, Taquara, Tanque, Jardim Botânico, Lagoa, Laranjeiras, Leblon, Manguinhos, Maracanã, Pechincha, Praça da Bandeira, Praça Mauá, Praça Seca, Rio Comprido, Rocha, Santa Teresa, Santo Cristo, São Conrado, São Cristóvão, São Francisco Xavier, Taquara, Tijuca, Urca, Usina, Vargem Grande, Vidigal e Vila Isabel
METROPOLITANA VII	4	Belford Roxo, Mesquita, Nilópolis, São João de Meriti
NOROESTE FLUMINENSE	13	Miracema, Aperibé, Itaocara, Santo Antônio de Pádua, Bom Jesus do Itabapoana, Italva, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, São José de Ubá, Varre-Sai
NORTE FLUMINENSE	11	Cambuci, Campos dos Goytacazes, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, São Fidélis, São Francisco do Itabapoana, São João da Barra

SERRANA I	7	Guapimirim, Itaboraí, Magé, Petrópolis, São José do Vale do Rio Preto, Tanguá, Teresópolis
SERRANA II	14	Bom Jardim, Cachoeira de Macacu, Cantagalo, Carmo, Casimiro de Abreu, Cordeiro, Duas Barras, Macuco, Nova Friburgo, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Silva jardim, Sumidouro, Trajano de Moraes

Fonte: Quadro produzido pela autora com dados do site da SEEDUC/RJ – 2014.

Contando com 14 municípios e antecedida apenas pela Regional Centro Sul com 16 cidades, cada Regional possui uma sede localizada em um dos municípios sob sua responsabilidade.

A seção seguinte apresentará a estrutura da Regional Serrana II de forma pormenorizada por ser objeto de estudo dessa pesquisa.

## **1.2 Processo de seleção e a formação básica do Gestor Escolar na rede estadual do Rio de Janeiro: diretor geral e diretor adjunto**

A composição da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro apresenta composições diferenciadas para o cargo de gestor de escola. Os diretores das escolas que atuam na rede da SEEDUC/RJ estão distribuídos em três categorias:

1ª) os que são efetivos por tempo de atuação, denominados interinos, ou seja, nomeados/designados para ocuparem seus cargos nas escolas, por um período de um ano e meio, aproximadamente, com possibilidade de prorrogação e que não passaram por nenhum PSI;

2ª) os que são interinos por prazo determinado, também não tendo passado por PSI e

3ª) os que são provenientes do PSI.

Se a baixa qualidade da educação na rede pública estadual de ensino possuía como causa uma gestão escolar pouco profissionalizada, decorrente da falta de critérios de seleção de diretores, foram dados novos rumos à Secretaria para a Gestão de Pessoas com as políticas de reconhecimento. Foi criado, a partir de 2011, o chamado Processo Seletivo Interno – PSI.

Figueiredo afirma que até o ano de 2011, a escolha dos gestores escolares consistia na indicação ou votação.

Desde a instituição do processo seletivo, nenhum cargo estratégico da área pedagógica – Subsecretário, Superintendente, Diretores e Coordenadores da sede, regionais e escolas, foi ocupado por indicação, exceto na modalidade interina, ou por prazo determinado. Todos os diretores escolares nomeados de forma efetiva, após janeiro de 2011, foram selecionados por processo seletivo interno. (FIGUEIREDO, 2015, p. 47)

Para acesso às funções e cargos estratégicos da área pedagógica a SEEDUC/RJ instituiu o Processo Seletivo Interno. Porém, não somente dessa forma, os cargos de gestão são ocupados. Há casos de Mobilidade Interna (MI) como mais uma forma de ascender ao cargo de Gestão. Diferente do PSI, a MI, mesmo sendo uma forma de seleção, não obedece a todas as etapas constantes no PSI, parecendo apenas a seleção a partir da análise de currículo e entrevista.

Caso não houvesse número suficiente de aprovados para a ocupação do cargo, o parágrafo segundo do artigo 9º trouxe uma possibilidade de ajuste. Oficializou-se o PSI com o Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, no art. 9º, Capítulo III, do Recrutamento e seleção, publicado no (DOERJ de 07 de janeiro 2011, informando que a ascensão aos cargos e funções em comissão estratégicos para áreas pedagógicas seriam preenchidos, obrigatoriamente, mediante o Programa de Recrutamento e Seleção. Entretanto, havia a possibilidade de, em casos especiais, ser o servidor designado provisoriamente pelo prazo máximo de 06 (seis) meses até seu preenchimento mediante a forma de PSI.

O decreto nº 42.793 foi revisado por outro Decreto, de Nº 44.281, de 1 de julho de 2013, trazendo os seguintes acréscimos<sup>17</sup> aos mesmos artigo e capítulo pela prorrogação uma única vez, pelo mesmo período, caso não houvesse ocupante para o cargo, podendo a SEEDUC estender o prazo por mais seis meses, desde que tivessem justificativa das Diretorias Regionais Pedagógicas e com ratificação da Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional. O processo ainda deveria ter posicionamento conclusivo da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e da Subsecretaria de Gestão de Ensino

Nesse conjunto de funções pedagógicas estratégicas encontram-se as de Diretores Regionais Pedagógicos, Administrativos e Coordenação de Gestão de Pessoas e as que atuam nas escolas como Diretores Gerais e Adjuntos, Coordenadores Pedagógicos e Orientadores Educacionais, além dos que atuam na

---

<sup>17</sup> Grifo da autora para referir-se apenas ao acréscimo feito ao Decreto anterior sob o nº 42.793.

sede – Diretores, Superintendentes da Área Pedagógica e Subsecretário de Gestão de Ensino.

Embora o Processo Seletivo Interno tenha sido implantado na rede desde o ano de 2011, a cada ano ocorrem ajustes nos editais, a fim de aperfeiçoamento do mesmo. Portanto, optou-se por descrever nesta dissertação, o PSI, segundo o edital mais recente, publicado em 07 de abril de 2014 pelo Decreto nº 44.716, que conferiu nova redação ao Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, considerando o processo E-03/001/501/2014, tornando pública, por intermédio da Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro (CEPERJ), a realização de Processo de Seleção Interno, com vistas ao provimento das funções gratificadas de Diretor de Unidade Escolar e Diretor Adjunto de Unidade Escolar, com lotação no âmbito da SEEDUC/RJ, em conformidade com as condições estabelecidas no Edital, nos anexos, e em eventuais retificações posteriores.

As alterações oriundas da publicação de 07 de abril de 2014 pelo Decreto nº 44.716 estão no art. 10 e encontram-se nos parágrafos 1º e 3º, que passaram a ter a seguinte redação:

§ 1º - O Programa de Recrutamento e Seleção será obrigatório para as funções e os cargos em comissão estratégicos relativos às áreas pedagógica e inspeção escolar da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC/RJ e facultativo para os demais.

§3º - Em situações excepcionais, desde que devidamente justificado, poder-se-á proceder, diretamente, à designação provisória de servidores em funções e cargos em comissão estratégicos da inspeção escolar, até o provimento por Processo Seletivo Interno, desde que:

I - a Coordenação de Inspeção Escolar justifique a situação;

II - o processo tenha posicionamento conclusivo da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e da Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia. (DECRETO 44.716/2014).

O Quadro 3 exhibe o que a legislação preconizava em cada Decreto, demonstrando as alterações ou não que ocorreram ao longo do tempo.

**Quadro 3 - Mudanças no marco legal a partir dos Decretos dos PSIs**

	DECRETOS
PSI 2011	Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011 • Garantia de ocupação de 6 (seis) meses como designação provisória interina
PSI 2012	Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011 • (Sem alterações)
PSI 2013	Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, que conferiu nova redação ao Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A necessidade de prorrogar por mais 6 meses e, excepcionalmente, com justificativa de instâncias superiores, por mais 6 meses</li> </ul>
PSI 2014	Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014, que conferiu nova redação ao Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previu-se a ocupação do cargo até o provimento de PSI para que todos os gestores tenham passado por Processo Seletivo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora – 2015.

As etapas do PSI, desde o início, vêm sendo elaboradas por uma instituição externa - Fundação CEPERJ, responsável por todo o processo de recrutamento e organização de cada etapa. Entretanto, o curso de Formação básica é de responsabilidade da equipe de Formação de Gestores da SEEDUC/RJ.

Entre as políticas para o desenvolvimento do servidor encontram-se as formações voltadas para o ensino, as formações para atuação em programas específicos, as formações em gestão, pós-graduação e mestrado profissional e a formação administrativa. Tais capacitações ainda não contemplam a todos, pois há um processo seletivo por meio de provas com número limitado de vagas a serem preenchidas. Aqui será destacada como tem sido a formação dos gestores escolares de 2011 a 2014, uma vez que nesse período ocorreram mudanças. No entanto, é preciso entender que cada edição do processo tem de respeitar a legislação criada como diretriz, como marco legal. Para analisarmos o último Processo Seletivo Interno da Secretaria, ocorrido em 2014, faz-se necessário um breve histórico do percurso desse recrutamento e formação de gestores.

Figueiredo (2015, p.48) afirma que, conforme informações obtidas com o setor responsável, a reprovação nos PSIs ocorre mais na área de Conhecimentos sobre Gestão e isso demonstra certo despreparo dos servidores nesse aspecto.

Os Processos Seletivos passaram por algumas modificações, desde a sua criação em 2011 e algumas alterações ocorreram entre as etapas dos Processos Seletivos. O Quadro 4 apresenta cada uma.

**Quadro 4 - Etapas dos PSIs**

Versão de PSI	ETAPAS
PSI 2011	1ª) Análise de Currículo 2ª) Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos 3ª) Avaliação de Perfil 4ª) Programa de Formação
PSI 2012	1ª) Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos 2ª) Análise de Currículo e Experiência Profissional

	3ª) Avaliação de Perfil 4ª) Curso de Formação
PSI 2013	1ª) Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, de caráter eliminatório e classificatório. 2ª) Análise de Currículo e Experiência Profissional, de caráter classificatório. 3ª) Avaliação de Perfil, de caráter eliminatório. 4ª) Curso de Formação.
PSI 2014	1ª) Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, de caráter eliminatório e classificatório. 2ª) Análise de Currículo e Experiência Profissional, de caráter classificatório e eliminatório. 3ª) Avaliação de Perfil, de caráter eliminatório. 4ª) Curso de Formação, de caráter eliminatório.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais dos PSIs – 2015.

Nota-se que a etapa de Análise de Currículo foi executada em primeiro lugar apenas no PSI 2011. Nos seguintes, passou a vir após a Prova Objetiva que passou a ser eliminatória. Isso, certamente, tornou mais eficaz o trabalho de análise, pois não se precisariam verificar todos os currículos. No último PSI, só chegaram ao Curso de Formação aqueles que conseguiram passar por todo o restante das etapas.

A Descrição Sumária do cargo permaneceu inalterada em todas as edições. O Gestor deveria, conforme o edital,

Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência, em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidos, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino. (DOERJ/2011, 2012, 2013 e 2014).

Quanto às atribuições, permaneceram inalteradas nas três primeiras edições, conforme mostra o Quadro 5.



**Quadro 5 - Atribuições dos Diretores nas edições do PSI da SEEDUC/RJ**

	ATRIBUIÇÕES
PSI 2011, 2012 e 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover o cumprimento das normas legais e da política definida pela Secretaria de Estado de Educação e pelo MEC;</li> <li>2. Propiciar o bom funcionamento da escola, coordenando as atividades administrativas, acompanhando a frequência de professores e funcionários, a preservação do patrimônio e a conservação de seu espaço; prover a segurança dos alunos na unidade escolar;</li> <li>3. Assegurar a integridade dos documentos e atualização das informações dos docentes e discentes; utilizar os materiais destinados à Unidade Escolar de forma racional;</li> <li>4. Estimular e apoiar o aperfeiçoamento profissional dos servidores sob sua direção;</li> <li>5. Supervisionar a elaboração e a execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar;</li> <li>6. Monitorar o fluxo escolar, adotando medidas para minimizar a evasão escolar, informando aos pais e/ou responsáveis sobre a frequência dos alunos;</li> <li>7. Monitorar o rendimento escolar, adotando medidas que garantam a realização de recuperação para alunos com menor rendimento;</li> <li>8. Gerenciar os recursos financeiros destinados à Unidade Escolar de forma planejada, atendendo às necessidades do Projeto Pedagógico, assegurando a prestação de contas de acordo com os termos da legislação vigente;</li> <li>9. Programar normas de gestão democrática e participativa, integrando objetivo das Políticas Nacional, Estadual e da Unidade Escolar, promovendo a integração Escola/Comunidade;</li> <li>10. acompanhar as avaliações internas, externas e diagnósticas da Unidade Escolar, responsabilizando-se pela correta aplicação e utilização dos resultados no Planejamento Pedagógico;</li> <li>11. Convocar e/ou presidir reuniões, assembleias, colegiado da escola, associação de apoio escolar, grêmio estudantil e outros;</li> <li>12. Promover a atuação integrada da equipe escolar nos diversos turnos da Unidade Escolar.</li> </ol>
PSI 2014	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparação e Integração: Criar um clima de cooperação entre as pessoas levando as escolas a interagirem na busca de metas e resultados. Realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógicos e ambiental. Dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades.</li> <li>2. Planejamento: Orientar o Gestor e a comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados.</li> <li>3. Acompanhamento: Verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas.</li> <li>4. Ação corretiva e/ou Padronização: Orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/ disseminação das práticas bem sucedidas.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais dos PSIs – 2015.

Nas edições de 2011 a 2013 não houve alterações nas atribuições dos Diretores previstas pela Secretaria, o que não ocorreu no edital da edição de 2014.

Além dessas modificações, também no conteúdo programático houve alteração, como apresentada no Quadro 6.

**Quadro 6 - Conteúdo Programático dos PSIs**

	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO
PSI 2011	Noções de Gestão Noções de Informática Noções de Administração Pública Conhecimentos Específicos
PSI 2012	Noções de Gestão Noções de Informática Noções de Administração Pública Conhecimentos Específicos
PSI 2013	Conhecimento da Língua Portuguesa e Redação Oficial Conhecimento de Informática Conhecimento de Administração Pública Conhecimento de Gestão Conhecimento Pedagógico Conhecimento referente às Escolas em locais de provação de liberdade
PSI 2014	Conhecimento de Língua Portuguesa Conhecimento de Informática Conhecimento de Legislação Conhecimento de Administração Pública Conhecimento de Gestão Conhecimento Pedagógico

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Editais dos PSIs – 2015.

Quanto ao conteúdo programático das edições do PSI, vê, nitidamente, um maior nível de exigência, uma vez que começou por noções nas primeiras edições. Nas duas últimas – 2013 e 2014 já se requereram do futuro Gestor conhecimentos mais aprofundados de todas as áreas.

De janeiro de 2011 a 2014, os diretores escolares nomeados de forma efetiva foram selecionados pelo PSI. A Tabela 3 mostra esse fato ao longo do tempo.

**Tabela 3 - Dados de Processo Seletivo Interno para o preenchimento de funções pedagógicas na Escola**

FUNÇÃO	2011		2012		2013		2014	
	INSCRITOS	DESIGNADO	INSCRITOS	DESIGNADO	INSCRITOS	DESIGNADO	INSCRITOS	APROVADOS
Diretor de unidade escolar	2882	75	1032	48	894	61	928	356
Diretor Adjunto de unidade escolar	1986	133	1028	152	871	38	811	322
Coordenador Pedagógico	1029	0	1483	646	314	14	658	237
Orientador Educacional	0	0	658	260	216	16	225	52
<b>TOTAL</b>	<b>5897</b>	<b>208</b>	<b>4201</b>	<b>1106</b>	<b>2295</b>	<b>129</b>	<b>2622</b>	<b>967</b>

Fonte: FIGUEIREDO, 2015, p.46.

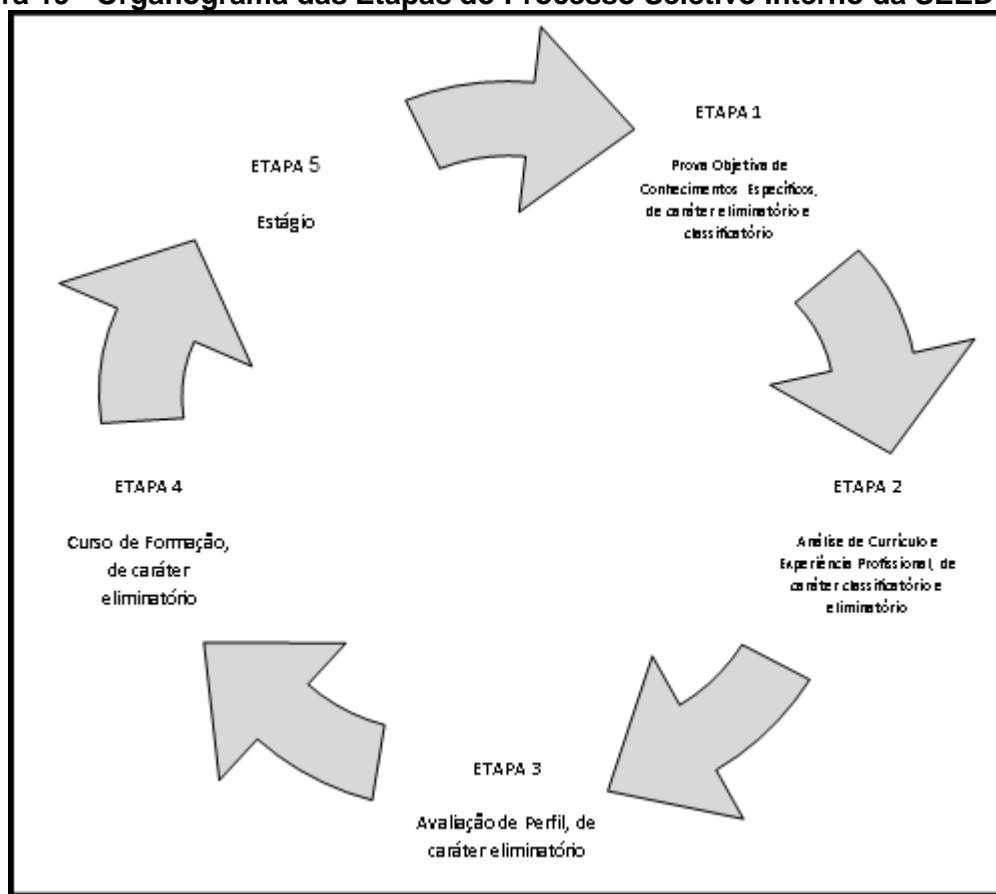
Percebe-se pela Tabela 3 que de 2011 para 2012 diminuiu o número de inscritos para o cargo de Diretor Geral e a quantidade de designados (os que chegaram ao final do Processo Seletivo) também diminuiu. Entretanto, de 2013 para 2014 o número de inscritos aumentou, assim como o quantitativo de designados. O aproveitamento de servidores para a função tem sido maior nos últimos anos.

Como o rendimento tem sido maior nos dois últimos PSIs, foi escolhido para análise da pesquisa o PSI 2014. A próxima subseção melhor detalhará esse movimento.

#### 1.2.1 O Processo Seletivo de 2014

No dia 23 de maio de 2014, foram publicados, no Diário Oficial do Estado, os editais para o referido PSI. As seleções internas são compostas por cinco etapas como demonstra a Figura 19.

**Figura 19 - Organograma das Etapas do Processo Seletivo Interno da SEEDUC/RJ**



Fonte: Elaborado pela autora com informações do edital do PSI 2014 – 2015.

Os PSIs para todas as funções objetivam o acesso dos servidores da SEEDUC/RJ às funções estratégicas na área pedagógica, pautando-se na isonomia, na transparência e na meritocracia, conforme disposto no Decreto nº 44.716/2014, que dá nova redação ao Decreto nº 44.281/2013.

A partir da página 64 do edital publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro - DOERJ<sup>18</sup> de 23 de maio de 2014 do PSI são determinadas a descrição sumária e as principais atribuições do Diretor Geral e Diretor Adjunto de Unidade Escolar. A atribuição principal do Diretor Escolar é a de articular a equipe da escola, a fim de que planejem, divulguem, executem e avaliem tanto as atividades pedagógicas quanto as administrativas de acordo com o que determina o Projeto Político Pedagógico da escola. Devem, portanto, cumprir, segundo o Decreto, todas as normas legais e da política definida pela Secretaria, com vistas ao funcionamento da escola.

<sup>18</sup> Edital disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2160701/DLFE-70015.pdf/EDITAISD.O23.05.2014PSIDGDACPOEeAAGE.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2014.

Diante do exposto, tanto do Diretor Geral quanto do Diretor Adjunto espera a SEEDUC/RJ que formem uma estrutura compromissada em atender a toda e qualquer situação que surge na escola ou que a envolva, contribuindo para que a educação de qualidade se estabeleça.

O cronograma, conforme o Anexo II, do edital do PSI 2014, iniciou o processo em 23 de maio de 2014 e terminou no curso de formação em outubro de 2014. Posteriormente, houve retificação do edital, postergando as datas finais.

Sobre a Etapa 1 do PSI, o edital prevê, no tem 5.1.2 que consistirá na realização de Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, de caráter eliminatório e classificatório, com duração de 03 (três) horas, contendo 50 (cinquenta) questões. Os objetos da avaliação contemplados no teste foram os que constam no Quadro 7:

**Quadro 7 - Conteúdos contemplados na Prova Objetiva do PSI 2014**

<b>CARGO</b>	<b>OBJETOS DA AVALIAÇÃO</b>	<b>NUMERO DE QUESTÕES (Pontuação máxima)</b>	<b>Mínimo de Acertos para Habilitação no Total da Prova</b>
Diretor de Unidade Escolar e Diretor Adjunto de Unidade Escolar, com diferença no grau de complexidade	Conhecimento de Língua Portuguesa	<b>08</b>	<b>50%</b>
	Conhecimento de Informática	<b>05</b>	
	Conhecimento de Legislação	<b>05</b>	
	Conhecimento de Administração	<b>05</b>	
	Conhecimento de Gestão	<b>17</b>	
	Conhecimento Pedagógico	<b>10</b>	
	<b>Total</b>	<b>50</b>	

Fonte: Edital do PSI de 23 de maio de 2014.

Para dar maior ênfase à distribuição dos conteúdos apontados para a prova da primeira etapa do PSI 2014, foram selecionados os conteúdos específicos que a função de Diretor exige. Destacam-se, para esta pesquisa os conhecimentos de gestão e de administração pública.

O Quadro 8 mostra quais áreas o Conhecimento de Gestão contemplaria na Prova Objetiva.

**Quadro 8 - Conteúdos de Gestão presentes no Edital do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Conhecimento de Gestão	
Área	Conteúdos
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia e planejamento estratégico (definições / tipos / conceitos/ classificações)</li> <li>• Análise e manutenção das vantagens competitivas</li> <li>• Análise dos ambientes, elaboração do plano estratégico</li> <li>• Estruturas</li> <li>• Tipos e cultura organizacional</li> <li>• Missão, visão e valores</li> <li>• Ética - responsabilidade social e ambiental</li> </ul>
Gestão por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho por meio de sistemas de controle</li> <li>• Finanças: orçamentos e índices</li> <li>• Análise de redes, ferramentas, processos e diagramas de controle</li> <li>• Sistema de informação gerencial</li> <li>• Planejamento e processo operacional, de recursos e avaliação de riscos</li> <li>• Administração de projetos</li> </ul>
Gestão Integrada da Escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão escolar</li> <li>• Padronização na Área Educacional</li> <li>• Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola</li> <li>• Competências da Equipe Escolar: Matriz de Capacitação</li> </ul>
Principais autores sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria Helena Pádua Coelho de Godoy</li> <li>• Heloísa Lück</li> <li>• Idalberto Chiavenato</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, conforme informações do Edital do PSI/2014.

As noções de Gestão marcam o diferencial do conhecimento em Gestão por parte dos candidatos que desejam ocupar um cargo que, além de estratégico, tem fundamental importância para a implementação de políticas de desenvolvimento para a qualidade da educação.

No domínio da Administração pública, exigiu-se

[...] a compreensão do Estado, origens e funções. Estado de Bem-Estar Social e neoliberalismo. Estado, Governo e Administração Pública. Princípios da administração pública. Organização da Administração Pública: direta e indireta. Reforma do Estado. Governança, governabilidade, accountability, democracia, controle social, participação e cidadania. Como parte da bibliografia foram sugeridos dentre outros Idalberto Chiavenato e Norberto Bobbio. (DOERJ, 23 de maio de 2014).

Essas duas esferas – Gestão e Administração Pública - são de grande relevância, uma vez que não costumam fazer parte da rotina dos profissionais na área de educação, os quais estão habituados com temas de cunhos mais pedagógicos e legislativos. Além disso, o critério principal de desempate concentrou-se na área de conhecimentos de gestão.

Para a prova de Diretor Adjunto, pouquíssimas foram as alterações nos conteúdos. Grosso modo, os dois cargos precisavam de domínios semelhantes sobre os assuntos.

Para a Etapa 2, – Análise de Títulos e Experiência Profissional - os classificados estariam aptos apenas os candidatos que obtivessem a maior pontuação na Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, conforme quantitativo estabelecido no edital, ou seja, só seriam válidos os títulos e experiência dos candidatos que estivessem na margem de vagas e que tivessem as melhores notas. Ao final da prova escrita, o candidato deveria entregar um envelope contendo a documentação que comprovasse Título e Experiência Profissional, os quais foram informados no dia da inscrição pelo próprio postulante ao cargo.

A Etapa 3 consistiu na aplicação de Atividade em Grupo e Entrevista Individual, que foram realizadas em dias diferentes, da qual puderam participar todos os candidatos aprovados e classificados na etapa anterior, que estivessem dentro da quantidade estabelecida no edital. Nela foram avaliadas as competências de liderança, visão sistêmica, flexibilidade, trabalho em equipe e comunicação, fluência verbal, proatividade e iniciativa, criatividade e inovação, atenção concentrada e difusa, habilidade de negociação e articulação com outros setores, comprometimento, discrição, ética, capacidade de análise e de síntese, planejamento, organização e controle. As atividades e entrevistas foram realizadas pela Fundação CEPERJ.

Para a avaliação de Perfil, 3ª etapa do PSI 2014, a entrevista foi realizada na cidade do Rio de Janeiro. Estariam aptos os que tivessem obtido a maior pontuação resultante do somatório da pontuação obtida na Prova Objetiva e na etapa de Análise de Currículos e Experiência Profissional. Vale a pena realçar que matriz de competências para avaliação dessa etapa concentrou-se em torno da flexibilidade, orientação para o cidadão, pontualidade/assiduidade e criatividade.

A última etapa – Etapa 4 - do PSI 2014, a princípio, foi o Curso de Formação, com responsabilidade compartilhada: a CEPERJ cuidou do controle e da

operacionalização dos procedimentos administrativos e a SEEDUC/RJ da seleção de conteúdos e desenvolvimento das aulas. Estiveram nessa fase os que foram considerados aptos na 3ª etapa.

Na página 18 e seguintes, o edital 2014 apresenta as normas de regulamentação do curso de formação com a seguinte descrição:

5.5.2. O Curso de Formação será obrigatório para os candidatos aprovados e convocados, conforme lista divulgada no site da SEEDUC/RJ (<<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ>>) e da CEPERJ ([www.ceperj.rj.gov.br](http://www.ceperj.rj.gov.br)), devendo os participantes chegar ao local, com antecedência mínima de 30 (trinta) minutos.

5.5.3. A participação do candidato no Curso de Formação é obrigatória, considerando-se eliminado o candidato que não comparecer, chegar atrasado ou ausentar-se sem justificativa legal, durante o curso de capacitação.

5.5.4. As condições de realização do Curso de Formação serão estabelecidas e divulgadas no site SEEDUC/RJ (<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ>) e da CEPERJ (<[www.ceperj.rj.gov.br](http://www.ceperj.rj.gov.br)>).

5.5.5. Esta etapa não terá caráter classificatório.

5.5.6. Não será prejudicado o servidor que se afastar do exercício de suas atividades, em razão da participação no Curso de Formação. (DOERJ de 23 de maio de 2014).

Uma informação fundamental acerca do curso de formação no Processo Seletivo Interno e que também consta no edital, foi a seguinte:

6.7. Não será admitido ingresso de candidato ao local de realização da Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, Avaliação de Perfil e Curso de Formação após o horário fixado para seu início. Os portões dos locais de realização das Etapas serão fechados impreterivelmente no horário estabelecido. (DOERJ de 23 de maio de 2014).

O período marcado para o Curso de formação foi de 15 a 19 de setembro para o cargo de Diretor Adjunto e de 22 a 26 de setembro de 2014 para Diretor Geral no horário de 8h30 às 18h. A carga horária totalizou 8 horas diárias, ou seja, 40 horas na semana do curso, distribuídas em dois turnos de apresentação dos conteúdos, os quais eram interrompidos por período de uma hora e meia de almoço.

O edital trouxe a previsão da Secretaria de aprovados na 1ª e na 2ª etapas, conforme está exibido no Quadro 9.



Quadro 9 - Previsão máxima de aprovados do PSI 2014 para Diretor SEEDUC/RJ

<b>DIRETOR DE UNIDADE ESCOLAR</b>			
<b>Regionais</b>	<b>Nº de Aprovados na 1ª Etapa</b>	<b>Nº de Aprovados na 2ª Etapa</b>	<b>Nº de Aprovados na etapa final</b>
<b>BAIXADAS LITORÂNEAS</b>	84	63	Nº de Aprovados na 2ª Etapa, considerados Aptos na Avaliação de Perfil
<b>CENTRO SUL</b>	48	36	
<b>MÉDIO PARAÍBA</b>	92	69	
<b>METROPOLITANA I</b>	40	30	
<b>METROPOLITANA II</b>	64	48	
<b>METROPOLITANA III</b>	56	42	
<b>METROPOLITANA IV</b>	20	15	
<b>METROPOLITANA V</b>	72	54	
<b>METROPOLITANA VI</b>	80	60	
<b>METROPOLITANA VII</b>	40	30	
<b>NOROESTE FLUMINENSE</b>	60	45	
<b>NORTE FLUMINENSE</b>	116	87	
<b>SERRANA I</b>	52	39	
<b>SERRANA II</b>	76	57	
<b>C.E.J.A.</b>	20	15	

Fonte: Edital do PSI de 23 de maio de 2014.

Entre a 1ª e a 4ª etapas a oscilação do quantitativo de candidatos. Vale ressaltar que houve candidatos que faltaram ou foram considerados inaptos entre as etapas. A Tabela 4 mostra a 1ª e a 4ª etapas.

Tabela 4 - Número de candidatos nas etapas inicial e final do PSI 2014

REGIONAIS	DIRETOR GERAL	DIRETOR ADJUNTO	DIRETOR GERAL	DIRETOR ADJUNTO
	1ª ETAPA		4ª ETAPA	
BAIXADAS LITORÂNEAS	47	35	32	21
CENTRO SUL	33	20	24	15
MÉDIO PARAÍBA	58	39	35	27
METROPOLITANA I	63	34	26	26
METROPOLITANA II	36	38	23	26
METROPOLITANA III	41	36	29	23
METROPOLITANA IV	37	47	14	36
METROPOLITANA V	43	26	32	19
METROPOLITANA VI	38	38	21	22
METROPOLITANA VII	47	39	24	28
NOROESTE FLUMINENSE	41	42	27	24
NORTE FLUMINENSE	35	19	23	13
SERRANA I	30	7	20	16
SERRANA II	30	27	20	18

CEJA	8	28	6	7
TOTAIS	587	475	356	321

Fonte: Elaborada pela autora, conforme os resultados divulgados pela Fundação CEPERJ – 2014.

Vale ressaltar que houve candidatos que faltaram, outros que não atingiram o percentual de 50% (cinquenta por cento) de acertos na Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, ou ainda aqueles que não acertaram nenhuma questão de alguma parte. Finalmente, após a primeira etapa ainda ocorreu o fato daqueles que foram considerados inaptos entre as etapas, por razões de não possuírem algumas habilidades e competências esperadas pela Secretaria e pelas exigências do cargo. Portanto, houve uma alteração considerável no número de participantes entre a primeira e a quarta etapas.

Para as duas semanas de formação, foram formadas 16 turmas, oito das quais eram compostas por candidatos a Diretores Gerais e oito a Diretores Adjuntos. Todos foram distribuídos em vários locais para a realização da formação e tiveram contato com os módulos do Quadro 10, sendo também aplicado aos Diretores Adjuntos na semana anterior:

**Quadro 10 - Módulos do curso de Formação do PSI 2014 para Diretores Gerais da SEEDUC/RJ**

Horários	22/09/2014	23/09/2014	24/09/2014	25/09/2014	26/09/2014
8h30 às 12h30	Educação Contemporânea	GIDE	Projetos e Programas	Processos Administrativos e Financeiros	Sistemas de Gestão
14h às 18h	GIDE	Avaliação	Cultura e Cotidiano Escolar	Comunicação Eficaz	Gestão Escolar e Liderança

Fonte: Elaborado pela autora, conforme material entregue aos Diretores do PSI 2014.

Para que o cronograma fosse cumprido, a equipe de Formação da SEEDUC/RJ distribuiu os Módulos pelas oito turmas nas duas semanas. O grupo de formadores passava por todas elas.

As turmas, depois da distribuição, tiveram a formação que consta no Quadro 11:

**Quadro 11 - Composição das turmas para o curso de Formação**

Cargo	Diretor Adjunto	Cargo	Diretor Geral
Data/Turma	15/09 a 19/09	Data/Turma	22/09 a 26/09
Turma 1 – Regionais Baixadas Litorâneas e Metropolitana II	47	Turma 1 - Regionais Metropolitanas I e II	49
Turma 2 - Regionais Norte Fluminense e Noeroeste Fluminense	37	Turma 2 - Regionais Norte Fluminense e Noroeste Fluminense	50
Turma 3 - Regionais Centro-Sul e Médio Paraíba	42	Turma 3 - Regionais Serranas I e II	40
Turma 4 - Regional Metropolitana IV	36	Turma 4 - Regionais Centro-Sul e Metropolitana VII	48
Turma 5 - Regionais Metropolitanas II e VI	45	Turma 5 - Regionais Baixadas Litorâneas e Metropolitana IV	46
Turma 6 - Regionais Metropolitana VII e Rede C.E.J.A	35	Turma 6 - Regional Metropolitana V	32
Turma 7 - Regionais Metropolitanas I e V	45	Turma 7 - Regional Médio Paraíba	35
Turma 8 – Regionais Serranas I e II	34	Turma 8 - Regionais Metropolitanas III, VI e CEJA	56
Total de candidatos	321	Total de candidatos	356

Fonte: Elaborado pela autora, segundo dados divulgados pela Fundação CEPERJ- 2014.

Quanto à abordagem de cada Módulo<sup>19</sup>, segue a apresentação dos principais pontos vistos em cada um.

O Quadro 12 do módulo de Avaliação mostra que primeiramente foi apresentado um organograma da estrutura da Superintendência de Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Escolar, a fim de que os novos gestores tomassem conhecimento da posição que ocupa o processo avaliativo na rede.

<sup>19</sup> Além dos conteúdos serem apresentados durante o curso de formação, a equipe disponibilizou todo o material no ambiente virtual de aprendizagem da SEEDUC/RJ. Os diretores poderiam acessá-lo mediante login e senha em <ead.educacao.rj.gov.br>.

**Quadro 12 - Conteúdos do Módulo de Avaliação do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliações internas e externas</li> <li>• PISA, SAEB, SAERJ, SAERJINHO</li> <li>• Para que servem?</li> <li>• Diferenças e semelhanças entre elas</li> <li>• Fatores associados ao desempenho</li> <li>• Parâmetros da Teoria de Resposta ao Item</li> <li>• Revistas pedagógicas</li> <li>• Indicadores: IDEB, IDERJ, IDERJINHO</li> <li>• Matriz de Referência</li> <li>• Escala de Proficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de desempenho</li> <li>• Apropriação e análise de resultados</li> <li>• Mapa de resultados do SAERJINHO</li> <li>• Banco de Itens do SAERJINHO</li> <li>• Portaria SEEDUC/RJ/SUGEN nº 419/2013</li> <li>• Instrumentos de Avaliação Escolar</li> <li>• Competências socioemocionais</li> <li>• Planejamento e avaliação</li> <li>• Programas e Projetos</li> </ul>
-----------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ – 2014.

Em Comunicação Eficaz, foram levados a conhecer os conceitos e efeitos que envolvem o tema, conforme exposto no Quadro 13.

**Quadro 13 - Conteúdos do Módulo de Comunicação Eficaz do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Comunicação Eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: definição</li> <li>• Processos de comunicação</li> <li>• Funções da comunicação nas organizações</li> <li>• Apresentação de pesquisa em RH da Revista Você S/A</li> <li>• Barreiras na comunicação e Efeitos</li> <li>• Direção da comunicação</li> <li>• Redes de comunicação</li> <li>• Rede de rumores</li> <li>• Comunicação não-verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escolha do canal</li> <li>• Comunicação e tecnologia</li> <li>• Desafios da comunicação</li> <li>• Produção textual</li> <li>• (In) coerência nas notícias de jornal</li> <li>• Interpretabilidade</li> <li>• Concisão, clareza e caráter público da comunicação</li> <li>• Tipos de texto: descritivo, argumentativo, contra-argumentativo, publicitários</li> </ul>
--------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Foram vistos os fatores intra e extraescolares e seus efeitos na escola em Cultura e Cotidiano Escolar, conforme aponta o Quadro 14.

**Quadro 14 - Conteúdos do Módulo de Cultura e Cotidiano Escolar do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Cultura e Cotidiano Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos de cultura</li> <li>• Murais na escola</li> <li>• Práticas Pedagógicas</li> <li>• Planejamento participativo</li> <li>• Visão de mundo no processo educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenho curricular com base na DCNEM</li> <li>• Fatores ligados à eficácia escolar</li> <li>• Liderança e equipe</li> </ul>
-----------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Em Educação Contemporânea, promoveu-se uma reflexão sobre as atividades profissionais, articuladas a uma análise crítica do contexto da rede estadual de ensino. O Quadro 15 informa isso.

**Quadro 15 - Conteúdos do Módulo de Educação Contemporânea do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Educação Contemporânea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O homem, o trabalho e a educação</li> <li>• Função social da educação</li> <li>• Direitos e Direitos Humanos</li> <li>• Direitos e cidadania</li> <li>• Garantia de Direitos</li> <li>• Sistema educacional</li> <li>• A política da educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Função social da escola</li> <li>• Configurações de família</li> <li>• Comunidade e quem ela é</li> <li>• Conselho Tutelar e a garantia de Direitos</li> <li>• Alguns instrumentos legais e normativos</li> </ul>
------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Na Gestão Escolar e Liderança, o papel do Gestor e suas atribuições tiveram destaque, como aparece no Quadro 16.

**Quadro 16 - Conteúdos do Módulo de Gestão Escolar e Liderança do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Gestão Escolar e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e funcionamento da escola</li> <li>• Organização e estrutura da SEEDUC/RJ e Regionais</li> <li>• Função e atribuições do diretor geral como líder</li> <li>• Gestão democrática e participativa enquanto processo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de fomento à gestão democrática e participativa: Projeto Político Pedagógico, GIDE, PDE Escola, AAE, Grêmio Estudantil, Conselhos Escolares Análise de problemas e tomada de decisão: análise de caso</li> <li>• Relacionamento interpessoal e conflito no ambiente escolar</li> <li>• Características de um bom mediador de conflitos</li> </ul>
----------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

O Comitê GIDE teve importante papel ao explicar os olhares inerentes ao Gestor na escola conforme o Quadro 17, preenchendo dois momentos devido ao seu caráter estratégico de participação na nova gestão de mudanças da Secretaria.

**Quadro 17 - Conteúdos do Módulo da GIDE do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

GIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios para a SEEDUC/RJ – Contexto histórico</li> <li>• Atribuições do Diretor</li> <li>• Rotina do Diretor junto ao AAGE</li> <li>• Gestão Integrada da Escola</li> <li>• Marco Referencial</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa 5 S</li> <li>• Atividades</li> <li>• Estratificação dos Resultados</li> <li>• Simulador de Metas</li> <li>• Definição de Metas, Planos de Ação e RIAP</li> <li>• Relatório de Análise de Desvio de Meta – RADM</li> <li>• Padronização</li> </ul>
------	--	---

• Padrão Mínimo	• Painel de Gestão
-----------------	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Em Processos Administrativos e Financeiros, os destaques foram os temas apontados no Quadro 18 e de acordo com as demandas que os gestores teriam nas escolas.

**Quadro 18 - Conteúdos do Módulo de Processos Administrativos e Financeiros do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Processos Administrativos e Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação de Apoio à Escola – AAE: formação, assembleias</li> <li>• Origem de recursos e utilização</li> <li>• Verbas de manutenção</li> <li>• Origem dos recursos do PNAE, FNDE, PDDE</li> <li>• Gestão participativa</li> <li>• Conselhos Escolares</li> <li>• Legislação vigente</li> <li>• Patrimônio</li> <li>• A guarda e a conservação dos bens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrolamento, valores, inventário</li> <li>• Sindicância</li> <li>• Merenda</li> <li>• Gestores de Segurança Alimentar</li> <li>• Cardápios e legislação</li> <li>• Prestações de contas</li> <li>• Acompanhamentos: Terceirizados, PROEIS, Rio Card, Transporte Rural</li> <li>• Competências</li> </ul>
---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Na parte de Programas e Projetos Pedagógicos Prioritários foram expostas e explicadas as propostas que a rede tem mantido (Quadro 19) e que envolve muita movimentação da comunidade escolar.

**Quadro 19 - Conteúdos do Módulo dos Programas e Projetos Pedagógicos Prioritários do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Programas e Projetos Pedagógicos Prioritários	<p><b>Superintendência Pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço Escolar: Reforço escolar (CECERJ), Superação Jovem, Programa Mais Educação, Fórmula da Vitória</li> <li>• Programa de Bolsas de Estudo em Instituições de Ensino Superior</li> <li>• Programa Dupla Escola</li> <li>• PROEMI – Ensino Médio Inovador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Voluntariado Rio 2016</li> <li>• Programa Jovens Turistas Programa Segundo Tempo</li> <li>• Jogos Estudantis</li> <li>• Kit Esporte e Kit Cultura</li> <li>• Educação Fiscal</li> <li>• Grêmios Estudantis</li> </ul>
---	--	---

Programas e Projetos Pedagógicos Prioritários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Autonomia</li> <li>• Nona EJA: Educação para Jovens e Adultos</li> <li>• O papel da educação especial no contexto da Educação Inclusiva</li> <li>• Educação Escolar Indígena</li> </ul> <p><b>Diversidade Étnico-Racial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação em/para Direitos Humanos e Cidadania LGBT</li> </ul> <p><b>Coordenação de Esporte, Cultura e Protagonismo Juvenil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Transforma</li> </ul>	<p><b>Da Coordenação de Saúde e Educação Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Saúde na Escola</li> <li>• Programa Abrindo Espaços Humanitários – AEH</li> <li>• PDDE – Escolas Sustentáveis</li> <li>• Projeto Pegada Ambiental</li> </ul> <p><b>Currículo Mínimo e suas concepções</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Tecnologia Educacional</li> <li>• SAERJINHO</li> <li>• Projeto de Leitura Escolar</li> </ul>
---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Por fim, os Sistemas de Gestão trataram do sistema utilizado pela SEEDUC/RJ – Sistema Conexão Educação. O projeto Conexão Educação tem como objetivo facilitar e aperfeiçoar processos, permitindo que tanto gestores como professores e demais funcionários da escola e da sede aperfeiçoem seu tempo para investimento na qualidade da educação.

Esse sistema apresenta links de acesso como Conexão Educação Gestão, informações sobre como obter gratuidade no transporte escolar, ações do Docente Online com orientações para lançamento de notas, declaração de cumprimento do Currículo Mínimo, consultas à alocação de Quadro de Horário, manuais com legislação atualizada que incidem sobre a prática docente e cadastramento para ampliação de carga horária em Regime de Gratificação por Lotação Prioritária – GLP. Há também o link do aluno Online, por meio do qual o estudante pode monitorar a situação do cartão do transporte a partir do momento em que faz o pedido do mesmo no período da matrícula. O Boletim Online é onde o estudante ou o responsável pode acompanhar e imprimir o boletim do aluno. No link dos Manuais e Vídeos, estão as comunicações necessárias e o passo a passo dos procedimentos sobre Matrícula, Censo Escolar e SAERJ, e englobam a Gestão Escolar com esclarecimentos sobre avaliação, alunos, quadro de horários, movimentações e notas de alunos, lançamento de notas pelo professor e E-mail institucional. Sobre a Gestão da Rede os temas são acerca das Unidades escolares físicas. Quanto à Gestão de Pessoas, há explanações sobre os docentes para o Programa do Mais Educação. E mais: assuntos como Renovação de matrícula, Censo Escolar, SAERJ e algumas Cartilhas e manuais que servem de guias a quem tiver interesse.

Os conteúdos abordados pelo Curso de Formação Básica do PSI/2014, que trataram do Conexão Educação focaram-se em orientações para o uso desse Sistema de Gestão da rede, assim demonstrado no Quadro 20.

**Quadro 20 - Conteúdos dos Sistemas de Gestão do PSI 2014 da SEEDUC/RJ**

Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como acessar</li> <li>• Módulo Gestão Escolar</li> <li>• Cadastro do aluno</li> <li>• Duplicidade de matrículas</li> <li>• Enturmação</li> <li>• Encerramento do aluno</li> <li>• Reabertura do aluno</li> <li>• Solicitação do cartão</li> <li>• Relatórios</li> <li>• Treinamento de Matrícula 2015</li> <li>• Renovação de matrícula</li> <li>• Matrícula Fácil</li> <li>• Cartão do estudante SEEDUC/RJ</li> <li>• Validador do cartão de gratuidade</li> <li>• Quadro de horários no Conexão</li> <li>• Educação Gestão de QHI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção, alocação de professor</li> <li>• Navegação nas diversas telas</li> <li>• Portaria da SEEDUC/RJ/SUPGP nº06 de 01 de abril de 2013: procedimentos quanto à carga horária dos professores no Conexão</li> <li>• Situação de professor de carga livre total, parcial</li> <li>• Rotina de aproveitamento: critérios de elegibilidade, prioridade de alocação</li> </ul>
--------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo AVA da SEEDUC/RJ/2014.

Assim, encerrou-se o ciclo de palestras, reflexões, discussões e atividades do PSI, com a proposição de um Estágio Pós Processo Seletivo Interno para a função de Diretor de Unidade Escolar como proposta piloto obrigatória, segundo Ferreira (2015). Como metodologia foi usada a plataforma EAD/SEEDUC/RJ. Os novos gestores acessaram-na com a finalidade de postarem algumas atividades que lhes foram solicitadas. Também na plataforma de Educação a Distância (EAD) do Programa de Formação em Gestão Escolar, acessaram no endereço [ead.educacao.rj.gov.br](http://ead.educacao.rj.gov.br) para informações acerca do Estágio Pós PSI, onde puderam visualizar as regras do Estágio.

A última Etapa, chamada de “proposta piloto” do PSI 2014 - o Estágio - será mais bem detalhada na próxima seção.

### 1.2.2 A Formação Básica do Gestor de Escola no PSI 2014

Se for exigido dos Gestores de Escola que tenham competências e habilidades de Avaliação, de Comunicação Eficaz, de Cultura e Cotidiano Escolar, de Educação Contemporânea, de Liderança Escolar e Gestão, da Gestão Integrada da Escola (GIDE), dos Processos Administrativos e Financeiros e dos Programas e



Projetos Pedagógicos é importante dar-lhes explicações claras e ferramentas apropriadas para desenvolverem esses conhecimentos.

Após a apresentação dos conteúdos dos módulos no Curso de Formação, os novos gestores passaram por um período de Estágio. Denomina-se aqui de 5ª etapa.

As regras para o Estágio pós PSI foram as seguintes: o candidato deveria ter sido aprovado e classificado no Processo Seletivo Interno/2014 e ter celebrado o Termo de Compromisso entre o servidor e a parte concedente do estágio que formalizava o acordo entre as partes e tinha por intenção a adequação das práticas relacionadas à sua celebração.

A inscrição foi realizada pela internet em um link específico, disponibilizado pela SEEDUC/RJ. A responsabilidade pelo Estágio foi da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas – SUPDP, visando à preparação para o trabalho após designação para a função estratégica de Diretor. Além disso, proporia atividades que enfatizassem o projeto pedagógico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, cuja finalidade é proporcionar a vivência e experimentação no ambiente escolar, desenvolver competências próprias da função e capacitar para a tomada de decisões diante de situações concretas na prática educativa. Foram realizados em unidades escolares com exemplos de boas práticas. O Estágio foi obrigatório, afirma o item 3.5 das regras definidas para o treinamento, independente de o servidor estar no exercício da função em caráter provisório ou de já ter passado pela função.

Quanto à organização, o período estabelecido ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2014, com carga horária de 10 (dez) horas, distribuídas em 5 (cinco) horas em unidade escolar, e 5 (cinco) horas na Regional, na mesma semana em horário escolhido pelo servidor e conforme o cronograma estabelecido pela SEEDUC/RJ. Cada escola recebeu até 10 servidores, de acordo com a ordem de inscrição feita no site. O servidor teve o acompanhamento, na unidade escolar, como estagiário, dos seguintes profissionais: do Diretor da unidade, dos gestores da Regional e de um mediador (Agente de Formação e de Carreiras). Houve registro de frequência, disponibilizado pelo mediador.

O observador do estagiário deveria atuar na verificação dos aspectos da gestão pedagógica, administrativa, democrática e participativa, de pessoas, resultados educacionais e da cultura e do cotidiano escolar. O servidor que estava

em estágio também contou com orientações no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA - da Escola SEEDUC/RJ<sup>20</sup>.

No mesmo edital onde estão as regras, também se encontram os relatórios de observação do Estágio, que teve início em 12/11/2014 e findou em 05/12/2014, com informações básicas dos vários aspectos como Regional, Estágio, dados da Unidade Escolar, de acompanhamento, dos mediadores e a relação das escolas, por Regional, que receberão os profissionais servidores.

Ao final dessa etapa, os novos gestores estavam capacitados, experimentados, orientados, encontrando-se em novas condições se comparados aos seus antecessores, uma vez que foram avaliados pelo mapa de competências que trazia o edital, conforme Quadro 21.

**Quadro 21 - Matriz de Competências para Diretores**

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
FLEXIBILIDADE	Reage bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às mudanças na rotina de seu trabalho.
ORIENTAÇÃO PARA O CIDADÃO	Desenvolver ações que busquem reconhecimento e o respeito dos cidadãos como sujeitos de direito, dedicando-se a prestação de serviço e visando o desenvolvimento de sua autonomia.
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Capacidade de focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados sejam alcançados, assim como cumprir com os prazos estabelecidos.
PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE	Capacidade de respeitar e cumprir compromissos e a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência
CRIATIVIDADE	Pensamento inovador e ideias originais que influenciam as ações da equipe a fim de obter soluções criativas e alternativas diferenciadas
VISÃO SISTÊMICA	Compreender o sistema organizacional de acordo com a análise global das atividades e da interação intrínseca entre elas, alinhando suas ações com os demais processos da organização.
COMUNICAÇÃO	Partilha das informações entre os pares, buscando o esclarecimento, assim, obtendo o entendimento e a clareza na orientação das demandas para sua equipe.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo edital do PSI 2014.

Nesse sentido de valorização do Diretor de Escola cuja responsabilidade é notória, com expressiva participação no processo educacional, agindo com autonomia, Machado e Miranda ressaltam a importância do papel do Gestor de escola no exercício da liderança:

<sup>20</sup> A Escola de aperfeiçoamento dos servidores foi inaugurada em 9 de fevereiro de 2012 e localizada na Tijuca, no Rio de Janeiro. Na época eram apenas quatro salas de aula, incluindo uma sala multimídia, e três salas de trabalho, além de um auditório e de uma biblioteca. Hoje, já está ampliada.

Para tanto, a gestão escolar assume papel determinante, uma vez que cabe ao gestor a função de liderança: ele deve articular os diversos segmentos da escola, atuando como mediador no processo de construção das ações empreendidas pela comunidade escolar, no sentido de que a proposta da escola esteja em acordo com a do sistema. (DA SILVA MACHADO e MIRANDA, 2012, p. 11).

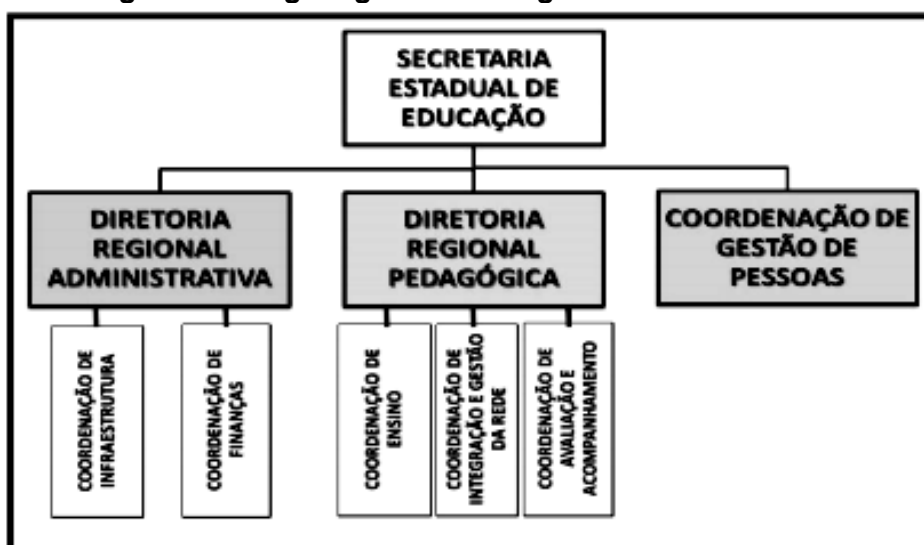
A necessidade de preparo pertinente ao cargo de Gestor Escolar faz-se urgente. Se for desejo o fato de termos cidadãos melhor preparados na educação pública brasileira, há que se investir cada vez mais no campo da formação desse profissional. Gestores adequadamente preparados para a função e que saibam agir nas diversas áreas, mantendo o foco na aprendizagem do aluno, que é a atividade principal da escola é necessário. O desenvolvimento desses profissionais. O grande desafio ainda é preparar os gestores de forma mais prática, a fim de que cheguem ao cargo com conhecimentos de ações que agreguem à sua experiência habilidades que antes só possuíam como professor.

### 1.2.3 A Estrutura da Regional Serrana II

A estrutura da SEEDUC/RJ, conforme já visto, subdivide-se em 14 Regionais Administrativas e Pedagógicas. Dentre essas regionais se focará na Serrana II, alvo da pesquisa.

Para a apresentação da Regional Serrana II, primeiramente faz-se necessário informar como se estrutura, de modo geral, cada Regional, conforme a Figura 20.

**Figura 20 - Organograma das regionais da SEEDUC/RJ**



Fonte: Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas - SEEDUC/RJ - 2014 .

Esse formato apresenta duas Diretorias e uma Coordenação. A Regional Serrana II é uma das 14 Diretorias Administrativas (DRA) e Pedagógicas (DRP) de abrangência da SEEDUC/RJ. Nela também há a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP). A sede localiza-se no centro da cidade de Nova Friburgo.

A abrangência da Diretoria Regional alcança 14 municípios: Nova Friburgo, Cachoeiras de Macacu, Silva Jardim, Casimiro de Abreu, Bom Jardim, Cordeiro, Cantagalo, Trajano de Moraes, Sumidouro, Cantagalo, Carmo, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto e Duas Barras. A Tabela 5 mostra a distribuição de escolas por município. Os dados referem-se aos anos de 2014 e 2015.

**Tabela 5 - Distribuição de escolas por município da Regional Serrana II**

MUNICÍPIOS	Nº ESCOLAS/2014	Nº ESCOLAS/2015
Bom Jardim	5	6
Cachoeiras de Macacu	9	9
Cantagalo	6	6
Carmo	6	5
Casimiro de Abreu	8	8
Cordeiro	5	5
Duas Barras	4	4
Macuco	2	2
Nova Friburgo	25	26
Santa Maria Madalena	1	1
São Sebastião do Alto	3	3
Silva Jardim	2	2
Sumidouro	3	3
Trajano de Marais	7	7
Total de escolas	86	87

Fonte: Organizado pela autora a partir dos dados da SEEDUC/RJ – 2015.

De 2014 para 2015, os municípios de Bom Jardim e Nova Friburgo ganharam uma escola cada um. Entretanto, Carmo deixou de contar com uma unidade. Ao todo, a Serrana II começa 2015 com uma escola a mais, se comparada ao ano anterior.

Para tantas escolas, muitos gestores são necessários. Em janeiro de 2015, a Regional apresenta o quadro de gestores com 87 Diretores Gerais e 56 Diretores Adjuntos. As escolas maiores possuem dois adjuntos e há outras que não o possuem.

Na próxima subseção, será abordado o processo de seleção e a formação que o Gestor recebe atualmente na rede estadual do Rio de Janeiro, uma vez que esse profissional tem responsabilidade direta pelos resultados da rede.

### 1.2.3.1 O PSI na Serrana II

No início do PSI 2014, da Serrana II, 30 candidatos foram inscritos para o cargo de Diretor Geral de Escola. Na quarta etapa, esse quantitativo caiu para 20.

Quanto às funções anteriores dos 17 novos gestores, 6 já eram Diretores Gerais de escola; 2 possuíam experiência como Diretores Adjuntos; 1 foi Mediador Tecnológico; 1 exercia a função de Coordenador Pedagógico; 2 foram Coordenadores da Regional; 3 deles atuavam como Professores Regentes; 1 era Gestor de Saúde Alimentar e 1 desempenhou a função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar.

Quanto à participação, por município de abrangência da Regional e considerando apenas os candidatos aprovados, 9 (nove) municípios foram representados e distribuídos da seguinte forma: 10 de Nova Friburgo, 2 de Cantagalo, 2 de Casimiro de Abreu, e os municípios de Duas Barras, Cachoeiras de Macacu, Cordeiro, Bom Jardim, Macuco e Sumidouro tiveram 1 candidato participaram com 1 aspirante cada.

Conforme, o andamento das etapas do PSI 2014 e de acordo com a divulgação feita pelo órgão recrutador, dos 20 candidatos que chegaram ao final do PSI, pela Regional Serrana II, todos estavam aptos a assumirem o cargo de Diretor Geral de Escola, porém, 3 deles não o fizeram. Um deles que atuara, no ano anterior, como Diretor Geral interino de uma das escolas, foi exonerado antes do último ato da chegada à escola. Outros 2 (dois) optaram por não prosseguir no processo para a escolha das escolas. Nesse momento, é que a Regional reúne os concluintes da etapa final, para fazerem, finalmente, a escolha das escolas, de acordo com as vagas apresentadas.

Os novos gestores são, portanto, encaminhados às suas escolas e assumem suas funções. No decorrer do ano, a Regional acompanha o trabalho desses gestores na forma de reuniões e visitas às unidades. O acompanhamento é realizado por toda a equipe técnico-pedagógica da Regional que apresenta um grau de exigência bastante elevado diante das inumeráveis demandas na direção do recém-chegado gestor.

Vale ressaltar que, especialmente no PSI 2014, 12 dos novos gestores, portanto, a maioria não tinha experiência alguma em gestão.

## 1.2 Algumas considerações sobre as contribuições da Formação do PSI para os Gestores de Escola na Rede

Considerando-se que as mudanças implementadas na SEEDUC/RJ, desde 2011, apontam para desafios também colocados para os Gestores de Escola, exigindo-se também desse profissional que tenha conhecimentos de gestão para trabalhar com as ferramentas da GIDE, inclusive, a principal oferta de formação para esses gestores, considerada obrigatória é a do PSI.

Tais mudanças foram profundas e o que se procurará responder ao final desta pesquisa é que se diante das mudanças implementadas pela Secretaria, os novos gestores sentem-se preparados com os conteúdos abordados, durante a formação no PSI 2014 e com o Estágio pós-PSI. Além disso, se buscará saber até que ponto essa Formação Básica vem contribuindo para a prática da gestão escolar para aqueles que só passaram pela formação do PSI, não possuindo experiência na área.

Percebe-se, portanto, que o Gestor de escola precisa estar em constante aperfeiçoamento, a fim de que aprimore o que conhece. Freitas ressalta a importância de cursos para capacitação dos gestores como

[...] estratégia capital para melhorar o desempenho educacional em todo o Brasil, visando a atingir e, até mesmo, ultrapassar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) projetado para ser alcançado até o ano de 2021. (FREITAS, 2009, p. 4).

A formação dos gestores se tornou estratégica para as redes. Ela oferece suporte para o cenário dos novos desafios para a gestão escolar. Dessa forma, a questão problema anunciada nesta pesquisa que é: até que ponto a formação básica do PSI é informativa ou formativa, ou seja, mudam habilidades e competências do servidor para ascender ao cargo de Gestor? Que conteúdos são essenciais no curso de formação básica para a preparação inicial destes Diretores? Até que ponto o estágio supervisionado proposto no PSI 2014 contribuiu para a formação inicial dos gestores de escola? Até que ponto a SEEDUC/RJ deve rever a legislação do PSI, a fim de incrementar a formação básica?

O próximo capítulo apresentará o referencial teórico, a metodologia de pesquisa e a configuração dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

## **2 A FORMAÇÃO BÁSICA EM GESTÃO DE ESCOLA DENTRO DO PSI NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA NA REGIONAL SERRANA II**

Por se tratar de uma pesquisa em que o foco é a formação básica do Gestor de Escola, foram selecionados autores que contribuíram de forma significativa para o escopo da seção inicial do referencial teórico a respeito dos modelos de gestão, elencando também os principais desafios com os quais o Gestor se depara na escola.

Diante de tais estímulos, o Gestor, além de possuir determinadas competências e habilidades, deve desenvolver outras no decorrer de sua atuação junto à escola. O caminho que percorre até chegar ao início de suas atividades em seu local de trabalho efetivamente passa pelo recrutamento e seleção realizados pela organização para a qual se destina, ingressando no treinamento e no desenvolvimento que o cargo exige.

Na segunda seção, será apresentada a parte metodológica com as escolhas e métodos de pesquisa. Por essa razão, o capítulo se dividirá em 5 subseções na apresentação do referencial teórico e nos aspectos metodológicos do trabalho, com o maior detalhamento após a aplicação do questionário, seguido da análise do instrumento de pesquisa.

### **2.1 Referencial Teórico**

A formação adequada dos gestores para que estejam à frente das escolas é fundamental e esse profissional deve ser capaz de solucionar os problemas que surgem no dia a dia, bem como gerenciar todo o contexto que envolve o ambiente escolar. Para isso, a necessidade de formação de gestores de escola nas redes de ensino deve ser prioridade das políticas públicas, uma vez que atuam em funções estratégicas e para que se possa compreender melhor esta necessidade, deve perceber a complexidade e os desafios da gestão escolar. Assim, a primeira seção trará autores que darão suporte à formação de gestores escolares em seus aspectos mais importantes.

Dessa forma, em Heloísa Lück abordou-se a diferença entre administração educacional e gestão educacional. A autora aponta as funções da gestão escolar

quanto ao aspecto da liderança (LUCK, 2012). Em Henry Mintzberg (2010) buscou-se o status de atuação dos gestores nas relações interpessoais, informacionais e decisórias, uma vez que uma das atribuições dos gestores é incentivar a participação de todos nas atividades escolares. Apropriando-se das informações, precisa ser capaz de transmitir qualquer conhecimento para que sua equipe e alunos sob sua direção desenvolvam as atividades e alcancem as metas. Em Marcelo Baumann Burgos e Ana Carolina Canegal (2013) estudou-se sobre a necessidade de formação do Gestor para o exercício da liderança na escola. Em Márcia Machado (2014) foram apontados caminhos para a formação desse Gestor e reafirmou a responsabilização do gestor escolar, demonstrando com isso que, para tantos afazeres, são requeridos preparo e acompanhamento. A autora esclarece que a gestão estratégica e participativa deve fazer parte da política de formação desses gestores de escola.

Tais autores trouxeram elementos fundamentais pertinentes à gestão escolar desde o recrutamento e seleção dos gestores até a instrução. Entendendo também que, além das competências necessárias, carecem permanecer em constante estudo e aprimoramento para o desempenho de sua função, novas competências precisam ser agregadas àquelas que possuíam, conforme o conhecimento que será adquirido em seus estudos, de acordo como bem esclarece Brandão e Bahry (2005).

O Referencial Teórico está dividido em 5 (cinco) subseções explicativas: a Gestão Estratégica e Participativa nas escolas; os principais desafios colocados para a gestão escolar; a construção da autonomia e a responsabilização; o equilíbrio entre gestão pedagógica e financeira e as competências para a gestão.

### 2.1.1 A Gestão Estratégica e Participativa nas escolas

Na busca por melhor qualidade de vida, os olhares se mantêm direcionados para a educação, ou seja, a melhoria na qualidade educacional vem sendo o grande desafio de trilhar caminhos novos e que levem ao alvo que se deseja alcançar.

O diretor de escola, ao ocupar uma posição estratégica, para o desenvolvimento das suas funções diárias deve, primeiramente, entender a estrutura e o funcionamento do sistema de educação ao qual se subordina. Ele precisa compreender que a escola é parte de um sistema maior, de uma rede, e não pode ser vista de forma isolada. Há uma integração entre os órgãos superiores do sistema



educacional, que são as Secretarias (macro) e as escolas (micro). Lück (2011) discorre sobre os envolvidos na educação em diversos níveis e afirma que a produção do seu livro “Gestão educacional: uma questão paradigmática” aborda ideias e conceitos que se relacionam diretamente com os campos micro (a escola) e macro (os sistemas educacionais). A autora assevera que aqueles que se preocupam em refletir menos são os que atuam nas esferas dos sistemas de ensino, deixando de levar em consideração qual o impacto de suas ações sobre as escolas.

Entender essa estrutura é a base para a compreensão da ideia de gestão educacional, definida por Lück como correspondente ao

[...] processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2011, p. 35).

Nessa perspectiva, o gestor, quando “cuida” da escola, mantendo sua atuação de liderança como “orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional”, conforme apontado por Lück (2009, p. 23), indica que percebe as instâncias superiores (macro) e também analisa a realidade na qual a escola (micro) está inserida.

Com base na definição acima apresentada, Machado e Miranda (2013) defendem que a gestão educacional se apoia em três modos de gestão interdependentes: integrada, estratégica e participativa. Nas palavras das autoras é a

ideia de que a gestão educacional contempla três modos de gestão não excludentes: a integrada, a estratégica e a participativa. Embora possam ser apresentados de forma separada apenas para efeito de compreensão teórica, na prática, esses três modos de gestão são complementares e formam o que denominamos de tríade da gestão educacional. (MACHADO E MIRANDA, 2013, p. 7).

Buscando garantir a conjugação e o alinhamento entre as decisões e as ações no nível macro e no nível micro do sistema de educação, a gestão integrada mantém correlações entre o nível macro (Sistemas de ensino) e micro (escolas). O modo de gestão no nível macro determina a possibilidade de desdobramento de

políticas, processos, normas e decisões no nível micro do sistema, nas escolas. Por isso, qualquer política pública precisa levar em consideração a probabilidade de execução da ação pretendida.

Nesse sentido, Machado (2011) explica que o Gestor de Escola ao implementar a gestão integrada deve compreender os dois modos complementares de gestão: estratégica e participativa. A gestão, portanto, se estabelece de forma integrada, a partir do momento em que “mantém as relações de interdependência existentes entre o nível macro (Secretarias e órgãos executores) e o micro (escolas) do sistema educacional”, afirmam as autoras Machado e Miranda (2013, p. 7).

A gestão estratégica, segundo Machado (2011, p. 5), “abrange três componentes interdependentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento”. O primeiro componente da gestão estratégica, para Machado (2011), é a visão sistêmica. Com ela o Gestor

compreende as relações de interdependência presentes dentro e fora da organização, ou seja, as relações intra e interorganizacionais. É a partir da visão sistêmica que os gestores de escola são capazes de compreender não apenas como funciona a escola, mas também como funciona o sistema educacional como um todo e a interdependência das suas partes. (MACHADO, 2011, p. 8-9).

Na gestão estratégica, além da visão sistêmica, que faz perceber a noção de conjunto do sistema educacional, é importante como segundo componente o pensamento estratégico que se traduz como a “capacidade de se pensar a realidade, as necessidades e as ações da organização de forma estratégica” (MACHADO, 2011).

Pensar de forma estratégica não parece ser fácil e nem simples. A criatividade e a habilidade em gerenciar conflitos e questões do cotidiano escolar também demonstram alto grau de pensamento estratégico.

A capacidade para o pensamento estratégico é algo que precisa ser desenvolvido nos gestores de escola. Embora a rede estadual de educação do Rio de Janeiro tenha dado um passo a frente na busca de formação de gestores, Figueiredo (2015) sugere, em suas pesquisas, que pode haver carência de instrumentalização dos gestores quanto às habilidades em lidar com o pensamento estratégico para facilitarem seu trabalho no cotidiano escolar. Mas, na Regional Serrana II, essa questão ainda precisa de aprofundamento.

Somando-se à visão sistêmica e ao pensamento estratégico, o terceiro elemento que compõe a gestão estratégica é o planejamento. Este deve ser visto como uma metodologia de apoio à gestão estratégica. O planejamento é a principal função gerencial do Gestor de Escola. Se ele não planeja, também não tem como se preparar para os possíveis eventos “surpresa” que, possivelmente, surgem durante sua atuação na escola. O planejamento confere segurança ao Gestor, pois fornece os caminhos e toda a estrutura elaborativa para qualquer ação que deseja realizar. A visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento compõem a metodologia que dá suporte à gestão estratégica.

Quanto à gestão participativa apresenta como principais aspectos a força de atuação dos membros da escola, os quais percebem seu poder de influenciar as pessoas. Assim, Lück (1996) define Gestão Participativa como

a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK,1996, p. 37).

Só é possível a integração entre as partes, quando há envolvimento de comprometimento da equipe, para que os alvos sejam alcançados. Por fim, havendo planejamento e entrosamento a participação se torna integrada.

Portanto, a função do Diretor encontra a necessidade de compreensão do contexto da escola e atuação dos mesmos sobre a realidade. É na junção do pensamento estratégico e do planejamento que é gerada a gestão participativa, ou seja, elas se complementam por produzirem a prática das políticas de autonomia e responsabilização nas escolas. Enquanto há elaboração do planejamento, mediante um pensamento estratégico de atingir, por exemplo, a meta para melhorar o fluxo (frequência) e taxas de aprovação dos estudantes na escola, os que se envolvem em traçar as práticas; outros podem responsabilizar-se pelas ações e contribuir de alguma forma para o alcance das metas elaboradas.

Por outro lado, ainda há muitos desafios a serem enfrentados pelo Gestor de escola. Essa gestão integrada não é tão simples e envolve muitos obstáculos que o Diretor encontra na sua prática. A próxima seção tratará disso.

### 2.1.2 Os principais desafios colocados para a gestão escolar

Na gestão escolar não se esgotam os assuntos por estudar, devido à infinidade de situações vivenciadas no dia a dia das escolas. Um dos grandes desafios da gestão escolar tem sido efetivar a gestão participativa. Nos estudos organizados por Lück (2000) em "Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores<sup>21</sup>", a autora constata que alguns dos desafios são conhecidos, conceitualmente, pela escola, porém ainda são trabalhados de forma muito ampla, sem, contudo, contemplar as especificidades que cada Gestor presencia.

A escola mudou e ainda está em constante mudança de um modelo estático para um mais dinâmico. A elevada demanda de acontecimentos relativos à escola requer que esta seja interativa. O fato é que o aluno precisa de uma escola que ensine não só os conteúdos das disciplinas, mas que, por meio de sua passagem por ela, seja vista

[...] pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos. (LUCK, 2000, p. 8)

Nesse contexto, o Gestor carece de uma formação consistente a ponto de compreender que as modalidades de planejamento – estratégico e participativo - se complementam e fortalecem seu trabalho na escola. Lück (2000, p.4) esclarece que o planejamento estratégico ressalta “o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano resultante” e o planejamento participativo é a própria execução que certifica o processo que envolve o plano. Para que a gestão seja participativa é necessário o planejamento estratégico que estuda as possibilidades de modo planejado.

Esse modelo de gestão integrada, estratégica e participativa contribui para que esses gestores enfrentem alguns desafios importantes para a qualidade da escola. Os desafios, portanto, surgem quando a reflexão passa a ser compartilhada entre os membros da comunidade escolar e estes visualizam as reais necessidades

---

<sup>21</sup> Publicação do INEP e que se destina à análise de questões atuais da educação brasileira, escrito por Heloísa Lück.

locais. Tais desprovementsos requerem uma visão real de quem faz parte do contexto. A descentralização é importante e precisa que essa consciência seja desenvolvida em seu interior. Hoje, no mundo globalizado e dinâmico, a escola ocupa, nesse contexto, uma posição de destaque, uma vez que, segundo Lück,

se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. (LÜCK, 2000, p. 12).

Sendo assim, a escola passa a ser um modelo de vida em sociedade, por conta da organização que apresenta. É nela que pais tomam conhecimento dos pactos de convivência internos estabelecidos em parceria com os envolvidos, embora alguns até possam discordar, e atraí-los para a escola tem sido um grande desafio para a gestão. É ali também que os professores concretizam suas práticas pedagógicas e que estudantes apreendem e experimentam a forma de tratar as pessoas. Essa interação permite que todos os envolvidos respeitem-se mutuamente e sejam mais autônomos quanto às suas atitudes sem prejuízo para o outro. Tal visão torna os alunos mais participativos, exercitando a vida em sociedade de modo mais colaborativo e menos egocêntrico. O espaço da escola contribui para experiências de respeito aos direitos dos outros, levando os envolvidos a participarem da sociedade de forma mais satisfatória.

Nesse aspecto participativo, a escola articula-se, dependendo tanto de organismos centrais como locais. Isso é o que faz a escola agir com autonomia, por responsabilizar-se diante da sociedade a formar cidadãos plenamente conscientes de seus direitos e obrigações.

O Gestor encontra ainda três dimensões no seu papel de Diretor dos quais precisa dar conta: a pedagógica, a administrativa e a financeira. O equilíbrio entre elas tem sido também desafiador para os gestores e para construir autonomia tem de se criar esse equilíbrio. Embora os diretores de escola necessitem de uma visão global das suas multirefás, a gestão pedagógica é que deve ser considerada como prioridade, segundo a apresentação do Programa PRADIME (Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação), liderado pelo MEC em 2006, na capacitação de Secretários Municipais de educação, uma vez que está ligada ao propósito da educação que é a aprendizagem dos alunos e o formação dos estudantes como cidadãos (LÜCK, 2009, p. 93).

A Figura 21 mostra que a Gestão Pedagógica estando no centro da atividade gestora é envolta pela Coordenação e representação, pela Administração e finanças, pela Avaliação educacional e pelo Planejamento. Todas as ações desses campos devem contribuir para que a Gestão Pedagógica produza resultados positivos.

**Figura 21 - Centralidade da Gestão Pedagógica**



Fonte: Portela, Lück e Gouvêa. Gestão pedagógica da educação escolar. MEC/SEB. 2006, p. 95.

A avaliação educacional de desempenho escolar é um dos instrumentos que verifica a gestão. É sob a ótica do desempenho escolar que o Gestor mostra o desenvolvimento de suas competências, que são, principalmente, as seguintes, baseadas em Lück (2009, p. 93) e presentes na Figura 22.

**Figura 22 - Competências de Gestão Pedagógica**



Fonte: Dimensões da Gestão Escolar (LÜCK, 2009, p. 93-94).

Se a Gestão Pedagógica figura como um desafio para novos gestores, quanto mais articular essa gestão com outras, mantendo o equilíbrio entre elas. Antes de desenvolver as competências pertinentes à função de Diretor de Escola, o Gestor precisa inteirar-se de suas responsabilidades e daquilo que deverá apresentar no papel desse líder.

A próxima seção tratará de dois aspectos fundamentais da gestão para que tais competências sejam desenvolvidas: autonomia e responsabilização.

### 2.1.3 A construção da autonomia e a responsabilização

Partindo do pressuposto de que as escolas possuem o Projeto Político Pedagógico, vale lembrar que sua revisão periódica é essencial para traçar caminhos que ajustem certas práticas. Assim,

autonomia pode ser entendida como a capacidade de governar-se, e se dirigir-se, dentro de certos limites, definidos pelas legislações e pelos órgãos do sistema educacional, ajudando os diversos atores a estabelecer, com responsabilidade, os caminhos que a escola escolhe para percorrer. (MARÇAL e SOUZA, 2001, p. 49).

Quando a autonomia cresce, aumenta também a responsabilidade. Isso não se consegue de uma hora para outra. Ela é construída mediante a organização de ações. Autonomia ainda não pode ser confundida com soberania, afirmam Marçal e Sousa (2001). A escola pública não se tornará independente das instâncias administrativas superiores, pois faz parte de uma rede. Comparativamente, assim como para o professor a autonomia pedagógica baseia-se no fato do cumprimento do seu dever e responsabilidade de fazer um bom trabalho com todos os alunos, defende Lück (2011, p.101), para o Gestor a conquista da autonomia implica em prestar contas à sociedade de tudo o que a escola pode fazer. Ou seja, a qualidade do ensino estará presente na autonomia que o Gestor da Escola conquistar.

O dicionário *on line* de português<sup>22</sup> informa que autonomia é a “aptidão ou competência para gerir sua própria vida, valendo-se de seus próprios meios, vontades e/ou princípios”. Entretanto, esse é um conceito muito amplo e não se adequa à realidade da gestão pública como a das escolas. Elas estão integradas a uma rede. Pelo fato de a escola atender à sociedade e ser organizada para prestar um serviço, precisa ser amparada pelos organismos sociais, afirma Lück (2011, p. 21). A escola se articula entre dois contextos: um central e outro local.

De outra forma, Barroso (1996, p. 186) pondera que “a autonomia é o resultado do equilíbrio de forças numa determinada escola, entre os diversos detentores de influência (externa e interna)”. Ela está ligada à rede (estadual, municipal ou privada) e à comunidade onde se encontra. Por isso, quanto ao seu funcionamento e à sua estrutura mantém-se responsável por prestar contas de sua responsabilidade diante desses contextos. Embora acreditem alguns que a autonomia seja apenas referente à área financeira, a condição de tomada de decisões em conjunto, com responsabilidades pelos resultados das ações é o grande diferencial que se pode ter quanto à autonomia. Na busca pela solução dos problemas da escola, é importante que seja realizada pela comunidade diretamente interessada por tais soluções.

Lück (2000, p. 24-25) apresenta quatro dimensões, segundo ela, da autonomia: financeira, política, administrativa e pedagógica e devem ser desenvolvidas concomitantemente e com autoridade, ou seja, com “autoria competente”. Dessa forma, a autora afirma que se trata “de uma autoridade

---

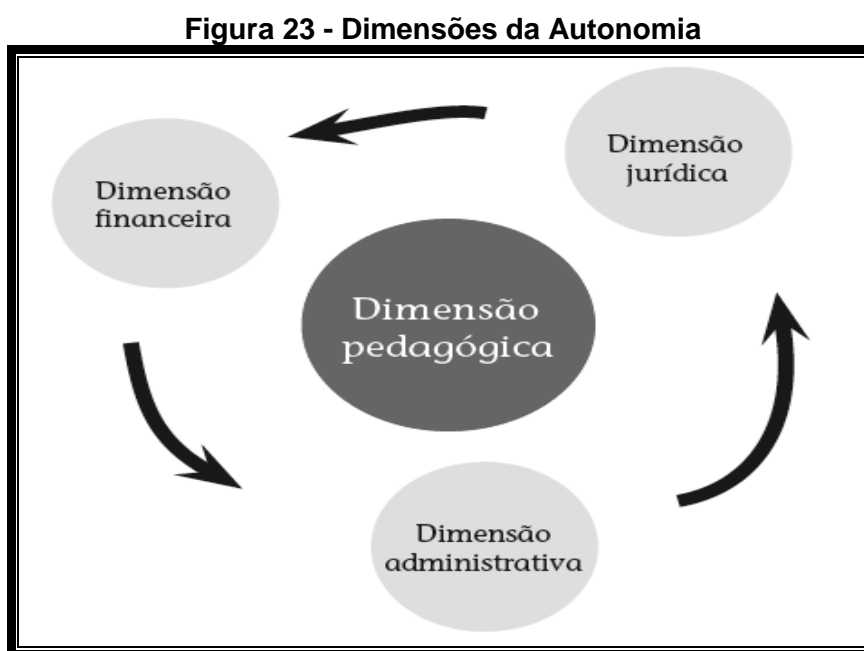
<sup>22</sup> Conceito de Autonomia. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/autonomia/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.



intelectual (conceitual e técnica), política (capacidade de repartir poder), social (capacidade de liderar) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los)”.

Como características, Lück continua afirmando que autonomia é construção por ação coletiva todos os dias na escola; ampliação das bases no processo decisório, levando em consideração vários aspectos também externos a ela; um processo de mão dupla e de interdependência, mediante um entendimento entre todos os envolvidos; também heteronomia<sup>23</sup> que leva em conta a influência externa para os direcionamentos que a escola deverá ter.

Marçal e Sousa (2001) retratam as dimensões apontadas por Lück como pedagógica, jurídica, administrativa e financeira. Estão exibidas na Figura 23. Também com centralidade da dimensão pedagógica, como se vê:



Fonte: Marçal e Sousa, 2001, p.67.

Mas quais as características dessas dimensões? O que é particularmente pertinente a cada uma delas? Os autores Marçal e Sousa definem elementos presentes em cada uma como mostra a Figura 24.

<sup>23</sup> Corresponde à ausência de autonomia. É também dependência, obediência, submissão, subordinação e sujeição. Segundo o dicionário de Sinônimos disponível em <<http://www.sinonimos.com.br/heteronomia/>>. Acesso em: 18 mai. 2015.

**Figura 24 - Estrutura organizacional de atuação do gestor**

<b>Dimensão pedagógica</b>	<b>Dimensão administrativa</b>	<b>Dimensão financeira</b>	<b>Dimensão jurídica</b>
Proposta curricular (objetivos, conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação)	Aspectos físicos e aspectos materiais (didáticos)	Recursos financeiros disponíveis (recebidos ou obtidos pela própria escola)	Relação que a escola estabelece com a sociedade e as várias esferas do sistema público de ensino: municipal, estadual e federal
Faixa etária dos alunos, posição social, necessidades e valores dos alunos	Recursos humanos (composição das equipes)	Formas de aplicação das verbas, tendo como referência a definição das necessidades e das prioridades da escola em relação ao processo de ensino-aprendizagem	Autonomia da escola sem ferir os princípios de legalidade e responsabilidade, observando o disposto na Constituição Federal e na LDB em relação à educação
Dados sobre repetência, evasão e relação série/idade	Nível de organização, qualificação e atualização dos professores (plano de carreira)		
Definição de estratégias para recuperação dos alunos com baixo rendimento escolar			
Valorização dos profissionais da educação			

Fonte: Marçal e Sousa, 2001, p.67.

Autonomia é tomar decisões sobre algo e responsabilização é responder pelas decisões tomadas. Se ter autonomia pressupõe uma certa estabilidade ou autocontrole, fato é que os gestores, e não somente os novos gestores, lidam com duas vertentes mais desafiadoras: a gestão financeira e a pedagógica. Decorrem dessa urgência demandas que o Gestor de Escola precisa como a formação para gerir bem suas atividades. O próximo subitem tratará do equilíbrio entre essas duas dimensões e o que se espera do Diretor quanto às competências que devem estar presentes em cada uma.

#### 2.1.4 O equilíbrio entre gestão pedagógica e financeira no PSI

Se for desafiador o equilíbrio entre a gestão pedagógica e a financeira, tanto mais é o fato de desenvolver as competências para a gestão dessas duas áreas. Desafios também podem ser encarados como estímulos. Se, assim, o Gestor de escola encara as suas atividades, pode facilitar a construção da autonomia. Nessa

perspectiva, pressupõe-se que o Diretor permaneça na busca por conduzir as dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica de maneira equilibrada. Por isso é que os gestores precisam permanecer em constante formação. Caminhar entre as dimensões das quais precisa dar conta não parece fácil. É necessário organização das práticas gestoras.

Ao atuar o Gestor na organização e na implementação de ações para a obtenção de resultados satisfatórios, necessita de muito estudo e orientação, além de um perfil de liderança que dará forma às competências que lhe são exigidas no exercício de suas atividades no interior da escola. Desse modo, Lück (2009, p. 26) apresenta a relação existente entre esses dois aspectos (organização e implementação) que todos Gestor precisa buscar em formação.

Com a descentralização da gestão escolar e a autonomia conferidas à escola, a gestão financeira tem sido outro desafio enfrentado pelos diretores escolares. A aquisição de bens e produtos por parte das escolas mostra que a partir dos recursos governamentais a escola deve gerenciar algumas de suas próprias despesas. Entretanto, aqueles que se posicionam na função de gestores não têm formação específica para essa atribuição, sendo-lhes necessária uma maior capacitação para mais essa ação.

Cada recurso é destinado a finalidades específicas. Para administrar essa parte, devem fazer parte da equipe gestora financeira como os Conselhos Escolares, a Associação de Pais e Mestres, e, no caso do Estado do Rio de Janeiro, a Associação de Apoio à Escola, criada pela Lei nº 3067<sup>24</sup>, de 25 de setembro de 1998, com o objetivo de definir as diretrizes da autonomia das escolas da rede, colaborando para uma gestão democrática e melhor aproveitamento de recursos da área educacional, conforme seu Art. 1º.

Um indivíduo, para criar equilíbrio na gestão, depende de conhecimentos que ele tem sobre as políticas, as diretrizes, os modelos educacionais. Então, para fazer um bom trabalho, o Gestor precisa conhecer a realidade da rede, a finalidade das políticas a serem implementadas, ou seja, a visão sistêmica é fundamental. A dimensão política da autonomia não é só saber estabelecer as relações e

---

<sup>24</sup> Lei nº 3067, de 25 de setembro de 1998. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/61b83c32953abb860325668e00664fe0?OpenDocument>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

negociações políticas, mas sim conhecer os meandros da rede em que trabalha, identificando as normas, diretrizes, exigências.

Para que haja esse equilíbrio entre as dimensões da gestão, o Gestor precisa, preocupado com isso, saber delegar, distribuindo as tarefas para os responsáveis que têm as devidas atribuições dentro da escola e, responsabilizando cada um e requerer resultados que contribuam para um ambiente equilibrado e bem ajustado.

Por fim, o Gestor precisa desenvolver competências para enfrentar esses desafios em uma formação que lhe dê suporte para a administração do seu tempo nos diferentes campos de atuação dentro da gestão. E é exatamente sobre isso que a próxima seção tratará.

#### 2.1.5 As competências para a gestão

Para que se entenda o que vem a ser competência, primeiramente, retome-se a origem da palavra. Houaiss (2001) esclarece que o “termo competência deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio”.

Mintzberg (2010), na década de 70, ao estudar gestores concentrados em suas tarefas, observou o que eles faziam, com quem conversavam, de que forma se comunicavam com os outros, quanto tempo trabalhavam sozinhos e outras questões não menos importantes. Propôs que as atividades desses gerentes eram resultados de comportamentos e apresenta os dez papéis gerenciais que os agrupava em três partes: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

Mintzberg contribui para a análise dos gestores em ação nas escolas. Nas relações interpessoais, explicitadas por ele, os Diretores de escola representam os gestores em forma de símbolo para os liderados, ou seja, são reconhecidos como líderes na escola. Ainda desempenham o papel de relações públicas entre as pessoas com as quais trabalha. O Diretor é quem deve, portanto, manter o papel de ligação de uns com os outros.

Quanto aos papéis de informação, os Diretores são os principais responsáveis por obterem e transmitirem as informações para levá-las aos envolvidos no interior da escola como também conduzi-las às instâncias superiores até chegar à rede de educação. Eles também buscam informações para entender como se processam as questões dentro da escola. Também é o Gestor o porta-voz da escola.

Em terceiro lugar, mas tão importante quanto os outros, os papéis de decisão requerem resolução de problemas e tomada de decisões. No contexto escolar, sempre há questões a serem solucionadas. Como um bom gestor, o Diretor precisa saber planejar também as mudanças que, quando controladas levam a resultados positivos e a ser iniciador de novos projetos. Os imprevistos também carecem de tomada de decisões e têm sido um dos grandes desafios da gestão escolar. Gerenciar conflitos requer reflexão e ação rápidas, permitindo que o Diretor seja o pacificador. Na área administrativa das escolas, o Diretor como Gestor também gerencia alguns gastos.

Para auxiliar o Diretor em algumas das suas decisões, a SEEDUC/RJ implantou, nas 1.290 unidades, os Conselhos Escolares da rede estadual de ensino, de acordo com o que previa o Decreto nº 44.773, de 6 de maio de 2014 em que cada unidade escolar, possuiria seu Conselho. Esses Conselhos Escolares são compostos por representantes da comunidade escolar. Entre as suas principais funções estão em garantir a participação da comunidade escolar nas ações pedagógicas e administrativas. Esse apoio à Gestão Escolar tornou-se um ajudador do Diretor de Escola, porque é um orientador para algumas tomadas de decisões.

Para Burgos e Canegal (2013) o novo Diretor de Escola se insere no contexto de valorização do ambiente institucional da escola. Esse reconhecimento revela-se na participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, em todas as áreas.

O desafio é perceber e gerenciar como se dá o processo de interação entre os vários níveis de competência, ou seja, como as competências individuais servem de apoio à escola e vice-versa, somando-se ao trabalho das equipes.

Para essa pesquisa a ótica da competência é a relacionada às pessoas, uma vez que se trata da Formação básica do Gestor Escolar. A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro procurou, na criação da Escola SEEDUC, em 2012, oferecer um espaço de cursos destinados a profissionais da área de Educação. O objetivo era proporcionar uma formação aos servidores para que desenvolvessem habilidades e alcançassem competências para desempenharem suas funções. Para Dutra (2008), competências “são habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade [...] e que pode ser melhorado através de treinamento”. (DUTRA, 2008, p.21)

Diante do mapeamento de competências proposto pela SEEDUC/RJ no edital do PSI 2014, vê-se que identifica quais são aquelas necessárias para o cargo de

Gestor escolar, inventariando as competências existentes. Cada gestor, enquanto aspirante, é professor, primeiramente. Pode-se inferir que como competências iniciais para o Gestor estão algumas existentes na condição de professor. Ao mapear o *gap*<sup>25</sup> existente entre o que se tem e o que se deseja, a Secretaria encontra as competências que ainda devem ser desenvolvidas ou adquiridas pelo novo profissional, com vistas à comparação dos resultados alcançados por cada um.

Comparativamente, refletindo acerca da estrutura educacional, as competências gestoras educacionais devem estar presentes no Gestor Escolar e isso contempla a figura do professor, que, além de pertencer ao meio, também deve ser capaz de prosseguir na busca de conhecimentos.

O próximo tópico apresentará os aspectos metodológicos com as escolhas e métodos de pesquisa.

## **2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa de campo**

O problema da pesquisa seguiu as análises de Minayo (2007), Gil (2002) e Vergara (2014), destacando-se esta última para um exame mais particularizado: até que ponto a formação do PSI foi eficiente o preparo do servidor para assumir a gestão de uma unidade escolar?

Esta seção trará a descrição de aspectos da metodologia da pesquisa que, de acordo com Minayo (2007) é definida de diversas maneiras, ou seja,

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p.44).

Quanto à abordagem, em Minayo (2007) a pesquisa é qualitativa, pois está preocupada com o aprofundamento da compreensão sobre o conhecimento de algo e tem como objetivo gerar novos conhecimentos podendo ter aplicação prática, pretendendo familiarizar o pesquisador com o problema da pesquisa.

---

<sup>25</sup> Gap é um termo inglês para distância, lacuna, diferença. A expressão gap de competências traz a ideia da existência de uma discrepância entre o que se deseja e o que se tem (BRANDÃO, 2012, p. 10)

Em Gil (2002, p.41) a pesquisa envolve o levantamento bibliográfico e a análise de exemplos que estimulam a compreensão. Quanto aos procedimentos, foi uma pesquisa bibliográfica, tendo por base materiais já existentes no site da SEEDUC/RJ, principalmente, e em outras fontes documentais como artigos acadêmicos. Como a pesquisa é qualitativa, demonstrando a vivência de uma realidade, Gil ainda declara que

A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento. Todavia, o estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal (GIL, 2002, p. 140).

Quanto à forma, o presente estudo é descritivo porque procura investigar as características de certo fenômeno ou população, no caso, o grupo de Diretores que participaram do PSI 2014 da SEEDUC/RJ, da Regional Serrana II, a partir de pesquisas documentais e de campo.

Também entre outras taxonomias existentes, destaca-se Vergara (2014) que apresenta aspectos de classificação de uma pesquisa como os fins de estudo e os meios de investigação. Como fins de estudo, a pesquisa pode ser classificada como aplicada e descritiva. Observando pelos meios de investigação, enquadra-se bem como pesquisa de campo, documental, bibliográfica, participante e estudo de caso.

A subseção a seguir tratará do detalhamento da construção da pesquisa.

### 2.2.1 Aprofundando o tipo de Pesquisa e o universo

O universo da pesquisa são os 20 diretores escolares que compõem a Regional Serrana II da SEEDUC/RJ que participaram do curso de formação de uma semana, no PSI de 2014. Dos 20 diretores, 14 participaram da presente pesquisa respondendo ao questionário, embora este tenha sido enviado a todos. Desta forma, por acessibilidade, responderam neste estudo 70% dos diretores.

Em Vergara (2014), quanto aos fins, a pesquisa aqui realizada pode ser classificada como aplicada, por ser intencionada a resolução de problemas reais, diferenciando-se da curiosidade do pesquisador, caracterizada pela pesquisa pura e também descritiva por expor características de determinado fenômeno ou população, embora não tenha compromisso na explicação dos fenômenos que descreve.

Dentro da classificação de Vergara, quanto aos meios de investigação, o estudo estrutura-se como: (a) pesquisa de campo por ser empírica e realizada onde os fatos ocorreram (Regional Serrana II), incluindo o questionário aplicado aos diretores participantes do PSI 2014; (b) documental pelo fato de obter acesso a documentos de órgãos públicos (SEEDUC/RJ) e privados (Portarias Resoluções e outros.); (c) bibliográfica, pois o estudo foi desenvolvido também sob a ótica de conteúdos de livros e rede eletrônica em fontes primárias (dissertações e artigos sobre o tema, dicionários, análises diretas dos autores) ou secundárias (sob a perspectiva de outros); (d) participante, na qual “dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue” já que um dos diretores desse contexto faz parte do acompanhamento feito como AAGE pela pesquisadora (VERGARA, 2014, p. 44).

A partir dessa descrição da taxonomia sobre o tipo de pesquisa, onde foram somadas informações de população, seguir-se-á ao estudo da aplicação do questionário e suas características.

### 2.2.2 A estrutura do questionário

Para a coleta de dados, foi elaborado um instrumento de identificação de conhecimento exigido do diretor por meio de um questionário autopreenchido (BRANDÃO, 2012, p. 44), uma vez que foi lido e completado pelo próprio respondente, sem haver intervenção de moderadores como forma consultiva, para que se conheça sobre a formação oferecida no PSI, com vistas à coleta das impressões sobre esse processo.

Embora a SEEDUC/RJ conte com 14 Regionais, a Serrana II foi escolhida pelo fato de a pesquisadora estar inserida nesse quadro, exercendo a função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar da SEEDUC/RJ.



Nesta conjuntura, o tipo de amostra não probabilística, foi por acessibilidade (GIL, 1987, apud VERGARA, 2014) porque seleciona elementos devido à facilidade de acesso, sem preocupações que tenham cunho exclusivamente estatístico e tipicidade (BRANDÃO, 2012), pois os respondentes foram intencionalmente selecionados em razão de uma particularidade, como o cargo que exercem/exercerem, a formação ou a experiência que possuem.

Foi enviado o instrumento de pesquisa aos vinte diretores de escolas, via *online* por meio do *software Google Drive*. Responderam 14 destes diretores. Tal número é representativo, pois assumiram a direção 17 diretores. Isso quer dizer que dos que estiveram presentes no Curso de formação do PSI 2014, em um total de 20 finalistas, 70% responderam. Se se levar em consideração que desses 20 somente 17 assumiram o cargo, cresce o número de componentes colaboradores da Pesquisa para 82%, aproximadamente.

O questionário contou com 14 questões. Pode ser considerado, segundo Brandão (2012) como questionário semiestruturado. Brandão explica que esse tipo de recurso abrange tanto questões fechadas como abertas e especificamente em processos de mapeamento de competências, geralmente há pelo menos uma questão aberta como é o caso do aplicado nesta Pesquisa.

O objetivo foi investigar a percepção da relevância da formação na atuação dos gestores que passaram pelo curso. As questões desenvolveram-se em torno dos conteúdos abordados durante a formação. O instrumento dispõe de cinco partes e quatro blocos: (a) apresentação e objetivo do instrumento de pesquisa que solicita a participação de quem responde; (b) perfil e trajetória acadêmica e profissional; (c) participação da formação no Processo Seletivo Interno (PSI) de 2014; (d) a formação do PSI 2014; (e) o Estágio. A ferramenta ficou disponível do dia 24 de agosto a 11 de setembro de 2015, cerca de 26 dias. Nesse período, telefonemas, novos e-mails e contatos por meio de colegas de função da autora foram realizados, no intuito de alcançar o maior número possível de participantes.

O instrumento de pesquisa aponta para uma série de conhecimentos importantes dos quais os novos gestores deveriam ter domínio para o ingresso em seus cargos. O próximo item tratará mais detalhadamente da análise dos resultados da pesquisa.

### 2.3 A análise dos resultados da pesquisa

Quanto ao estilo e ordem dos itens, optou-se por começar com os dados dos respondentes, por meio de questões sociodemográficas. Em seguida, foram desenvolvidas questões referentes ao objetivo e problema de pesquisa.

O primeiro bloco do instrumento de pesquisa intitulado perfil e trajetória acadêmica e profissional, com sete questões teve a pretensão de identificar a descrição dos respondentes com alternativas dicotômicas para respostas.

O segundo bloco, composto por quatro quesitos, trouxe a panorâmica da participação da formação no PSI 2014, trazendo informações acerca da motivação que levou cada um a participar do PSI, do Estágio e sob a influência de quem resolveram se envolver no processo.

O terceiro bloco iniciou uma série de indagações com questões no formato escalar. As questões escalares foram do tipo Likert<sup>26</sup> de cinco pontos de concordância. Uma série de 50 perguntas com critérios na escala de Discordo totalmente – Discordo Parcialmente – Nem concordo e nem discordo – Concordo parcialmente – Concordo totalmente, referiram-se aos conteúdos estudados em cada módulo do curso.

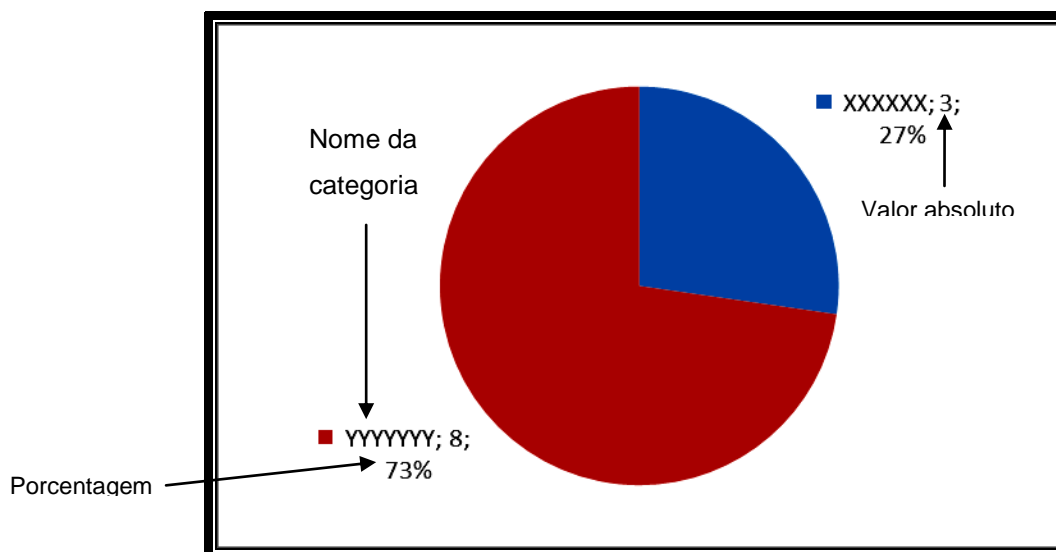
No quarto bloco que tratou do Estágio pós formação, cinco itens foram considerados sobre a sua contribuição e importância no período da formação do gestor, bem como o auxílio dessas informações para os primeiros contatos com as atividades gestoras.

Finalmente, foi elaborado um item para considerações finais, a fim de que o gestor pudesse expor suas ponderações a respeito do curso de formação que recebeu mediante o primeiro ano de contato direto com a gestão de escola.

Na apresentação das ilustrações foram utilizadas três formas: em pizza, barras e colunas. Os conteúdos dos rótulos serão indicados por três aspectos: nome da categoria; valor absoluto e porcentagem que serão separados entre si por ponto e vírgula como representado no Gráfico 2.

---

<sup>26</sup> A escala tipo Likert avalia o grau de importância das competências, conforme sugerido por Brandão (2012, p. 48). Nessa escala todas as respostas recebem informações específicas e são importantes, como acontecem nos blocos 4 e 5 do questionário.

**Gráfico 2 - Apresentação dos entrevistados por sexo**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

A partir do próximo subitem, serão apresentadas as análises dos dados da pesquisa em blocos para melhor compreensão. Vale lembrar que o número dos que responderam à Pesquisa foram 14.

### 2.3.1 Bloco 1: Perfil e trajetória acadêmica e profissional

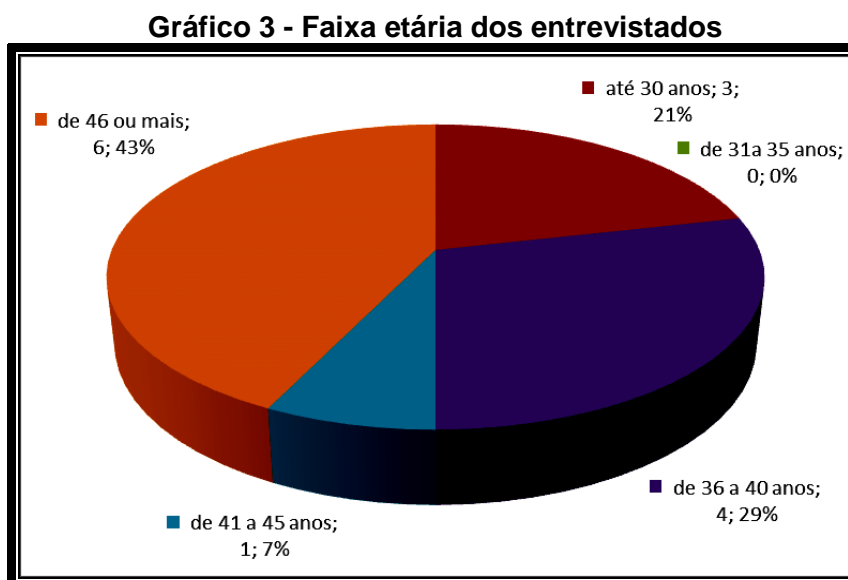
O perfil relaciona-se diretamente com os objetivos dessa pesquisa, na forma de identificação das características relevantes do público-alvo de gestores para a inserção no cargo. Assim, dos 20 que estiveram presentes no curso de Formação, o quantitativo dos que responderam corresponde a 70%. Como apenas 17 foram os que assumiram o cargo, o percentual de 14 respondentes se eleva para 82% dos Diretores que atenderam à solicitação de preenchimento do instrumento da Pesquisa. Esse número de Diretores corresponde a 16% da Regional Serrana II de um total de 87.

Iniciando a apresentação do perfil, questões referentes a sexo, idade, nível de instrução, participação em cursos ou atividades de formação continuada, na área educacional nos últimos cinco anos, tempo de trabalho no ramo da educação e experiência no cargo de gestão.

Há algo em comum entre todos eles: são professores da rede há pelo menos três anos, o que é pré-requisito para participar de qualquer Processo Seletivo Interno

na rede, conforme o item 3 que consta do Edital<sup>27</sup>. Assim sendo, 29% são homens e 71% são mulheres.

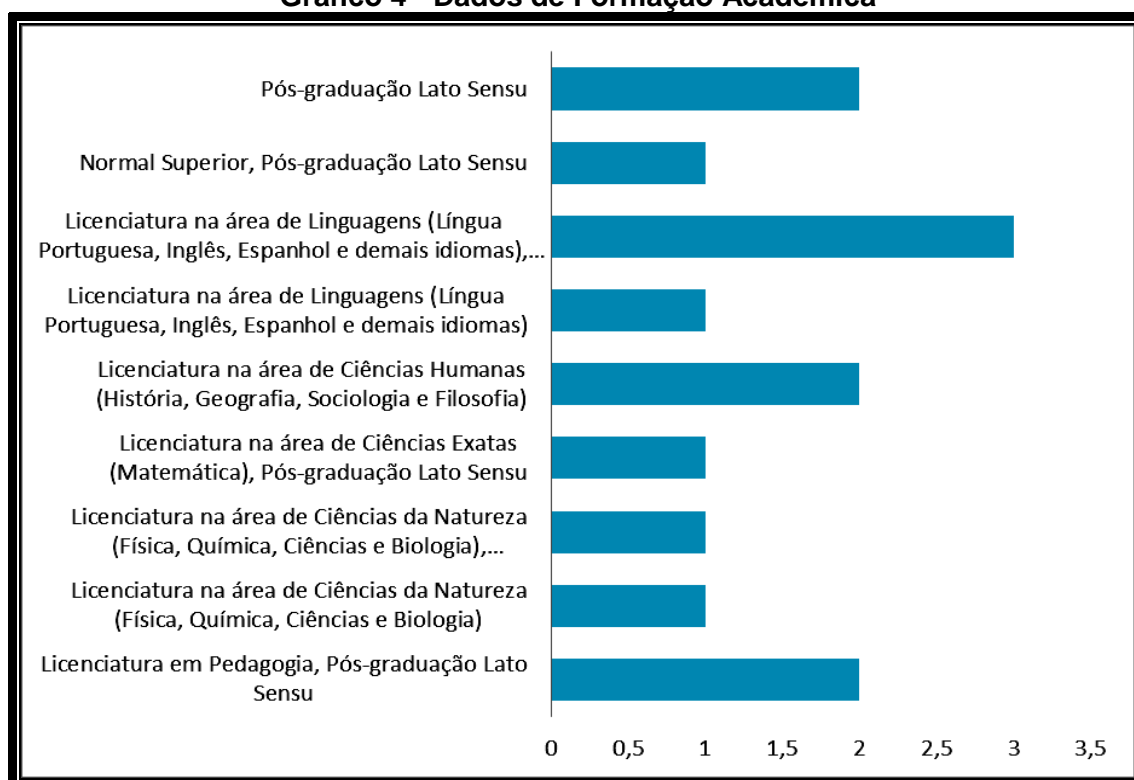
Quanto à idade, apresentam certo equilíbrio no quantitativo, pois cada grupo representa metade de ingressantes (Gráfico 3).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Quando se aponta a formação acadêmica dos profissionais, temos o Gráfico 4, demonstrando a conclusão de graduações e pós graduações.

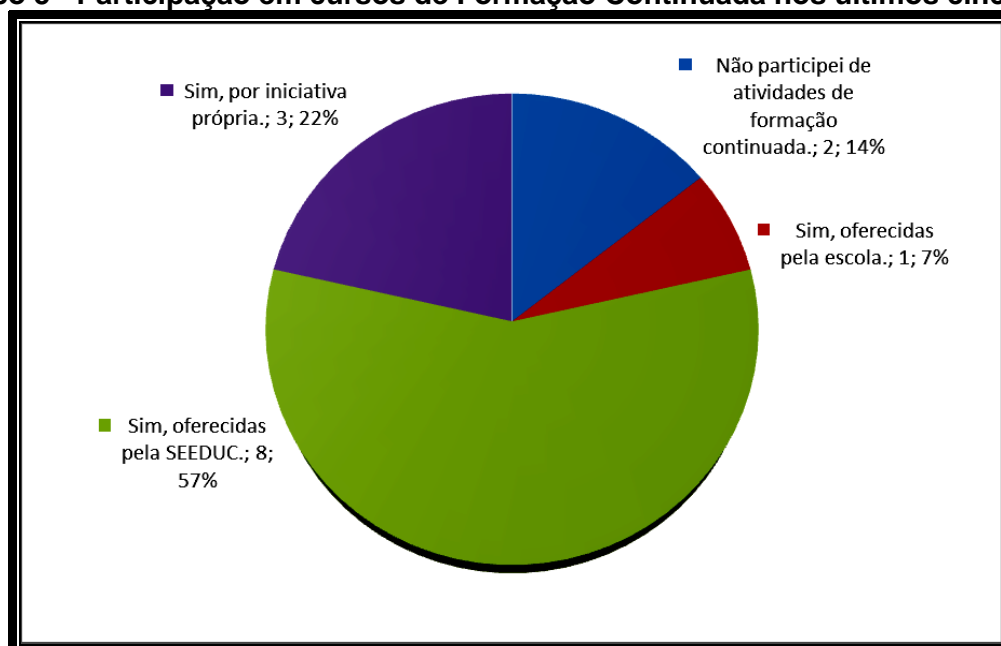
<sup>27</sup> DO 23 de maio de 2014, p. 55:: Para a assunção na função é necessário que o aspirante seja servidor ativo da carreira do magistério da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC há no mínimo 03 (três) anos e estar em efetivo exercício. Além disso, ser graduado em nível superior e não estar respondendo nem ter sido apenado em inquérito administrativo nos 05 (cinco) anos anteriores à data da inscrição para o cargo

**Gráfico 4 - Dados de Formação Acadêmica**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Em números absolutos, percebe-se que há 8 diretores que se formaram em Licenciaturas nas áreas de Humanas, os quais sobressaem às exatas e de Ciências da Natureza.

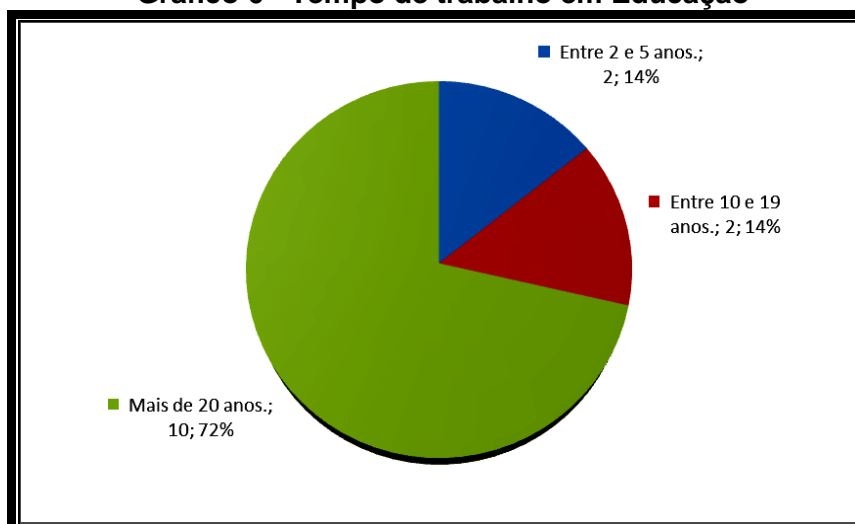
Também a frequência em cursos de formação continuada na área educacional teve sua importância apontada pelos novos gestores. O Gráfico 5 exhibe os dados de Formação nos últimos cinco anos.

**Gráfico 5 - Participação em cursos de Formação Continuada nos últimos cinco anos**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa - 2015

Muitos professores aproveitam as oportunidades oferecidas pela Secretaria de Estado de Educação. O Gráfico 5 aponta que 57% dos Diretores, nos últimos anos, desenvolveram-se profissionalmente em cursos oferecidos pela SEEDUC/RJ. 86% dos novos Diretores demonstraram permanente busca por atualizações de conhecimento.

Os envolvidos que despertaram interesse pela Gestão Escolar não estão na área educacional há pouco tempo. O Gráfico 6 aponta que 72% do público da Pesquisa estão na Educação há mais de 20 anos.

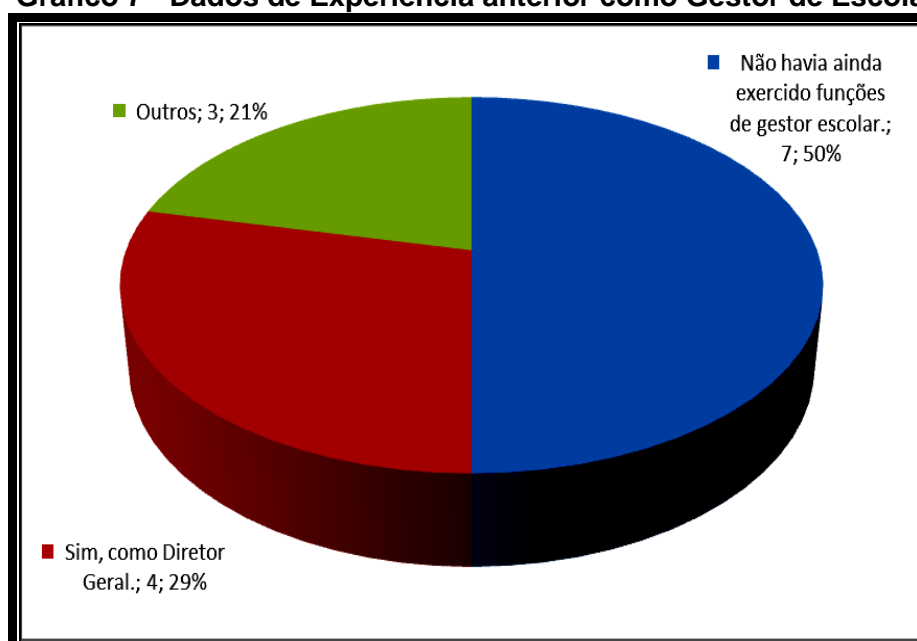
**Gráfico 6 - Tempo de trabalho em Educação**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Esse perfil de tempo de serviço chama atenção para a experiência, mas traz também dúvidas quanto às inovações em gestão, principalmente na habilidade de manuseio de ferramentas tecnológicas muito utilizadas na rede pública estadual do Rio de Janeiro. Do Gestor são requeridas além dessas habilidades uma especial resiliência na gestão de conflitos e na própria gestão das questões administrativas.

Fator importante está na experiência como membro Gestor de Escola. Como a rede é bastante numerosa no quantitativo de professores, poucos são os que se envolvem na Gestão.

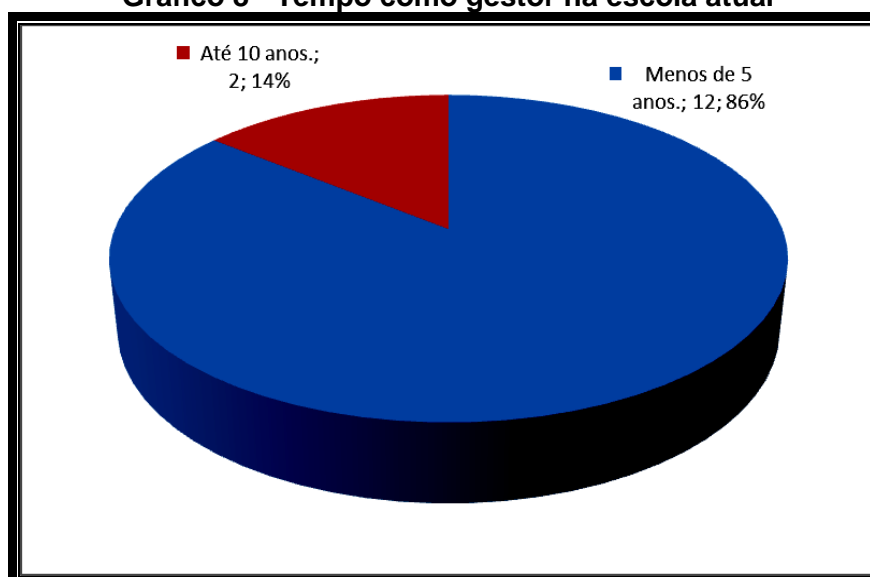
**Gráfico 7 - Dados de Experiência anterior como Gestor de Escola**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

O Gráfico 7 indica que 71% dos respondentes ou não teve experiência em gestão ou teve em outras áreas que não as de Diretor. Isso confirma que os professores não eram tão integrados na gestão escolar. Por outro lado, revelam os dados que esse quadro parece estar em processo de mudança, devido à participação neste PSI.

Dentre os 14 participantes da Pesquisa 2 já estavam na equipe gestora da escola na qual ingressaram pelo PSI.

**Gráfico 8 - Tempo como gestor na escola atual**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

O Gráfico 8 aponta que 86% estão na equipe gestora da escola há menos de 5 anos. A maioria com pouca experiência. O questionário foi apresentado aos novos gestores quase um ano após o curso de formação do PSI. Ainda é um tempo pequeno para avaliar o quanto se apropriaram das questões exigidas pelo cargo e o primeiro ano do Diretor mostra-se não raras vezes de reconhecimento do público com quem vai lidar. Para os que já estão na equipe gestora, o PSI é uma forma de fortalecer e imprimir uma maior segurança no cargo que ocupam como interinos.<sup>28</sup>

A maioria dos participantes apresenta-se com pouca experiência em gestão, nunca tendo exercido funções em equipes gestoras, embora com bastante tempo na área educacional. De formação acadêmica da área Humanas a maioria também procurou estar capacitada em formação continuada nos últimos cinco anos por ofertas da própria Secretaria de Educação. O público constitui-se de maioria do sexo feminino. O fator idade demonstra que há interesse de todas as faixas etárias, sem prevalência entre mais novos e mais velhos.

### 2.3.2 Bloco 2: Participação da Formação no Processo Seletivo Interno (PSI) de 2014

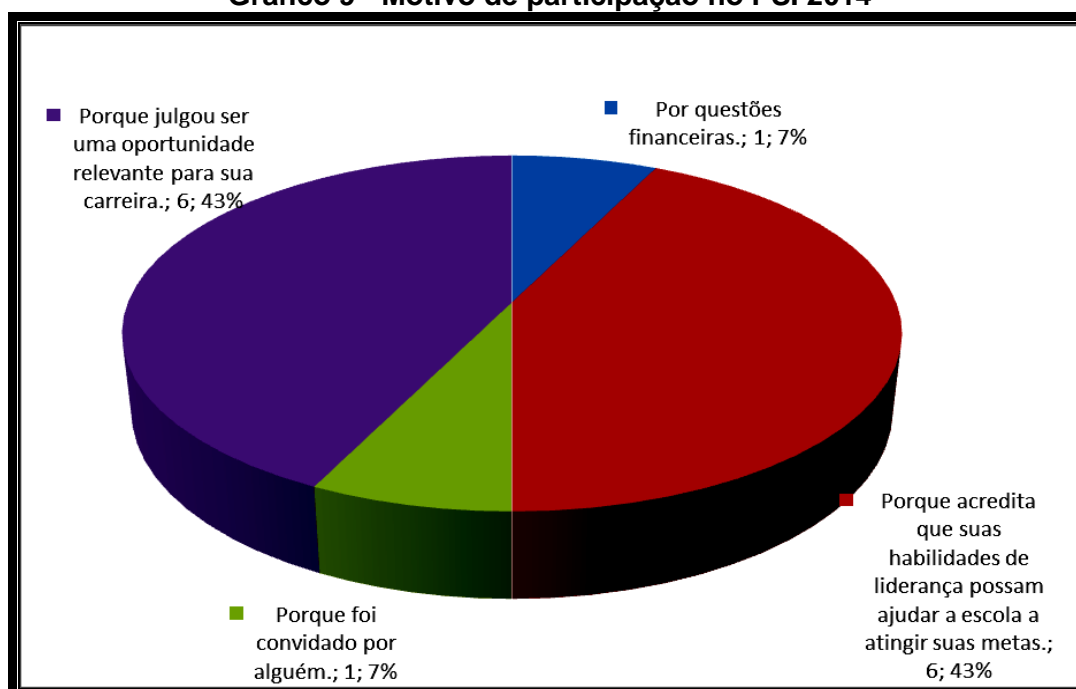
Este bloco mostrará o engajamento dos participantes na Formação do PSI 2014.

<sup>28</sup> Interinos: , também denominados nomeados/designados para ocuparem cargos na equipe gestora de liderança nas escolas., conforme Decretos dos PSIs.



Todos os 14 respondentes participaram do PSI 2014. Entretanto, as razões pelas quais os fizeram tomar tal decisão, foram diferentes. O Gráfico 9 apresenta que 43% dos respondentes disseram que viram nesse PSI uma oportunidade importante para a carreira; 43% asseveraram que confiam na sua capacidade de liderança para ajudarem a escola no atingimento das metas. São apontados com 7% cada o fato de ter recebido convite de alguém, assim como a razão por questões financeiras. Percebe-se que a maioria vislumbrou algum desafio futuro.

**Gráfico 9 - Motivo de participação no PSI 2014**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

De suma importância destacar que entre as abordagens do questionário todos os 14 colaboradores também participaram da formação oferecida durante o PSI 2014 e do Estágio oferecido após o PSI.

Sintetizando o segundo bloco, constata-se que as participações no PSI e da Formação tiveram adesão total e que embora os motivos não sejam iguais, a maioria viu no PSI uma possibilidade tanto de aprimoramento profissional quanto de contribuição para a atividade principal da educação que é o ensino e a aprendizagem.

### 2.3.3 Bloco 3: Sobre a Formação do PSI 2014

O terceiro bloco procurou avaliar o grau de concordância dos novos Diretores com a análise específica dos conteúdos do Curso de Formação que receberam durante o PSI. Por isso, as respostas foram ancoradas na forma de escalas em graus de concordância, desde o “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

A escala Likert foi a forma escolhida para elaboração do instrumento de Pesquisa. Para explicar melhor o tipo de escala Likert, além de ser o modelo mais utilizado entre os pesquisadores, quem o desenvolveu foi Rensis Likert, no ano de 1932, quando procurava mensurar atitudes na esfera das ciências comportamentais. Tem a intenção de desenvolver afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitem seu grau de concordância. Por outro lado, há quem teça críticas à precisão de informações sobre esse tipo de escala. Rossiter (2002), no modelo de escala C-OAR-SE<sup>29</sup> que apresenta, afirma que a utilização de advérbios pode confundir a apreciação do respondente, pois não ficam muito claras as posições – discordo parcialmente e concordo parcialmente. as quais parecem ser equivalentes. Para esta Pesquisa serão assim analisadas.

Para melhor compreensão na análise dos dados das 50 questões que envolvem o bloco 3, foram definidos 20 subitens para estudo. Para fins de facilitação da visibilidade e clareza dos gráficos, serão apresentados em formato de colunas, neste bloco, e os dados serão em valores absolutos. Apenas para os subitens com uma (1) série de dados será utilizado o formato de circular (pizza), seguindo o padrão de nome da categoria, valor absoluto e porcentagem como nos blocos 1 e 2.

#### 2.3.3.1 Panorâmica do PSI 2014

Assim, temos a primeira análise que diz respeito às informações obtidas quanto às orientações gerais para o gestor, conforme o Gráfico 10.

Pelas respostas dos 14 respondentes, percebe-se que nenhum creditou total suficiência às orientações recebidas do curso de formação do PSI, 2014 na atuação

---

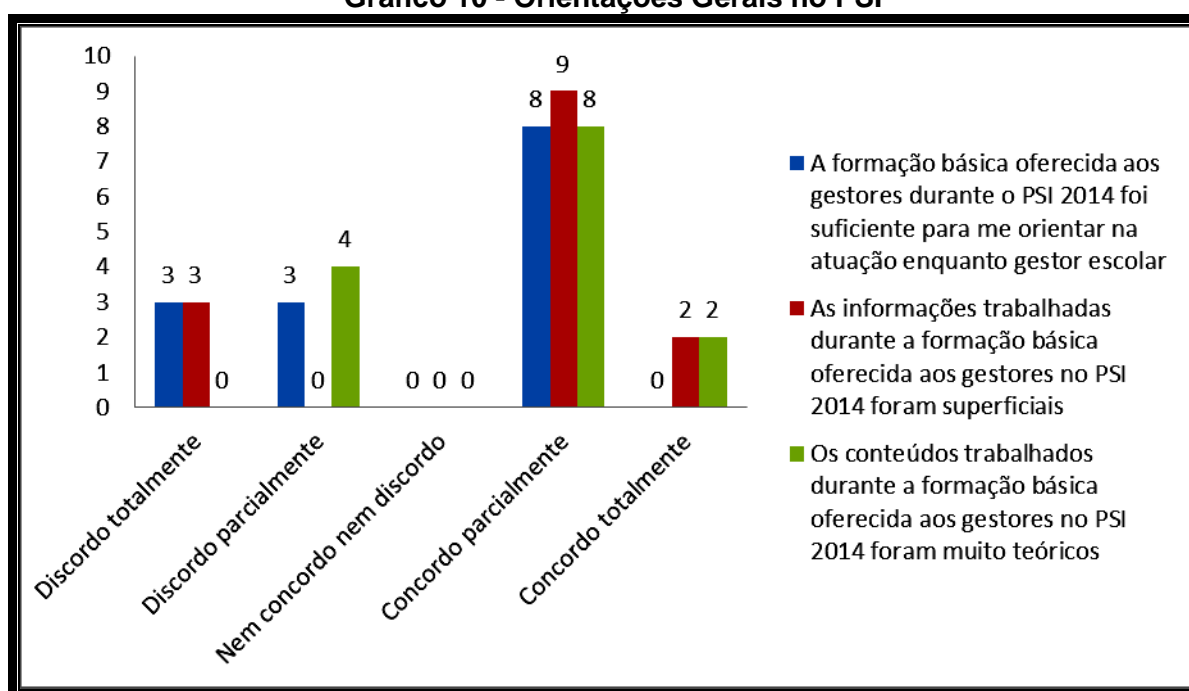
<sup>29</sup> C-OAR-SE é um novo procedimento para escla de desenvolvimento, ou seja, geração e seleção de itens para formar uma escala, em que C é Construir definição, conceito; O representa a classificação dos Objetivos; A são os Atributos, características; R, do inglês *Rater* = avaliador; S, também do inglês *Scale* = Escala e E corresponde à Enumeração. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811602000976>>. Acesso em: 28 out. 2015.

enquanto gestor escolar, pois 8 deles concordam parcialmente e 3 discordam totalmente e outros 3 discordam parcialmente, ou seja, 11 posicionaram-se na forma parcial de concordância.

Quanto à superficialidade das informações trabalhadas, 9 dos 14 concordam parcialmente e 3 discordam totalmente. Isso pode indicar que houve certo reconhecimento da importância das informações recebidas por ambos os grupos.

No que concerne ao excesso de teorias presentes na exposição dos conteúdos, a maioria demonstra acreditar que foram muito teóricos os estudos.

**Gráfico 10 - Orientações Gerais no PSI**



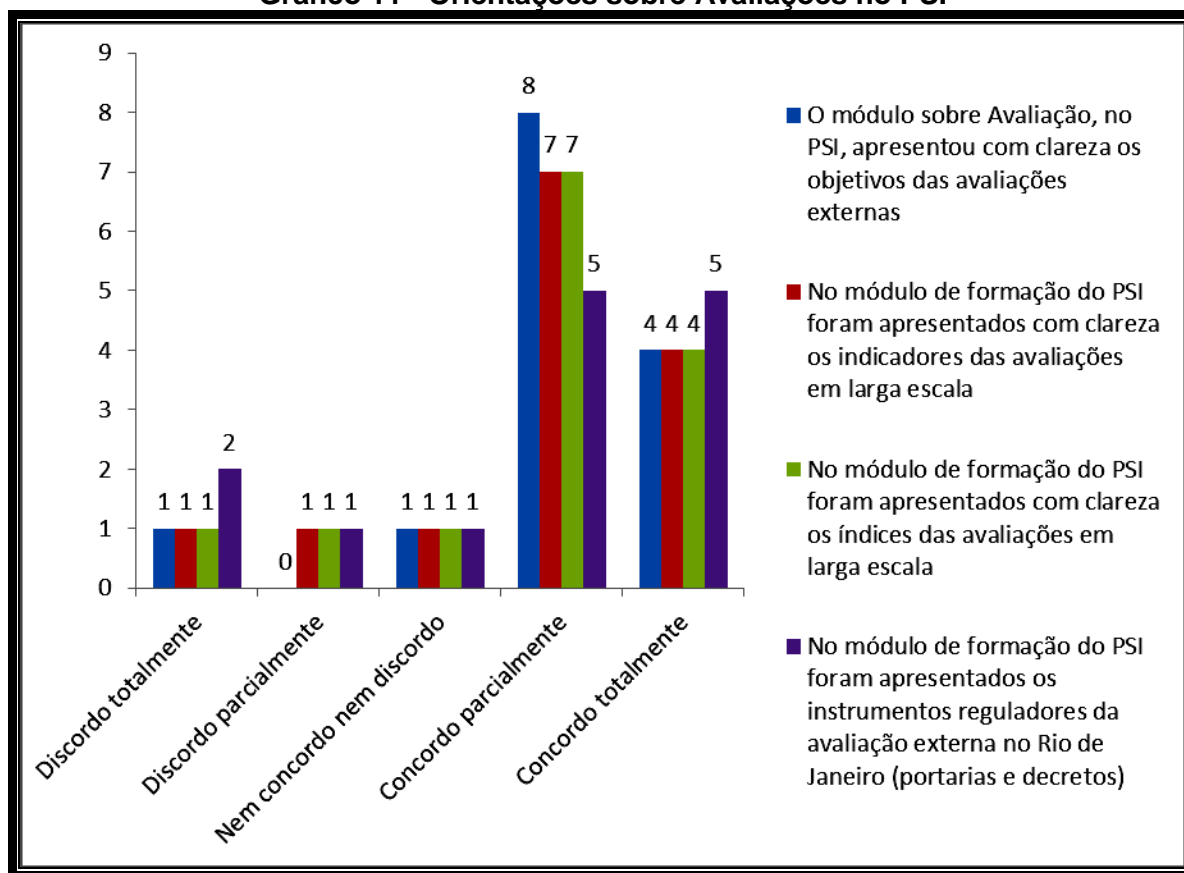
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Diante do exposto pelo Gráfico 10, os gestores ressaltaram que o PSI precisa ser menos teórico, mais aprofundado nos temas e eficientes para as questões mais práticas requeridas pelo exercício da função.

### 2.3.3.2 Módulos estudados no PSI

Outro tema abordado na Formação foi o módulo sobre Avaliação. O Gráfico 11 destaca como os respondentes avaliaram os informes acerca do assunto.

Gráfico 11 - Orientações sobre Avaliações no PSI



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

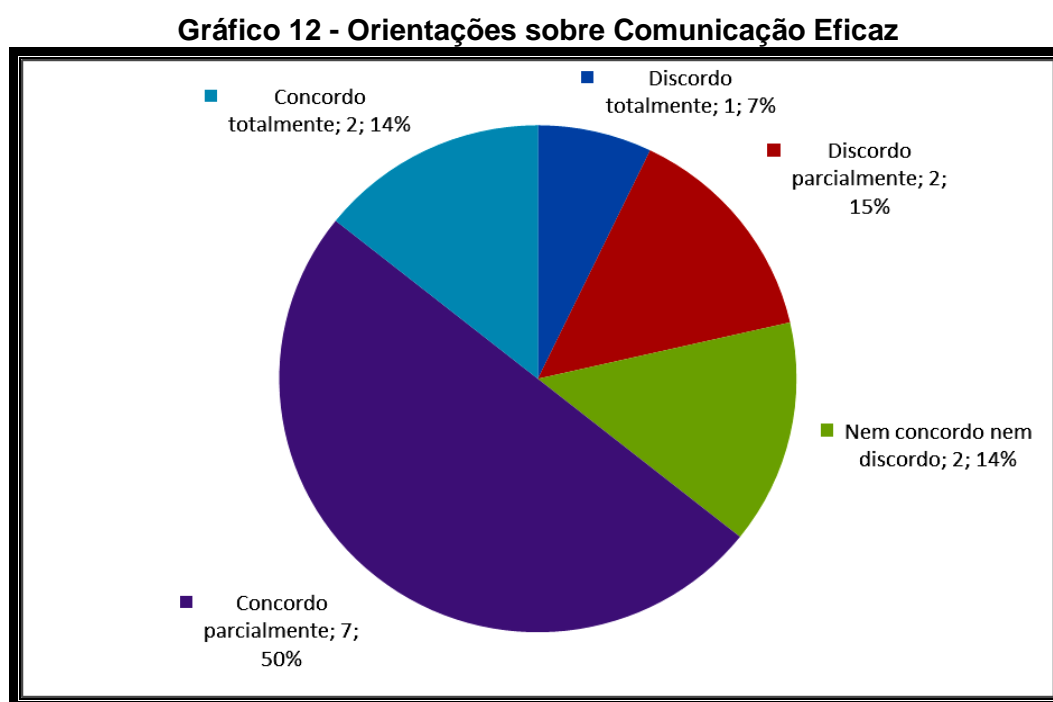
Sobre a clareza dos objetivos das avaliações externas, 4 concordam totalmente com a transparência do escopo e 6 concordam parcialmente. 3 deles estão entre os discordantes totais, parciais ou nem um nem outro. O que se destaca é o fato de a maioria deles (8), optar pela parcialidade. Isso pode indicar que embora percebam algum entendimento, ainda sentem falta de maior detalhamento do tema.

A respeito da transmissão clara dos indicadores e índices das avaliações em larga escala concordam parcialmente 7 e totalmente 4. Esse é mais um aspecto positivo, na visão dos gestores, sobre as informações compartilhadas com eles, ficando os outros 3 divididos entre discordância total, parcial ou com quem preferiu a imparcialidade.

Quanto aos instrumentos reguladores, os Diretores se dividem entre a aprovação total e parcial com 5 opiniões em cada item e 2 totalmente discordantes. A discordância parcial e a imparcialidade contabilizaram 1 cada. A representatividade desse aspecto revela que ainda é necessária maior orientação das legislações vigentes que regulamentam a principal avaliação externa do Rio de

Janeiro entre os Diretores. Esse fato demonstra que saíram do período de formação ainda inseguros quanto à apropriação de elementos importantes que norteiam ações pedagógicas importantes.

Para a prática gestora também foi retratado um tema bastante significativo: Comunicação Eficaz. No questionário, afirmou-se que no módulo de formação do PSI do curso foi apresentado como estabelecer uma Comunicação Eficaz para prática gestora. Grande parte deles disse concordar com tal afirmativa, parcialmente, representando 50% e 14% concordaram, totalmente, expressando que a maioria notou um nível considerável de orientações úteis sobre o tema para suas atividades. O Gráfico 12 demonstra isso.

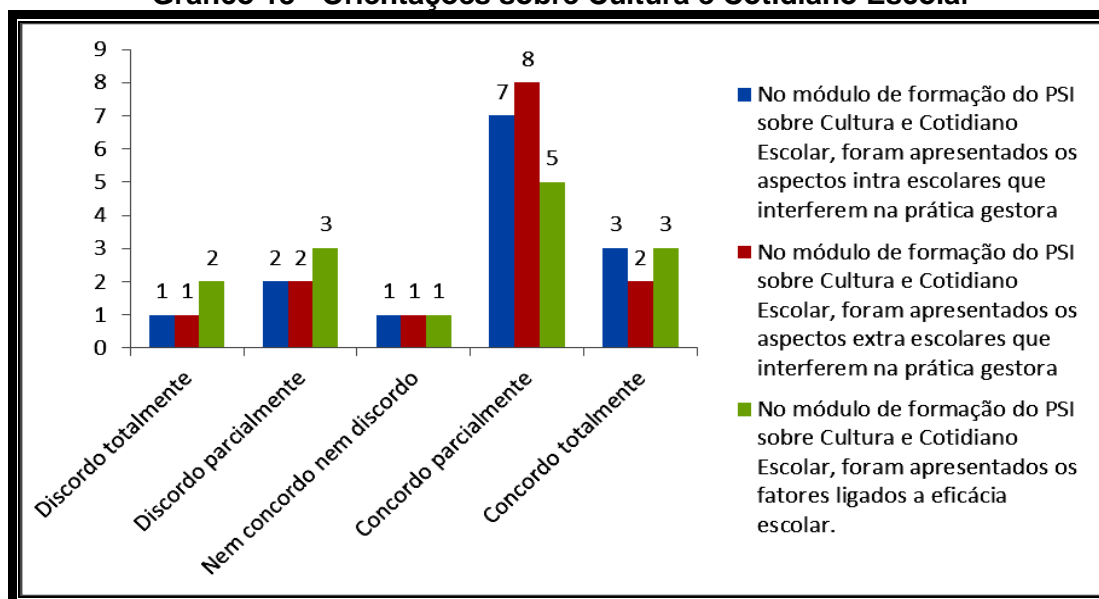


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

No Gráfico 13, figura o tema do módulo Cultura e Cotidiano Escolar, envolvendo três aspectos que interferem na prática gestora: intra e extra escolares e fatores ligados à eficácia escolar.

A maioria concordante de forma parcial afirma que foram evidenciados aspectos extra escolares, enquanto que para os intra escolares a concordância foi parcial, assim como expressões de eficácia.

Gráfico 13 - Orientações sobre Cultura e Cotidiano Escolar

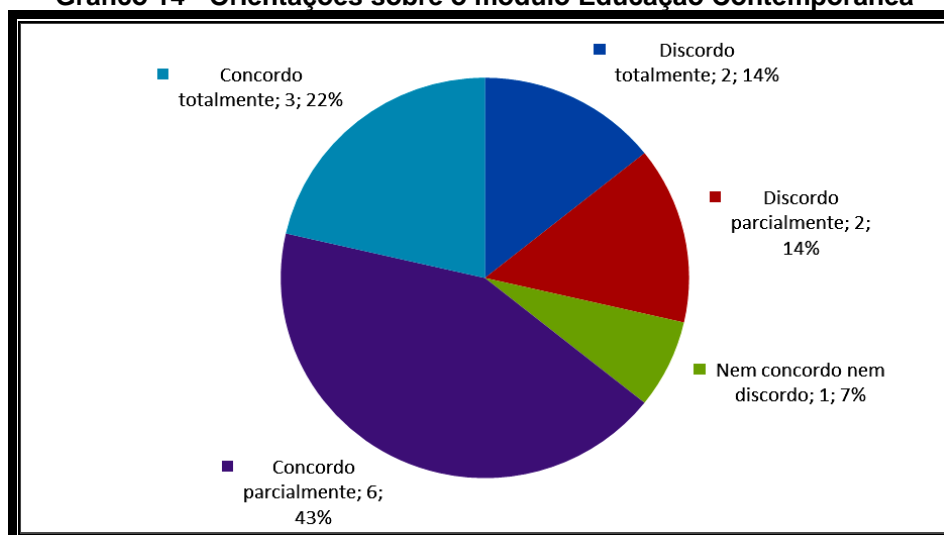


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Nesse ponto, parece que os gestores requeriam maior foco na questão de fatores ligados à eficácia escolar, por apresentarem níveis baixos de compreensão.

A afirmativa sobre o módulo Educação Contemporânea, Gráfico 14, afirmou que os conteúdos (função social da educação, direitos e direitos humanos, configurações de família, entre outros) contribuíram para entender a dinâmica presente nas relações escolares. Se for levada em consideração que Discordar parcialmente é igual a concordar parcialmente, obtém-se o resultado de 57% tendo se apresentado nessa condição. Por outro lado, a discordância total contabilizou 14% e 7% preferiram ser imparciais.

Gráfico 14 - Orientações sobre o módulo Educação Contemporânea

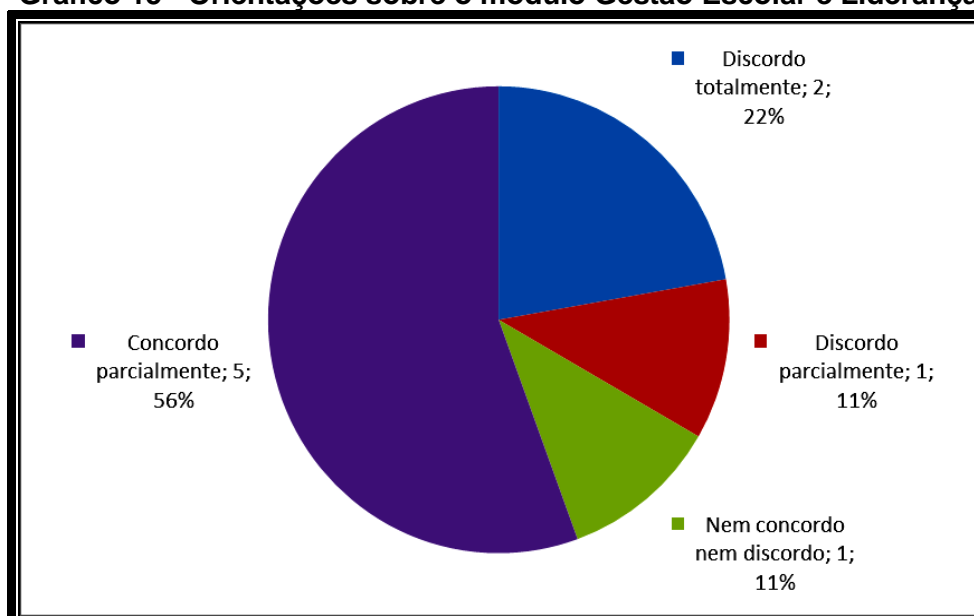


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Esse número leva a crer que embora tenham os participantes compreendido as orientações do curso, ainda perceberam sua fragilidade de conhecimentos para a utilização para as relações escolares.

Prosseguindo na análise da Pesquisa quanto à atividade gestora apresentada nos módulos do PSI 2014, a próxima questão foi sobre Gestão Escolar e Liderança e se os conteúdos apresentaram a estrutura da SEEDUC/RJ de forma clara. Esse aspecto foi separado do seguinte, pois cuidou do lado da gestão no âmbito da liderança. Gráfico 15.

**Gráfico 15 - Orientações sobre o módulo Gestão Escolar e Liderança**

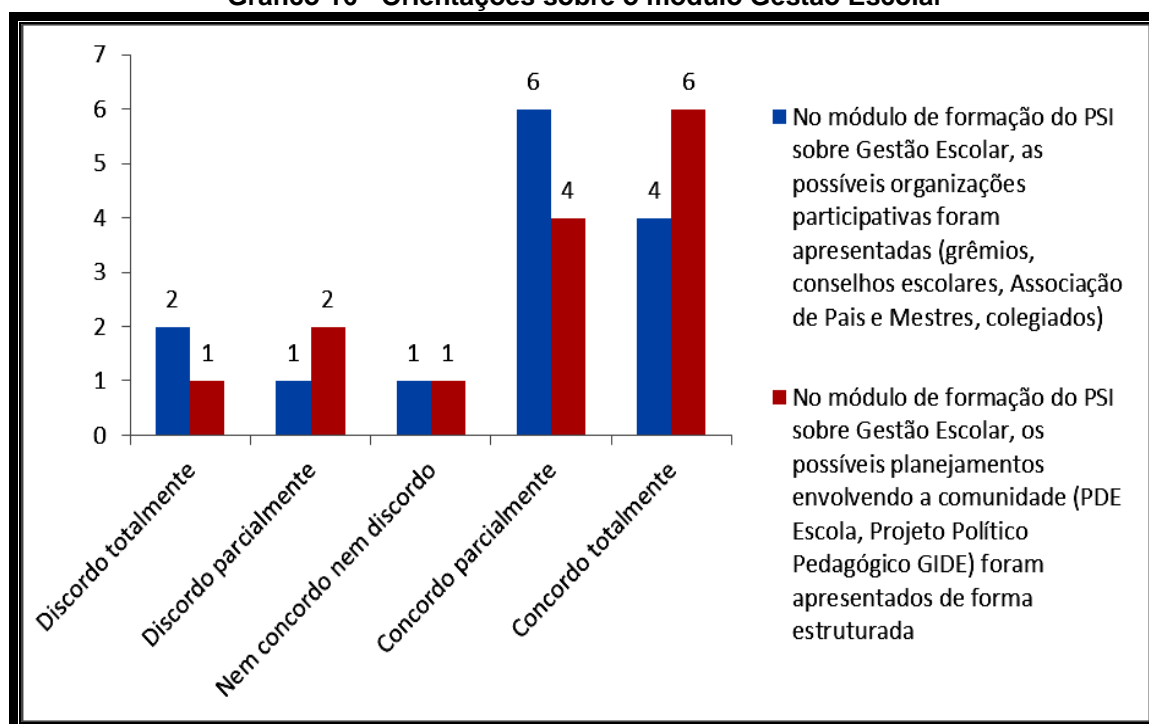


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Permanecendo no critério em que concordância parcial e discordância parcial tenham o mesmo foco, para esse item 67%%, 7 deles localizaram-se nessa esfera de opiniões. E dos 14 Diretores, 22%, ou seja, 2 discordaram totalmente. Manteve-se presente a imparcialidade de 11%, 1.

Em outro ponto importante encontrou-se a Gestão na sua visão mais amplificada, que envolvia organizações participativas como grêmios, conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres, colegiados e planejamentos incluindo a comunidade (PDE Escola, Projeto Político Pedagógico GIDE). A pergunta solicitou a observância se tais conteúdos foram apresentados de forma estruturada. Gráfico 16.

Gráfico 16 - Orientações sobre o módulo Gestão Escolar



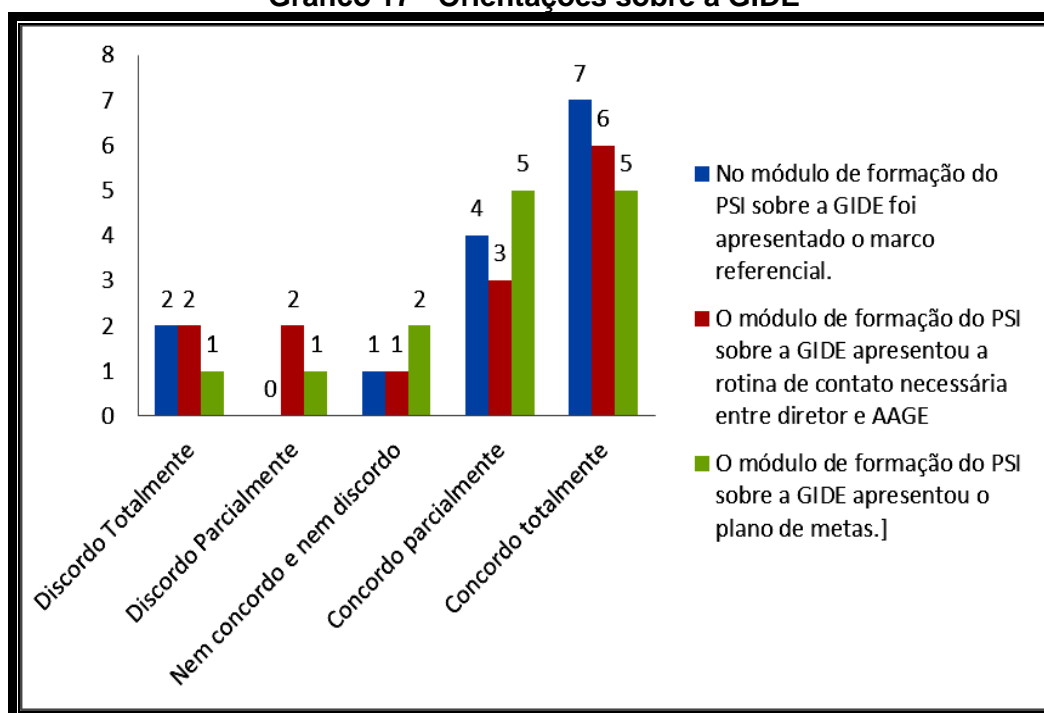
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Analisando o Gráfico 16, constata-se que exatamente a maioria dos pesquisados mais concorda que discorda, quanto à apresentação das organizações participativas. A mesma observação se faz sobre o planejamento que envolve a comunidade escolar. Para ambos os itens do mesmo módulo permanece a isenção de 1 diretor.

Nas orientações sobre a Gestão Integrada da Escola (GIDE), o Gráfico 17 traz elementos essenciais do conhecimento de gestão implementado na SEEDUC/RJ como o marco referencial e o plano de metas tanto da Secretaria quanto das escolas. A indagação referiu-se à apresentação desses elementos pela equipe de formadores.



Gráfico 17 - Orientações sobre a GIDE



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Os dois itens de concordância total e parcial sobre a apresentação do marco referencial indicam que esse item é, provavelmente, mais conhecido pelos professores, pois está presente também no Plano Político Pedagógico da escola do qual participam ou deveriam participar, fazendo revisões periódicas.

Se o plano de metas costuma ser amplamente divulgado nas escolas e os novos gestores, enquanto professores, manifestam ter alguma informação sobre o assunto, as 11 respostas foram dadas como concordância total ou parcial ou discordância parcial. No item sobre a rotina necessária do diretor com o AAGE (Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar), 11 afirmaram que lhe foi apresentada tal rotina.

Essa área da gestão parece não ter ficado muito clara para todos os participantes do curso de formação. E, segundo a proposta de mudanças da Secretaria, é primordial por ser uma ação estratégica<sup>30</sup> na rede pública do Estado do Rio de Janeiro.

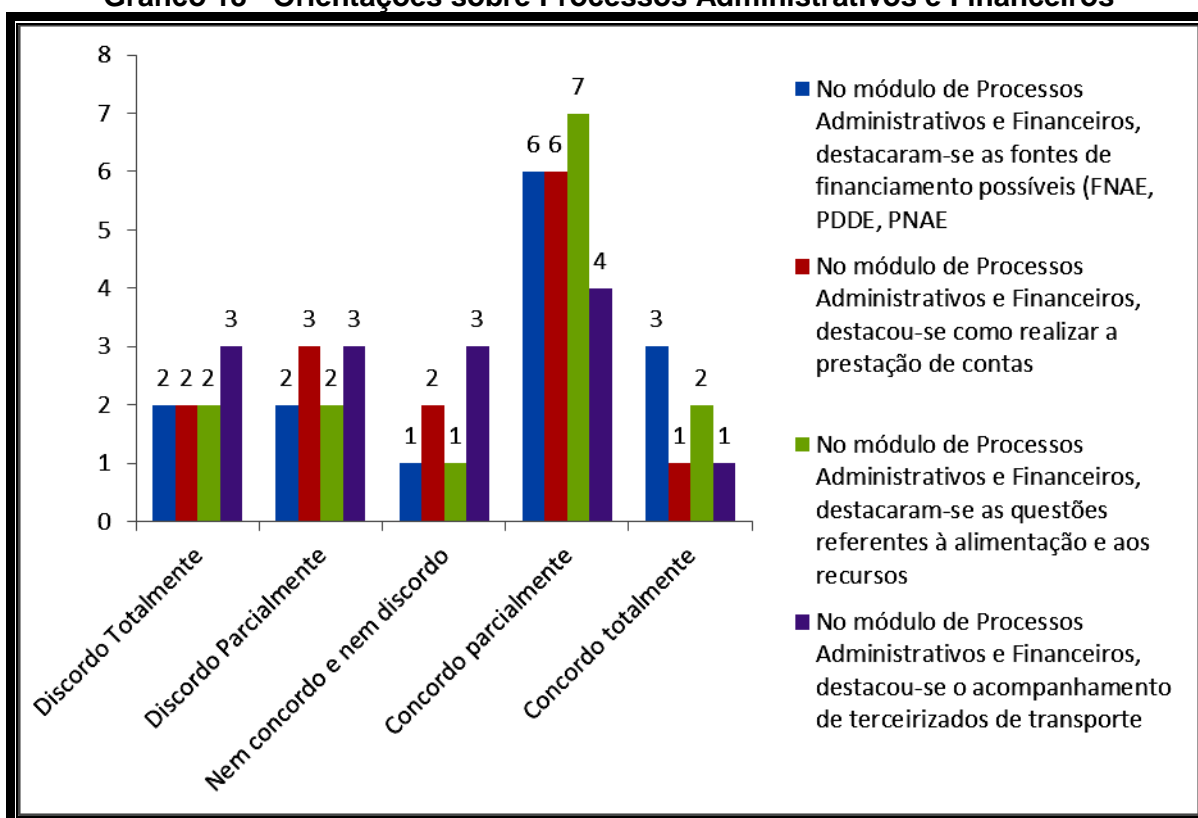
O contato com Processos Administrativos e Financeiros apontou em 8 respondentes que houve destaque para as fontes de financiamento possíveis,

<sup>30</sup> A Gide é um sistema de gestão que contempla aspectos estratégicos, políticos e gerenciais da área educacional com foco em resultados. Disponível em <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em: 10 out. 2015.

concordando ou discordando parcialmente e 3 concordaram totalmente com a evidência desse fato. Já o destaque para como realizar a prestação de contas apenas 1 concordou totalmente, o que denota carência de maiores diretrizes nesse aspecto, durante o curso de formação dos Diretores.

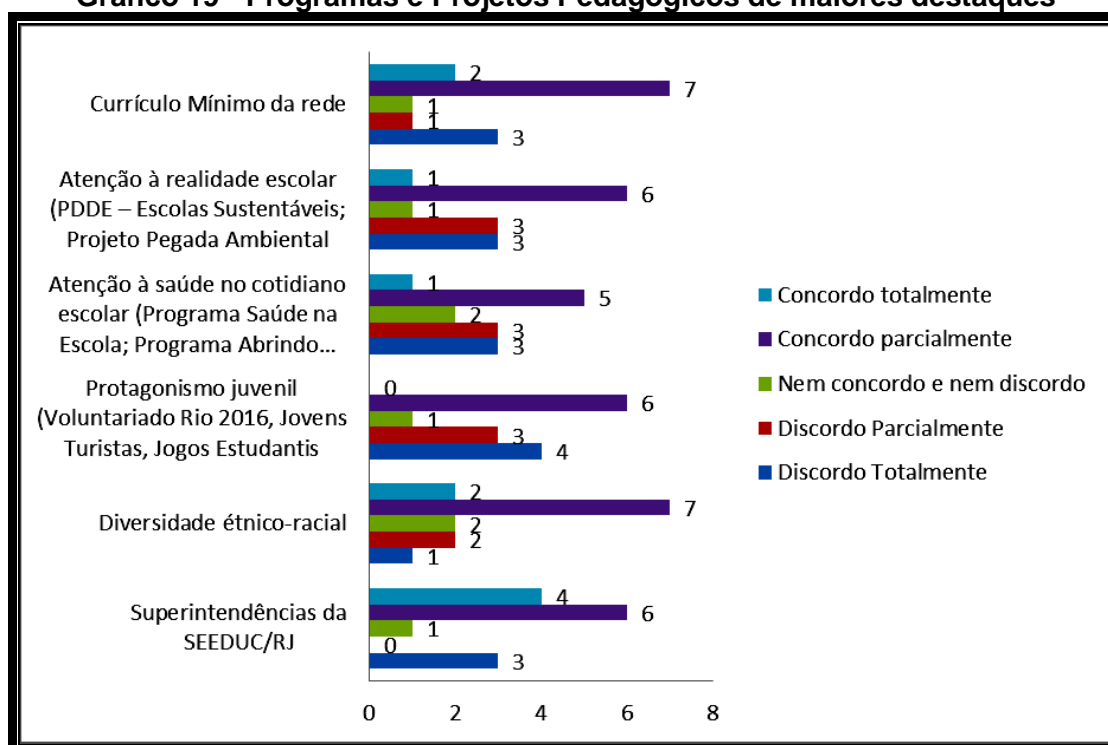
Maior destaque nesse módulo quanto ao grau de concordância foram as questões referentes à alimentação e aos recursos, totalizando 11 entre as resposta de concordo total ou parcialmente e discordo parcialmente. Acerca do acompanhamento de terceirizados de transporte aos informes não satisfizeram ou não foram tão claros, pois a distribuição das respostas foi bastante equilibrada, denotando uma certa falta de apropriação do assunto. Gráfico 18.

**Gráfico 18 - Orientações sobre Processos Administrativos e Financeiros**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Entre todos os gráficos apresentados até agora, o Gráfico 19 exibe uma concentração maior sobre o tema na concordância parcial, assinalando que a matéria precisa ser mais bem explicada. Por isso, a próxima análise será de um conjunto de temas da área pedagógica. O Gráfico 19 mostrará como foram respondidas as questões que englobam a principal atividade da escola: ensino e aprendizagem e os Programas e Projetos desenvolvidos pela rede.

**Gráfico 19 - Programas e Projetos Pedagógicos de maiores destaques**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Pelo Gráfico 19, observa-se que há maior concordância parcial de todos os Programas e Projetos quanto à apresentação no curso. As temáticas por terem sido numerosas foram assinaladas como abordadas de forma parcial. A discordância parcial quanto às atenções à realidade escolar, saúde e protagonismo juvenil estiveram equilibradas no resultado da análise dos respondentes.

Até aqui, as análises contaram com aspectos presentes nos módulos do curso de formação da SEEDUC/RJ, no PSI de 2014. As próximas questões retratarão evidências de eficiência ou a sua ausência sobre a atuação dos novos Diretores após o PSI, ou seja, no exercício das suas funções.

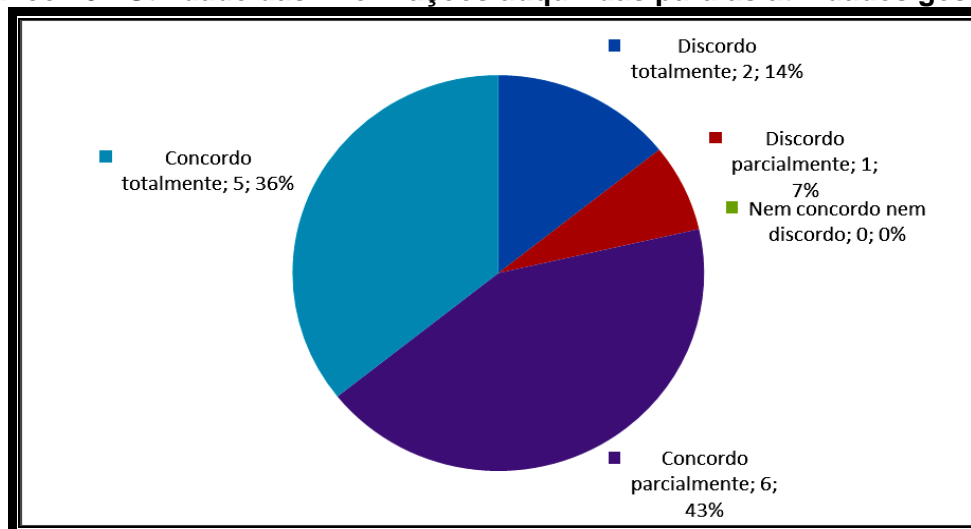
### 2.3.3.3 O olhar do gestor e a contribuição do PSI

O gestor chegou à escola com todo o conhecimento apresentado no curso de formação do PSI. A partir daquele momento está diretamente inserido no contexto escolar. O Gráfico 20 proporciona as impressões desses Diretores nas atividades diárias até o período em que responderam ao questionário.

Conforme o Gráfico, apenas 36%, ou seja, 5 Diretores concordam totalmente com a utilidade do que aprenderam no exercício das suas atribuições, enquanto que

43%, 6 deles apontam algumas restrições concordando parcialmente. Um fato curioso é não haver nenhum respondente em posição de imparcialidade.

**Gráfico 20 - Utilidade das informações adquiridas para as atividades gestoras**

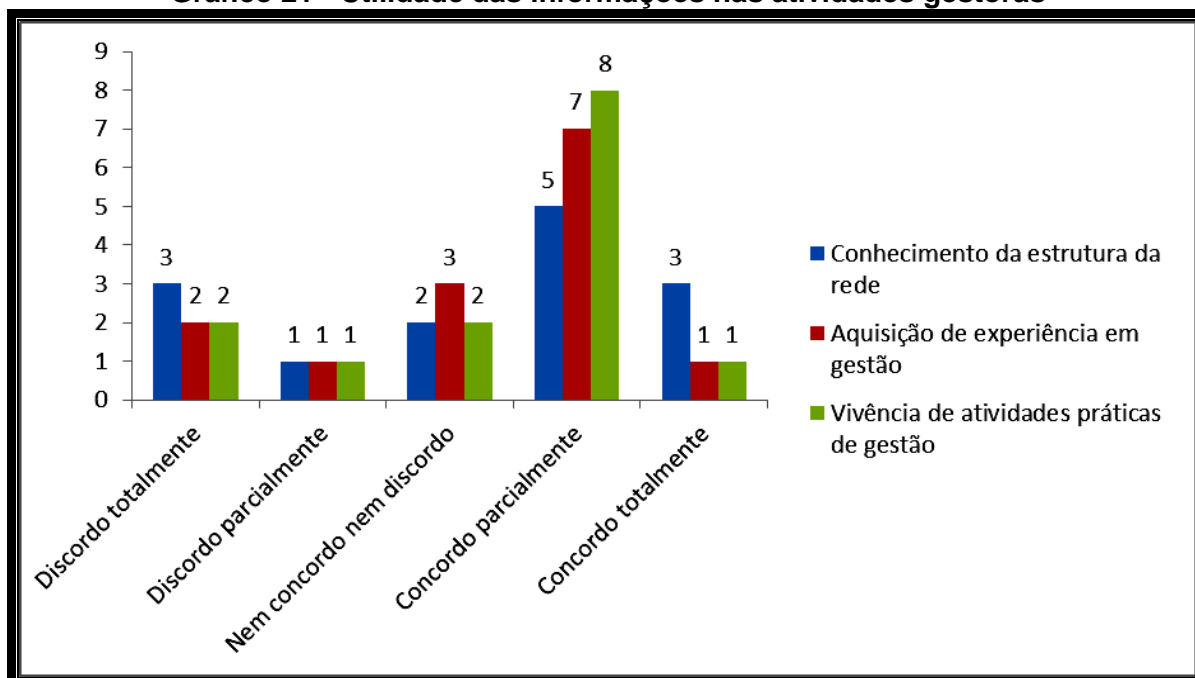


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

A soma dos que concordaram total ou parcialmente é de 79%, portanto, a maioria vê o valor da formação.

Em um maior detalhamento do Gráfico 20, vê-se no Gráfico 21 o que mais contribuiu na atuação dos respondentes como gestores.

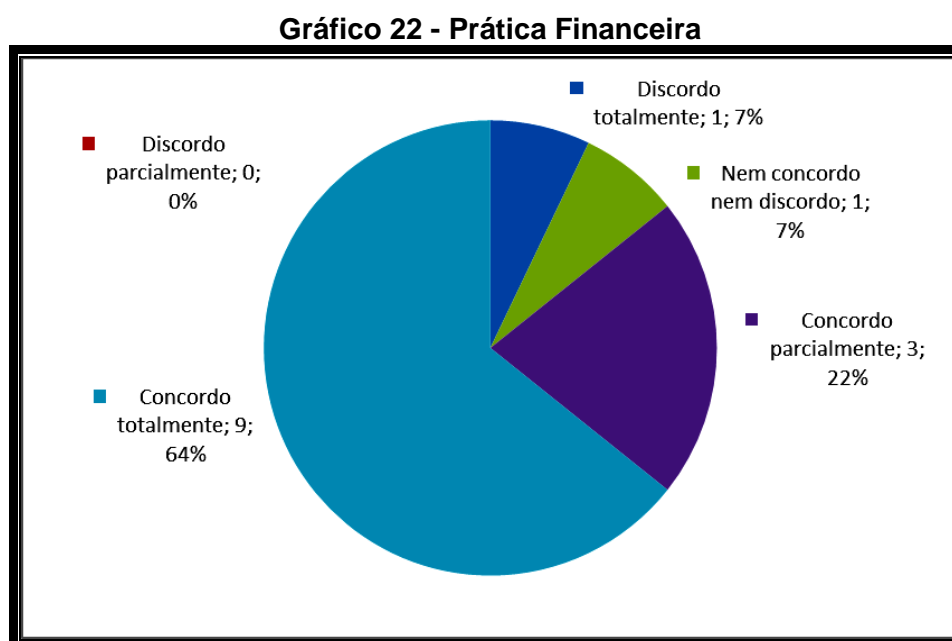
**Gráfico 21 - Utilidade das informações nas atividades gestoras**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Tanto o conhecimento da estrutura da rede como a aquisição de experiência em gestão e a vivência de atividades práticas na área foram percebidos de maneira mais parcial, ou seja, não aprofundado.

Um ponto de grande concordância entre os Diretores é a ausência de práticas na área financeira como descreve o Gráfico 22 em que 9% concordam totalmente. Se somar-se à concordância parcial, aumenta para 86%. Essa informação traduz-se na necessidade que encontraram em atividades na esfera financeira.



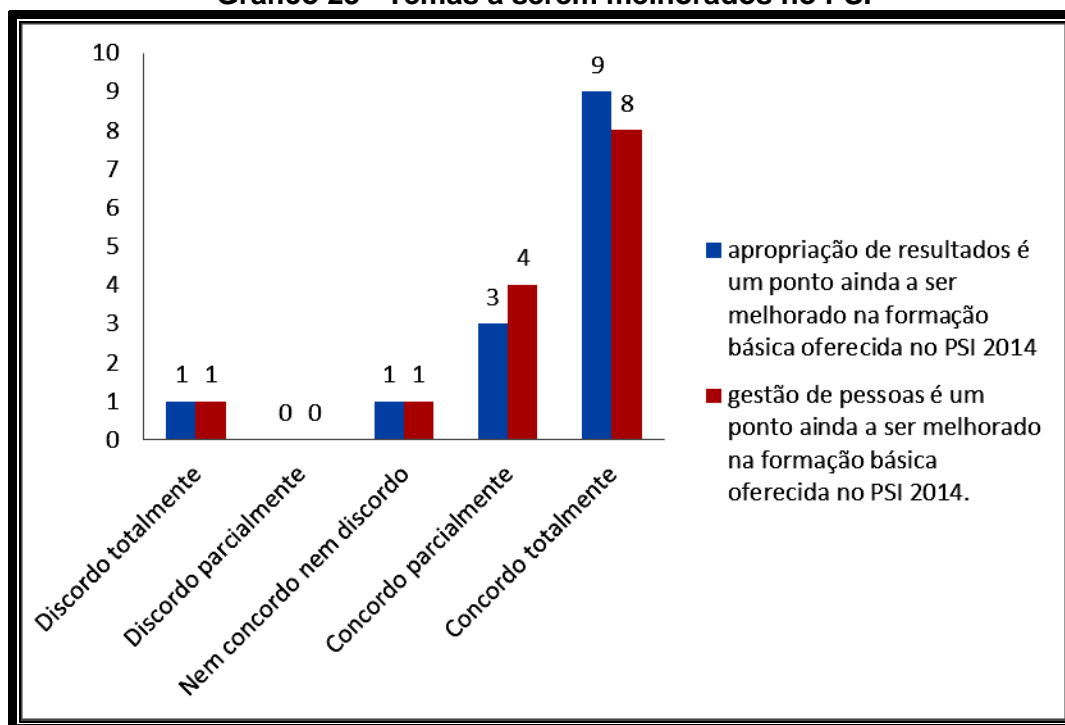
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Lück (2000) afirma que a autonomia possui diversas dimensões. Quatro eixos são destacados pela autora: financeiro, político, administrativo e pedagógico que precisam de desenvolvimento concomitante. Assim, pode-se pensar em atividades mais práticas requeridas pelos gestores voltadas para as informações recebidas no PSI 2014, satisfazendo a necessidade das realidades que encontrarão frente às escolas.

Para as informações trabalhadas sobre apropriação de resultados e gestão de pessoas o Gráfico 23 revela os graus de concordância de ambos, segundo os gestores respondentes.

A maioria concorda totalmente que tanto a apropriação de resultados quanto a gestão de pessoas devem ser aprimorados na ministração do curso de Formação básica do PSI.

Gráfico 23 - Temas a serem melhorados no PSI

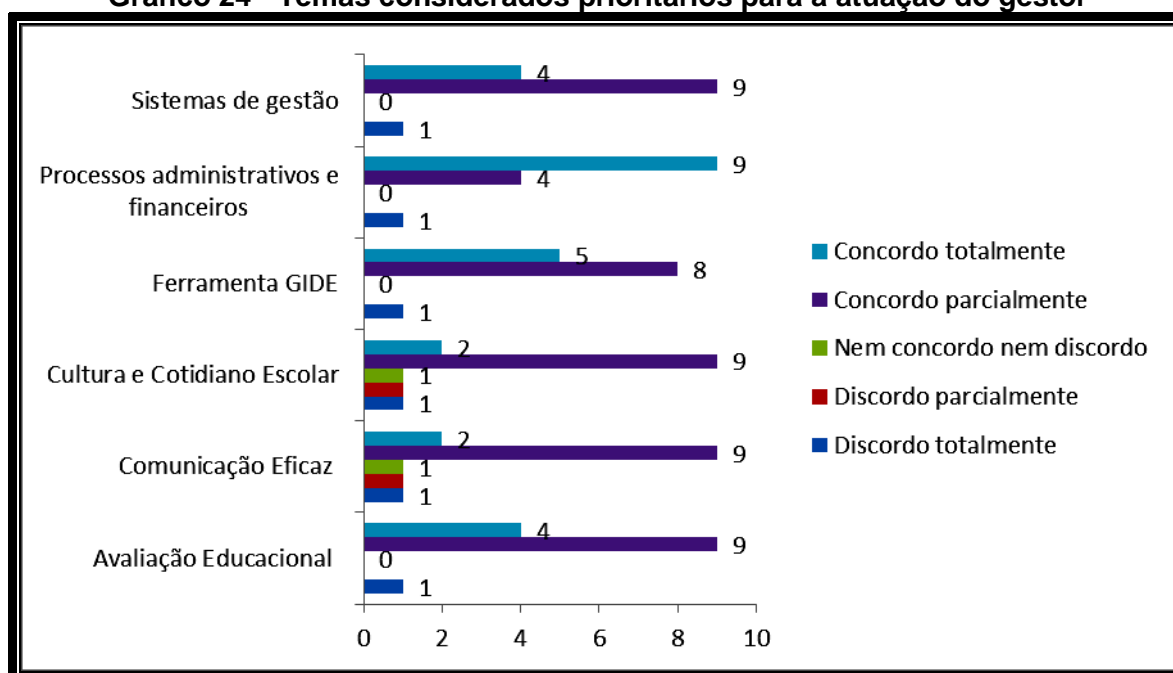


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Essa concentração de respostas de concordância total ou parcial, num total de 12 Diretores para cada item, parece indicar que, no cotidiano escolar, esses são pontos que podem ter gerado até o momento das respostas alguma dificuldade no apoderamento dos gestores, pois requer segurança na análise dos dados da escola, bem como equilíbrio na administração de pessoal no interior das escolas.

#### 2.3.3.4 O Gestor em ação

O Gestor, após atuar na escola, pode contribuir com percepções que, após quase um ano tendo passado pelo curso de formação básica do PSI, importantes referentes ao item que trata da prioridade na visão desses profissionais, envolvendo os oito módulos estudados. O Gráfico 24 revela que, no juízo dos respondentes, alguns temas são considerados prioritários. Resta saber se têm essa importância para os alunos ou para a rede.

**Gráfico 24 - Temas considerados prioritários para a atuação do gestor**

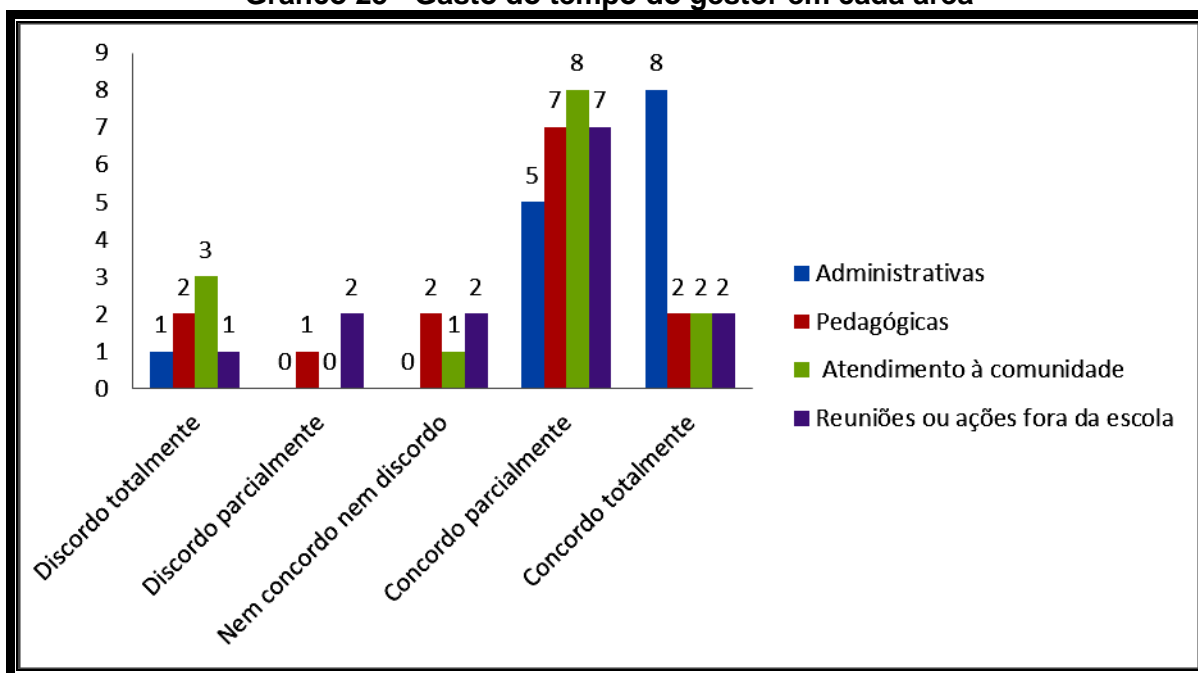
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

Enquanto para 9 gestores os Processos Administrativos e financeiros são considerados prioritários em concordância total, os outros temas como Sistemas de gestão, Cultura e Cotidiano Escolar, Comunicação Eficaz e Avaliação Educacional recebem o olhar de precedência de também 9 respondentes. Em cada um deles, houve pelo menos 1 em discordância total.

Se compararmos com outros gráficos já analisados, os gestores indicam no Gráfico 25 maior disposição em opinar com mais segurança. As opções de nem concordo nem discordo e discordo parcialmente foram pouco representativas, quando a questão foi a priorização, uma vez que já se encontravam imersos no ambiente escolar, quando responderam ao questionário.

Os dados do Gráfico 25 mostram que os gestores ocupam a maioria do tempo com questões administrativas, pois que o grau de concordância é maior nessa área com a totalização de 13 entre a total e a parcial. Seguindo a mesma ótica de aprovação total ou parcial, o atendimento à comunidade escolar figura com 10; as reuniões fora da escola e atividades pedagógicas com 9 respondentes cada uma.

Gráfico 25 - Gasto do tempo do gestor em cada área



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

A leitura que se pode fazer é que os gestores em atuação encontram-se mais direcionados a aspectos que não são finalidade principal da educação. O ensino-aprendizagem. O atendimento à comunidade escolar e as questões pedagógicas são as tarefas que mais condizem com o processo ensino-aprendizagem. Embora as reuniões ou ações fora da escola e os conteúdos administrativos possam contribuir para a maior autonomia, segundo Lück (2000, p. 20) quando menciona movimentação de massa crítica para a “transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional”, a fim de que a escola promova o acesso à formação social. Para isso, são essenciais atitudes numa direção mais pedagógica.

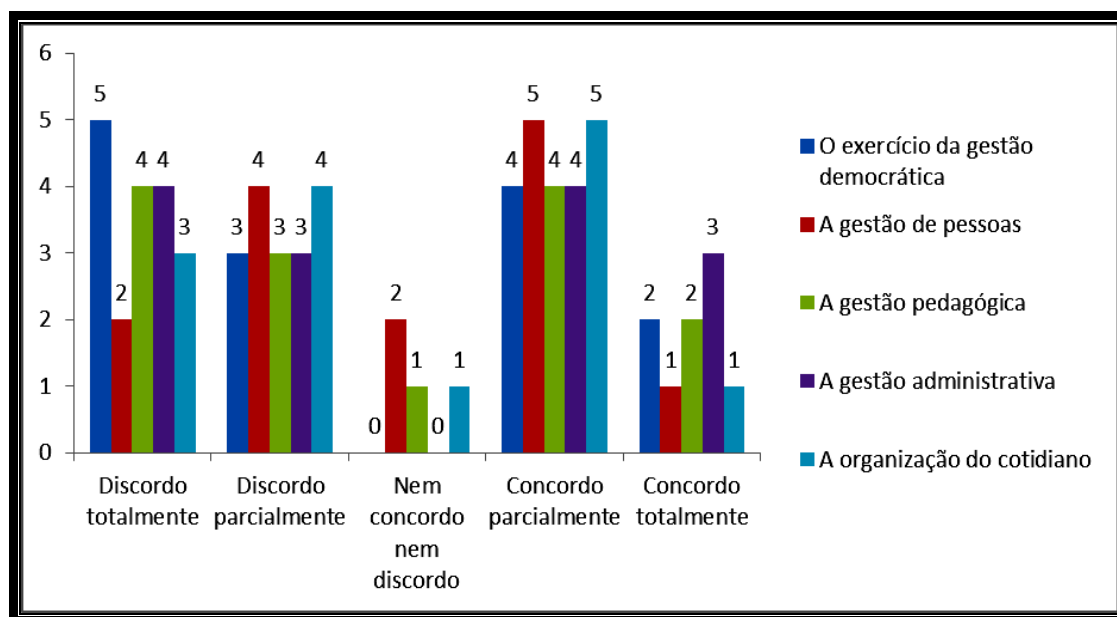
A gestão de pessoas, a gestão administrativa e a organização do cotidiano são os itens considerados desafiadores para o gestor.

#### 2.3.3.5 Principais desafios para o Gestor de Escola

Brandão (2012, p. 75) assevera que “a competência no trabalho é desenvolvida por meio de processos de aprendizagem”. Ao longo da Pesquisa, os Diretores apontaram que o curso ainda pode ser melhorado em vários aspectos. Os campos presentes no Gráfico 26 são as áreas de atuação de um gestor na rede pública estadual do Rio de Janeiro.



**Gráfico 26 - Desafio a ser ainda superado pelos gestores**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

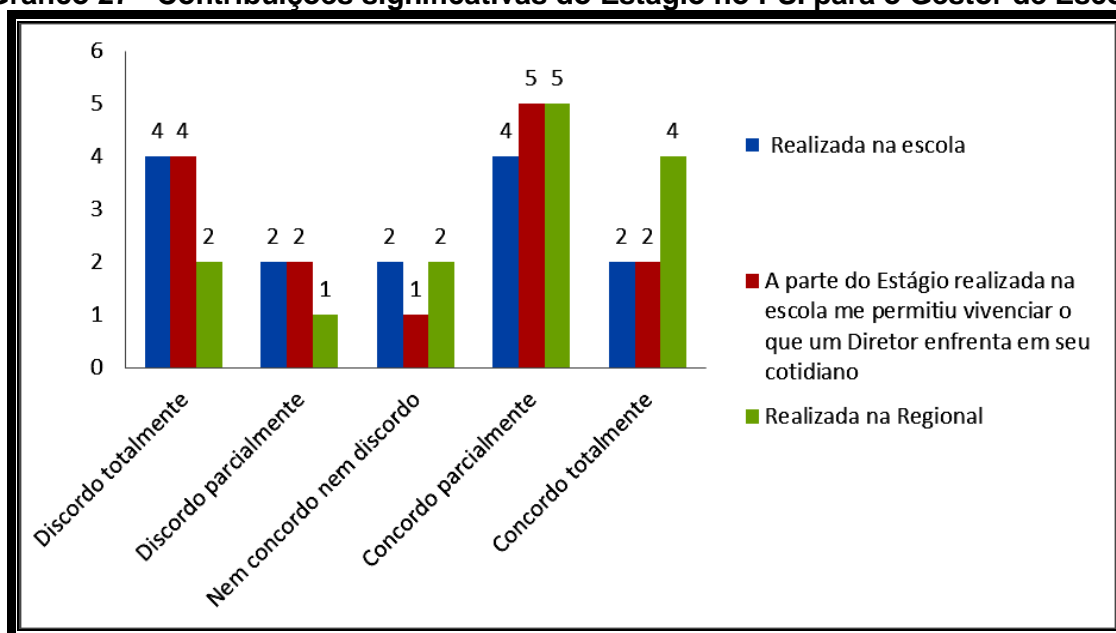
Vários respondentes apontaram dificuldades em todas as dimensões mencionadas. Portanto, a necessidade de aprendizagem continuada parece estar presente nas respostas.

#### 2.3.4 Bloco 4: Sobre o Estágio

Como se sabe houve, no PSI 2014, um Estágio. Os três gráficos seguintes mostrarão como foi a percepção dos participantes da Regional Serrana II sobre ele.

A primeira questão refere-se à parte do Estágio que contribuiu de maneira mais significativa para a formação enquanto gestor. O resultado consta no Gráfico 27.

Analisando o Gráfico, entre a concordância total, a parcial e a discordância parcial tem-se quanto às experiências na escola durante o Estágio a soma de 8 respondentes sobre a contribuição mais significativa. E 9 foram os que apontaram como o que vivenciaram nas escolas no mesmo período como relevante para seu novo cargo. Por outro lado, 10 foram os que perceberam o impacto direto estando presentes na Regional. Fácil é perceber que foi neste ambiente que eles encontraram mais aportes para sua chegada à escola.

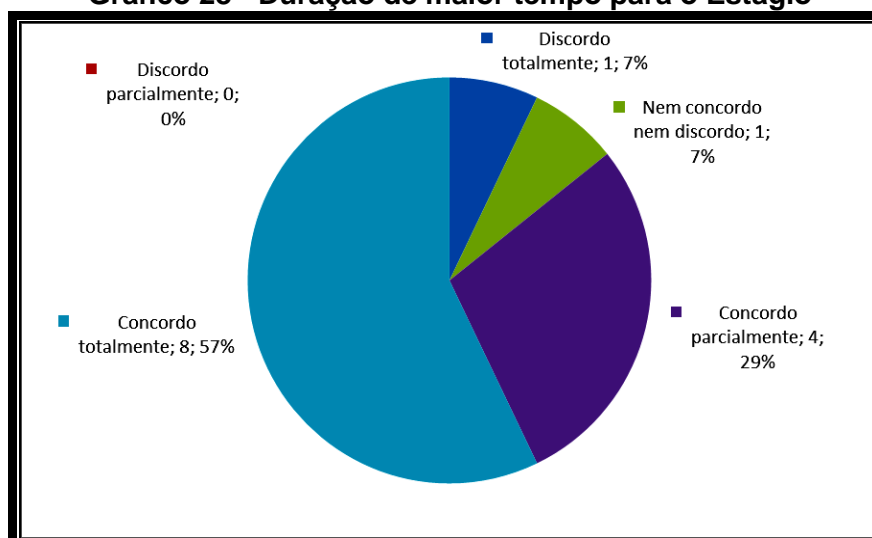
**Gráfico 27 - Contribuições significativas do Estágio no PSI para o Gestor de Escola**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

A Regional deve ser um ambiente onde os gestores sentem-se acolhidos devido às orientações mais diretas a serem recebidas. Por essa razão é que muitos se sentiram mais confortáveis naquele ambiente.

A última questão sobre as considerações do Estágio sobre a relevância foi acerca da duração do treinamento.

Levando em consideração apenas a concordância parcial ou total, 86% declararam que seria mais importante para a formação se o Estágio fosse realizado em um período mais prolongado, conforme o Gráfico 28.

**Gráfico 28 - Duração de maior tempo para o Estágio**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa – 2015.

O apontamento dos Diretores sobre o Estágio, bem como dos itens referentes ao PSI presentes nos módulos levam a um diagnóstico de necessidade de capacitação mais aprofundada em assuntos que fazem parte, principalmente, do cotidiano escolar e de tudo que o envolve.

### 2.3.5 Considerações finais do questionário

A última questão do instrumento de pesquisa foi uma abertura à palavra do respondente. Apenas 5 declararam alguma informação, de acordo com a síntese presente no Quadro 22.

**Quadro 22 - Considerações finais dos respondentes**

Respondentes	Considerações
1	O respondente 1 afirma que o futuro gestor não fica sabendo de muitas coisas e, segundo ele, acredita que seja para estimular o novato a não desistir do cargo. Aponta ainda que a formação com a qual chegam ao PSI é de Licenciatura, não tendo nenhuma orientação na área de Gestão ou Administração.
2	O segundo expõe seu desejo de realizar um curso em período maior assim como a parte do Estágio que foi na escola. Também propõe o acompanhamento de pessoas que estão nos colégios para auxiliá-los melhor no período em que lá estão. .
3	Já o terceiro defende o aspecto do formato novo do PSI em várias etapas, indicando que o processo melhorou o recrutamento de profissionais para a função de Diretor.
4	O quarto alerta sobre a insuficiência de apoio em todos os âmbitos, após a entrada para o exercício da função. Não gostou da experiência e se sentiu muito sozinho. Informa que as cobranças são excessivas diante da falta de orientações adequadas. Declara ter sido sua pior experiência profissional em 25 anos de carreira.
5	O quinto respondente a tecer considerações esclarece que deveria haver um processo de transição entre o gestor anterior e o seguinte, inclusive para a obtenção de informações sobre a escola, o cargo etc. Mostra que aprender na prática sem ter orientação é mais difícil ainda.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com material disponibilizado pelo edital do PSI 2014.

Das opiniões apresentadas, a maioria aponta para melhorias a serem implementadas. Consideram também áreas importantes que devem ser cuidadosamente mais bem abordadas.

A próxima subseção tratará da discussão geral dos dados e suas indicações.

## 2.4 Palavras finais sobre a discussão dos dados

A pesquisa ora apresentada com suas especificidades de informações produziram algumas reflexões, permitindo uma interpretação que indica até que ponto a formação do PSI foi suficiente para preparar o servidor, a fim de que assumisse a gestão de uma unidade escolar.

Nota-se que ainda há o que ser aperfeiçoado no processo de condução. Um maior refinamento no treinamento e formação do gestor merece um ajuste mais preciso.

Tal questão investigativa norteou a pesquisa de campo com as proposições que se desdobraram em:

1. Descrever o contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro;
2. Descrever o processo de seleção e a formação básica do Gestor Escolar na rede;
3. Analisar as contribuições da formação básica do PSI na visão dos gestores de escola da Regional Serrana II;
4. Identificar o perfil dos novos gestores que participaram do PSI 2014;
5. Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que ofereça contribuições para a formação básica do Gestor.

A partir dos elementos informados no instrumento de pesquisa, foi concebível coletar as impressões dos gestores após a formação do PSI 2014, com vistas a responder aos enunciados enumerados.

Os diretores, em exercício ou não, que passaram pelo PSI 2014, apontaram com suas respostas algumas situações, indicando necessidade de acertos e até inovações, principalmente enquanto atuam como gestores.

Na parte inicial da pesquisa, ficou evidenciado o contexto em que a SEEDUC realizou as principais mudanças. A Secretaria, utilizando-se da gestão estratégica e participativa movimentou-se rumo a inovações na área educacional com a Gestão Integrada da Escola, demonstrando-se, inequivocamente, entendimento ao iniciar um processo de renovação.

Em resposta ao segundo desdobramento, que foi a descrição do processo de seleção e a formação básica do Gestor Escolar na rede, a pesquisa mostrou minuciosamente como se delineou o processo de seleção e como foi a formação

básica que o Diretor recebeu, bem como cada aspecto informado pela equipe de formadores da SEEDUC/RJ.

Quanto às análises das contribuições da formação básica do PSI na visão dos gestores de escola da Regional Serrana II, foi fundamental a apreciação dos dados coletados no questionário direcionado aos diretores. Foi a partir dessa base estudada em módulos que se concluiu que boa parte dos questionados entendeu que as informações advindas do PSI 2014 foram ainda superficiais e necessitariam de maior aprofundamento.

Ainda há questões não muito claras a respeito das avaliações externas, principalmente, e seus objetivos. Acerca da prática gestora boa parte deles demonstra insegurança ou falta de informação para que se sintam confiantes em suas decisões. Aspectos importantes quanto à prestação de contas e gestão de pessoas ainda precisam de maior teor prático e significativo para o gestor que encontrou no interior das escolas algumas situações que deveria administrar de forma equânime. A própria rotina de contato do gestor com os AAGEs foi demonstrada de forma pouco perceptiva de sua importância, segundo os gestores. O esperado para essa abordagem foi que os pretendentes ao cargo tivessem grande conhecimento por terem bastante envolvimento com a GIDE em suas escolas de origem, indicando que a gestão estratégica delineada pela SEEDUC estivesse, definitivamente, implementada.

Como os Programas e Projetos Pedagógicos são numerosos pode-se verificar que os diretores alertaram o não aprofundamento na apresentação dos mesmos.

Outro ponto fundamental na análise dos resultados sobre as contribuições do PSI para a formação de gestor, fornecidos pelos respondentes, ressalta que as orientações embora tenham sido importantes, não contemplaram a real necessidade para o ambiente e a demanda que os cargos lhes exigiram. A teoria e a prática parecem ainda não se encontrarem.

No que diz respeito a práticas da área financeira, os gestores concordaram com a necessidade de que precisam de mais orientações, pois em atuação devem equilibrar os aspectos financeiro, político, administrativo e pedagógico de forma concomitante, como aborda Lück (2000) nas quatro dimensões da autonomia em gestão. Além do financeiro, assinalaram que tanto a apropriação de resultados como a gestão de pessoas precisa ser melhorada no curso de formação.

Para esses novos líderes, os temas considerados como prioritários foram os processos administrativos e financeiros, logo sugerem que ainda não se sentem completamente aptos no domínio desses temas.

O gasto do tempo exercendo a função colocou em destaque as questões administrativas e o atendimento à comunidade escolar. Pode-se concluir, portanto, que o gestor ocupa-se com aspectos mais burocráticos e de atendimento que com a atividade fim da escola: o ensino e a aprendizagem dos alunos.

Consideram os diretores que a organização do cotidiano e a gestão de pessoas são pontos desafiadores para a gestão. Como apontam que o exercício da gestão democrática, a gestão pedagógica e a administrativa aparecem como parte de um todo, afirmam que precisam de atenção e equilíbrio no gerenciamento dessas áreas.

Sobre o período de Estágio, afirmam que o tempo que passaram na Regional foi de maior utilidade. Embora pareça divergente o fato de acreditarem ter sido de relevante importância passarem pela Regional e o fato de ainda sentirem-se inseguros quanto às ações que precisam aprender, não são excludentes. As instruções das quais precisam para atenderem com eficiência aos pedidos da Regional não foram suficientes, significando que nem com as orientações do curso de formação e a presença na Regional – em apenas um dia -, tais informações não foram satisfatórias. Assim, assinalaram que maior tempo de formação e/ou acompanhamento seria imprescindível.

Entre as considerações finais, um respondente sugeriu a ideia de que muitos acreditam que inconvenientes não lhes são apresentados, para que não desistam de assumir a função. Embora seja uma fala isolada, pode ser levada em consideração pelo fato de o Diretor estar se sentindo desestimulado no cargo. O período de Estágio que foi realizado na escola foi apontado por outro como uma oportunidade que não foi bem aproveitada. Não foram orientados, nem acompanhados de forma adequada. Outro ainda afirma que não se sentiu apoiado, ou seja, acompanhado durante o primeiro ano de atuação. E outro evidenciou a necessidade de transição entre gestores antigos e novos nas unidades escolares.

Por todas essas dificuldades durante o processo de recrutamento e no primeiro ano de exercício, será proposto um Plano de Ação, não para atender totalmente a essas carências, mas para minimizar os *efeitos colaterais* que chegam a abalar fortemente a estrutura do gestor, o qual acaba de chegar à escola como

líder de um grupo de pessoas, e neste processo, muitos acabam saindo dos cargos em pouco tempo.

Levando-se em consideração esses aspectos, Ferreira (2012, p. 47) afirma que alguns conhecimentos que são adquiridos em formação inicial tornam-se obsoletos, de tal forma que necessitam de permanente atualização. Sugere a “criação de uma cultura de aprendizagem contínua e com foco ampliado, que favoreça o crescimento pessoal e profissional[...]”. O PAE que será apresentado vem ao encontro dessa cultura de aprendizagem contínua, atendendo às necessidades dos novos gestores.

O próximo capítulo da pesquisa trará a proposta de um Plano de Ação Educacional que visa possibilitar aos novos gestores um acompanhamento mais próximo e que, sobretudo, traga-lhes maior competência a partir da capacitação que será oferecida futuramente a outros. Assim sendo, procurará minimizar as dificuldades encontradas pelo Gestor que acaba de ser inserido no desafio de estar na direção de uma escola.

### 3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PROGRAMA DE TREINAMENTO NA REGIONAL SERRANA II

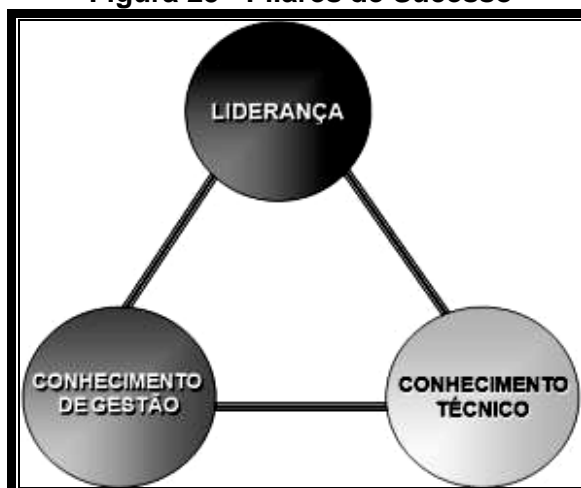
Este capítulo está dividido em quatro seções que envolvem a apresentação da proposta; as bases da escolha da ação como a Regional Serrana II; a organização das ações e os recursos utilizados no Plano de Ação e na avaliação.

A Serrana II sempre foi considerada uma Regional bastante dinâmica e atuante entre as Regionais da Secretaria. Entretanto, neste ano de 2015, tem enfrentado algumas dificuldades de manter o gestor no cargo.

Após a descrição, o diagnóstico e a análise dos resultados da pesquisa, nota-se que alguns diretores, principalmente os provenientes do PSI 2014, têm encontrado embaraços na atuação como gestor das escolas. A partir da investigação verificou-se que os aspirantes ao cargo tinham como objetivo inicial tanto auxiliar as escolas com suas habilidades de liderança, quanto aproveitarem a oportunidade de progredir na carreira.

Próximos de completarem um ano de experiência na gestão parece que estão um pouco desorientados e desanimados. As considerações dos respondentes e as avaliações dos módulos do curso de formação e da experiência adquirida até o momento levam a crer que o que foi apontado por Godoy (2009) como se não bastando ter a competência de liderança para assumir o cargo de gestão escolar, os pilares de sucesso apresentados pela autora e representados na Figura 25 realmente são fundamentais para o sucesso na gestão escolar.

**Figura 25 - Pilares de Sucesso**



Fonte: GODOY, 2009.



Godoy (2009) exhibe dois outros pilares importantes para o exercício da liderança que devem estar presentes na competência gestora. Quem ingressa na função são docentes. É preciso que desenvolvam as habilidades da liderança adquirindo conhecimentos não só teóricos, mas práticos, inclusive. E também os conhecimentos de gestão e técnicos são primordiais para um Gestor de Escola. Os três pilares carecem de permanente atualização.

O Plano de Ação Educacional visa, sob o enfoque do desenvolvimento dos servidores em atuação nos seus respectivos cargos, promover a plenitude de expansão das competências gestoras ao mesmo tempo em que estimular o Diretor a conquistas cada vez mais ousadas. Quando o Gestor assim se percebe, sente-se nutrido das ferramentas das quais pode fazer uso, sendo compatíveis com os ensinamentos que adquiriu.

Sem dúvida, é necessário um treinamento mais especializado para os novos gestores. Nesse sentido, a intenção deste PAE é encontrar um caminho no qual a SEEDUC, a Regional Serrana II e os Diretores que participarem de PSI estejam interagindo. Se a Sede oferece o suporte para a Regional, esta pode replicar aos Diretores.

Por essa razão é que o PAE desta pesquisa trará como atores a equipe de formação e desenvolvimento de pessoas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, a Regional Serrana II com seus respectivos representantes DRP e DRA e a CGP de fundamental representatividade junto aos novos Diretores na orientação. Todo o trabalho realizado deverá possibilitar que haja segurança na apropriação de resultados e encorajamento para prosseguirem na carreira de liderança, levando o sucesso aos alunos para construir uma sociedade mais reflexiva.

Brandão (2012, p. 101) cita a consistência que deve haver nas organizações. Afirma que “as competências constituem um dos principais condicionantes do desempenho de profissionais, equipe e organizações”. Ressalta que para o desenvolvimento de competências é preciso investimento na gestão de pessoas. Embora seja complexo o processo de prática desses objetivos, o autor indica que deve haver dois tipos de consistências organizacionais: vertical e horizontal.

Explica ainda que esse “alinhamento vertical” ou “ajuste externo” refere-se às políticas e práticas de gestão de pessoas que permaneceram alinhadas quanto à estratégia da organização. A SEEDUC/RJ representada pela equipe de formação de

gestores deve estar alinhada aos elementos da Regional que são responsáveis pela prática de recursos humanos. Essa prática de gestão de pessoas em escala vertical permitiria maior ajuste nas práticas gestoras equivocadas. De acordo com as atribuições de cada envolvido serão aprimoradas competências específicas. Dessa forma, a equipe de formação da Sede orientará os profissionais da Regional por meio de servidores que ali atuam e estes orientarão os Diretores.

Quando as políticas e práticas de gestão de pessoas estão mais alinhadas, tornam-se mais coerentes entre si (alinhamento horizontal), declara Brandão (2012), e alinhadas à estratégia da Secretaria (alinhamento vertical).

Para que a proposta de alinhamentos vertical e horizontal funcione, a Sede, a Regional e os Diretores terão seu lugar na participação no PAE que será apresentado.

Com a criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e suas Superintendências<sup>31</sup>, sugere-se a supervisão da Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento no processo de monitoramento da execução do PAE. A atuação direta com os Diretores será da equipe da Regional.

### **3.1 Apresentação da proposta na construção do caminho do novo Diretor na Serrana II**

A partir do que foi observado, constatando-se que ainda há necessidade de aprimoramento nas áreas destacadas pelos gestores como superficiais em termos práticos, um Plano de Ação Educacional de acompanhamento desses profissionais no seu primeiro ano de atuação é proposto, a fim de que seja dado a eles suporte para compreenderem como ocorre a dinâmica do cotidiano nas escolas.

Para isso, a Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas da Sede, de posse dos resultados desta pesquisa e de avaliações aplicadas durante os PSIs, estabelecerá os parâmetros necessários relativos às competências que a SEEDUC ainda desejaria desenvolver, de modo pormenorizado, atendendo às requisições dos diretores e de acordo com os conteúdos mais solicitados em função do que seria exigido de cada um deles.

---

<sup>31</sup> Criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas e suas duas Superintendências. Decreto Nº 44.611, de 18 de fevereiro de 2014.

A ordem de aplicação dos conteúdos seguiria a criticidade ou urgência, conforme mais se aproximasse das exigências que a própria Secretaria determinasse. Os conteúdos seriam distribuídos ao longo do ano seguinte à realização do PSI. A ministração do curso teria duas formas: uma presencial e outra à distância. A forma presencial seria bimestral até o final do ano. Alternando com o período presencial também haveria atividades mensais à distância para tratativa de dúvidas. Um ambiente virtual seria criado para nele constar um banco de dúvidas sobre cada assunto estudado para que fossem esclarecidas, a fim de que tanto perguntas quanto às explicações, tivessem o acesso de todos os participantes.

Todas as orientações necessitariam ser supervisionadas pela equipe de Treinamento de Pessoal da SEEDUC. Os diretores realizariam uma avaliação do curso a cada semestre, enviando diretamente por *Google Drive* à Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas, que repassaria à Regional os resultados, após análise da sua eficácia.

Partindo do pressuposto de que na Regional encontram-se servidores que apresentam competências de liderança, seriam aproveitados como instrutores na área em que atuassem, ou seja, na DRA, DRP e CGP seriam designados Membros de Equipe de cada especialidade, os quais, nas datas definidas, orientariam os novos diretores. Cada Diretor poderia apresentar suas dúvidas e recorrer aos referidos profissionais que atuassem na Regional de modo *on line*, que poderia ser por meio de uma plataforma Moodle, tendo assim suas expectativas atendidas.

Dessa forma, ao final do primeiro ano de contato com as escolas após a formação do PSI, os novos gestores teriam uma maior experiência prática com a maioria de situações que estivessem encontrando diariamente.

A próxima seção tratará de destacar de que forma os componentes da Regional Serrana II poderiam colaborar para estimular a apropriação de muitas situações pelas quais os Diretores passam, principalmente no primeiro ano de atuação. É exatamente nesse período que os gestores mais precisam de orientação a respeito do que e como devem realizar a maioria de suas tarefas.

### 3.2 Conhecendo as atribuições da Regional Serrana II

Tomando como base o Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro<sup>32</sup>, no qual são apresentadas a descrição e as atribuições mais recentes do último PSI para o cargo de Diretores Regionais Administrativo e Pedagógico em 2014, percebe-se que o Plano de Ação Educacional, resultante desse estudo, está em consonância com as responsabilidades concernentes aos cargos referidos para acompanhamento dos gestores em âmbito regional.

Em virtude da norma que regulamentou a descrição sumária da função do Diretor Regional Pedagógico, para o Edital que atendeu ao Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014, conferindo nova redação ao Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, a DRP apresenta como missão principal a de “coordenar as ações de avaliação, acompanhamento e formação junto às unidades escolares em sua gestão pedagógica”, com o objetivo de melhorar a qualidade no processo de aprendizagem da Rede.

No documento também estão as principais atribuições da DRP como o apoio da implantação da Metodologia de Gestão Escolar; a participação do processo das avaliações externas e diagnósticas, com o acompanhamento permanente dos resultados dos indicadores; a supervisão da implantação de programas e projetos pedagógicos, do cumprimento do regimento, do calendário escolar, da matrícula e da frequência, de acordo com as diretrizes da SEEDUC; oferecimento de suporte à formação dos profissionais da Rede Estadual de sua área de abrangência e interação com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, indicando as necessidades das unidades escolares, com foco pedagógico.

Outro fator presente no mesmo Edital é a configuração geral da Diretoria Regional Administrativa (DRA) que orienta o Diretor Regional Administrativo a “garantir a infraestrutura necessária ao bom desempenho da unidade escolar, planejando, avaliando e integrando as atividades técnico-administrativas”, com vistas a garantir a melhoria da qualidade dos serviços.

Acerca das principais atribuições do Diretor Regional Administrativo (DRA) estão a orientação e acompanhamento da aquisição de bens e serviços pelas

---

<sup>32</sup> DOERJ de 8/9/2014 Ano XL – Nº 166, Parte I, p. 22 Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2161573/DLFE-70669.pdf/EDITALD.O.08.09.14PSIDRPDRA.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015.

unidades escolares; o planejamento da distribuição dos recursos financeiros tanto da própria Regional como das unidades escolares, sempre de acordo com as diretrizes da SEEDUC. É responsável também pela orientação e acompanhamento da prestação de contas dos recursos financeiros de toda a Regional e das unidades escolares, conforme determinações da SEEDUC. Deve controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das unidades escolares; realizar a supervisão das inspeções nas escolas e das obras de rede física e controle patrimonial nas unidades escolares, de maneira a garantir a execução dentro dos padrões de qualidade da SEEDUC, sempre com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC apontando as necessidades existentes nas unidades escolares (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia).

Além das duas Diretorias Regionais, a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) é de fundamental importância na Regional, uma vez que representa a maior coordenação, devendo ocupar-se, diretamente, de todas as informações dos servidores no âmbito da Regional. Dessa forma, as atribuições<sup>33</sup> da CGP da Regional são executar as políticas e ações da área de Gestão de Pessoas no âmbito das unidades escolares. Também tem a responsabilidade de atuação direta com as ferramentas de Gestão como Quadro de Horários, no Conexão Educação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Os processos admissionais dos novos servidores e a contratação de professores temporários também fazem parte da rotina da CGP. Ainda quanto à movimentação de pessoas, direitos e vantagens, aposentadorias, averbações, concessões de licenças, abono permanência, publicações, acumulação, enquadramento por formação, adicional de qualificação, posse, investidura, rotinas e procedimentos relativos à admissão de concursados/contratados e todo tipo de solicitação referente ao pessoal são ações dessa coordenação.

Além dos procedimentos que envolvem processos, tem a atribuição de cumprir, no âmbito da Regional, a qualquer demanda relacionada à gestão das carreiras, seleção interna e avaliação de desempenho, tais como: execução da

---

<sup>33</sup> Mobilidade Interna para Coordenador de Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeConteudo?article-id=1742591>>. Acesso em: 23 out. 2015.

política de mobilidade interna, supervisão dos processos de avaliação de desempenho, supervisão e controle das designações para funções estratégicas.

Diante dessa premissa e como o foco dessa pesquisa é a formação do gestor, encontra-se também entre suas competências o desenvolvimento, juntamente com a área responsável, de atividades de formação e desenvolvimento dos servidores nos polos Regionais sob sua responsabilidade, da mesma forma que a promoção de atividades e projetos de Saúde e Bem Estar dos servidores e monitoramento do clima organizacional das escolas na mediação de conflitos.

Essas razões permitem a sugestão do Plano de Ação Educacional que envolve não só a Sede com a supervisão, mas também e, principalmente, os elementos Regionais que trazem, intrinsecamente, entre suas atribuições, os papéis de corresponsáveis na formação dos gestores da rede.

### **3.3 Organização das ações do Plano de Ação Educacional**

Para a implementação do Plano de Ação seriam necessários quatro passos:

1º) A Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas por meio da Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento promoveria um encontro com os dirigentes da Regional, cientificando-os da proposta, seus objetivos, forma de orientação desejada e avaliação do projeto pela Regional e novos Diretores;

2º) A equipe da Regional - DRA, DRP e CGP - levariam aos membros de suas equipes as informações e o formato de acompanhamento dos novos diretores, para que, mediante as diretrizes fossem definidos aqueles membros de equipe que seriam os responsáveis na capacitação dos novos diretores.

3º) Com o grupo de trabalho da Regional selecionado para atuar nos encontros presenciais e à distância, seriam identificados os novos gestores que ingressariam após o PSI, tendo passado pela formação básica e estágio, caso houvesse.

4º) Finalmente, cada Diretoria e a Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional seguiriam um cronograma de tarefas para promoverem pequenas capacitações ao longo do ano com os grupos mencionados. As atividades de tira-dúvidas à distância estariam sob o gerenciamento da Regional, uma vez que o grupo de trabalho deveria ter acesso permanente durante todo o período da capacitação, a fim de que houvesse interação entre os participantes.

Muito do que foi abordado no curso de formação do PSI seria retomado, de forma prática, nos encontros com a Regional. O Quadro 23 apresenta a síntese da proposta de execução das ações no período de um ano.

**Quadro 23 - Cronograma de ações da Regional Serrana II**

RESPONSÁVEL GERAL	Período (1 dia)	Foco de atuação	Executor	Tira-dúvidas à distância	Local	Horário
Diretor Regional Administrativo e/ou Coordenadores	Abril	Financeiro	Membro de Equipe responsável	Abr/Mai	A ser definido	16h – 18h
	Junho	Processos Administrativos	Membro de Equipe responsável	Mai/Jun	A ser definido	11h – 13h
	Abril	Transporte	Membro de Equipe responsável	Abr/Mai	A ser definido	14h – 16h
	Junho	Gestão de Segurança Alimentar	Membro de Equipe responsável	Jun/Jul	A ser definido	10h – 11h
	Agosto	Patrimônio Público	Membro de Equipe responsável	Ago/Set	A ser definido	10h – 12h
	Agosto	Agricultura Familiar	Membro de Equipe responsável	Ago/Set	A ser definido	15h – 16h
DRP e/ou Coordenadores	Abril	Programas e Projetos	Membro de Equipe responsável	Abr/Mai	A ser definido	11h – 13h
	Fevereiro	Avaliação	Membro de Equipe responsável	Fev/Mar	A ser definido	12h - 13h
	Abril	Ensino	Membro de Equipe responsável	Abr/Mai	A ser definido	10h – 11h
	Junho	Gestão da Rede	Membro de Equipe responsável	Jun/Jul	A ser definido	14h – 16h
	Fevereiro	Tecnologia da Informática	Membro de Equipe responsável	Fev/Mar	A ser definido	15h - 16h
	Fevereiro	RAF	Membro de Equipe responsável	Fev/Mar	A ser definido	14h – 15h
CGP	Fevereiro	Saúde e Bem-Estar	Membro de Equipe responsável	Fev/Mar	A ser definido	10h – 12h
	Agosto	MCF	Membro de Equipe responsável	Ago/Set	A ser definido	13h – 15h
	Junho e Agosto	Processos de Admissão, Aposentadoria, Averbção, Licença Especial,	Membro de Equipe responsável	Jun/Jul Ago/Set	A ser definido	16h - 18h

	Readaptação				
Fevereiro	QH	Membro de Equipe responsável	Fev/Mar	A ser definido	16h – 18h

Fonte: Quadro síntese elaborado pela Autora (2015).

Cada integrante do grupo de trabalho da regional faria jus a uma gratificação especial de R\$150,00 a cada participação. Cada Diretor, como daria continuidade à formação de gestor, teria uma ajuda de custo de R\$200,00 por cada frequência para auxílio no deslocamento. Esses valores fariam parte da previsão orçamentária anual da Secretaria. A despesa será mais bem detalhada no próximo subitem.

### 3.3.1 Custo detalhado da execução do Plano de Ação

Com a proposta de encontros a cada dois meses, a SEEDUC não terá uma despesa elevada, levando em consideração os benefícios que trarão à rede com mais informação prática aos novos gestores. Dessa maneira, o local para os encontros poderá ser na própria Regional ou em alguma escola próxima e de fácil acesso a todos os diretores. Isso quer dizer que não haveria custo com o local.

Por outro lado, a equipe da Regional não ficaria desfalcada pela ausência de vários servidores, pois cada um teria um momento específico quando apenas sofreria redução de servidores com apenas um Membro de Equipe para cada executor da ação.

Somente os diretores do PSI seriam solicitados a deslocarem-se, por isso receberiam uma ajuda de custo simbólica para auxílio com transporte e alimentação. Assim, o Quadro 24 apresenta o resumo com a elaboração do curso durante os quatro encontros presenciais, totalizando 32 horas.

**Quadro 24 - Custo aproximado das Oficinas**

MÊS DA OFICINA	ÁREA	PERÍODO	CUSTO COM DIRETORES (aproximadamente 20)	CUSTO COM EXECUTOR	CUSTO TOTAL
Fevereiro	Saúde e Bem Estar	10h às 12h	R\$ 4.000,00	R\$ 150,00	R\$ 4.750,00
	Avaliação	12h às 13h		R\$ 150,00	
	RAF	14h às 15h		R\$ 150,00	
	Tecnologia da Informática	15h às 16h		R\$ 150,00	
	QH	16h às 18h		R\$ 150,00	
Abril	Ensino	10h às 11h	R\$ 4.000,00	R\$ 150,00	R\$ 4.600,00



	Programas e Projetos	11h às 13h		R\$ 150,00	
	Transporte	14h às 16h		R\$ 150,00	
	Financeiro	16h às 18h		R\$ 150,00	
Junho	Gestão de Segurança Alimentar	10h às 11h	R\$ 4.000,00	R\$ 150,00	R\$ 4.600,00
	Processos Administrativos	11h às 13h		R\$ 150,00	
	Gestão da Rede	14h às 16h		R\$ 150,00	
	Processos de Admissão, Aposentadoria, Averbação, Licença Especial, Readaptação	16h às 18h		R\$ 150,00	
Agosto	Patrimônio Público	10h às 12h	R\$ 4.000,00	R\$ 150,00	R\$ 4.600,00
	MCF	13h às 15h		R\$ 150,00	
	Agricultura Familiar	15h às 16h		R\$ 150,00	
	Processos de Admissão, Aposentadoria, Averbação, Licença Especial, Readaptação	16h às 18h		R\$ 150,00	
Subtotal					R\$ 18.550,00
Despesas com material impresso					R\$ 1.450,00
Custo efetivo total					R\$ 20.000,00

Fonte: Quadro elaborado pela autora – 2015.

Certos de que alcançarão maiores esclarecimentos quanto aos temas abordados no Curso de Formação do PSI, os diretores estarão mais bem preparados para desempenharem suas funções.

### 3.4 Monitoramento e avaliação das ações

Ao final de cada dia de estudos, os Diretores responderiam a uma avaliação do que lhes foi apresentado. Ao longo do ano a Equipe de Treinamento da SEEDUC, acompanharia o andamento do processo de execução das ações, por meio de visitas, relatórios dos gestores e da própria Regional, informando a frequência e o clima após cada encontro.

Se, por acaso, houver necessidade de substituição de algum componente do grupo de trabalho da Regional, a própria Diretoria poderá fazê-la, dando ciência aos que os acompanham na SEEDUC.

Essa proposta não tem por intenção esgotar as possibilidades quanto às estratégias de atenção ao trabalho exaustivo do Diretor de escola, mas pretende mostrar um caminho possível no atendimento aos anseios daqueles que ingressam como líder em uma escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação apresentou como objeto de estudo a formação recebida no Processo Seletivo Interno (PSI) 2014 da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ). Entende-se que o objetivo principal foi atingido, pois foram entrevistados indivíduos, que forneceram dados importantes para apontar o cenário da regional escolhida - Serrana II - e as primeiras experiências na área da gestão escolar. Mantendo como foco a eficiência ou não no preparo do servidor para assumir a gestão de uma unidade escolar. Foram detalhados a descrição do contexto de mudanças na rede estadual de educação do Rio de Janeiro, bem como o processo de seleção e a formação básica do gestor escolar na rede como estudo de caso na Regional Serrana II que serve como recorte da Secretaria. Finalmente, a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE) sugere contribuições para a primeira formação do Gestor.

A investigação apontou que, de fato, é necessário aprimorar mais ainda o PSI, principalmente no que tange ao conjunto de habilidades dos novos gestores.

No decorrer do trabalho de campo, algumas restrições foram encontradas. Em primeiro lugar, deve ser destacado o contorno que definiu uma Regional entre todas. Em segundo lugar, embora fossem realizadas tentativas de todas as formas durante a pesquisa de campo, nem todos os diretores responderam ao questionário. E por último, o fator tempo associado à concomitância com as atividades profissionais também trouxeram grandes turbulências.

Percebeu-se, portanto, após a coleta e análise dos dados, que a formação do PSI não foi suficiente para preparar o servidor para assumir a gestão de uma unidade escolar. Tal realidade demonstrou que, na Regional Serrana II, ainda há diversas lacunas a serem preenchidas referentes ao que sabe o professor, já que ao ingressar no cargo, o Diretor não apresenta algumas competências necessárias a um gestor.

Se o novo Gestor de Escola, formado em área determinada, com vistas a estar como regente diante dos alunos encontrou tantas lacunas na sua formação do PSI conforme o estudo demonstrou, o Plano de Ação apresentado poderá ser útil, uma vez que conduzirá o Diretor recém-chegado a manter estreito e permanente contato com a Regional, diminuindo a distância entre a teoria que se vê durante a formação e a prática na escola.

Os Diretores certamente atendem e continuarão respondendo às convocações da Regional para reuniões variadas. Entretanto, o mais importante é que será um período peculiar, especificamente para receberem orientações bem diretas relacionadas ao seu trabalho cotidiano e durante o primeiro ano de atuação. Nos anos seguintes, terão melhores condições de apenas atualizarem as informações nos encontros de rotina com a Regional.

Com o desdobramento do objetivo principal em quatro partes, primeiramente, foi apresentada a descrição do contexto de mudanças na rede estadual do Rio de Janeiro que promoveu uma dinâmica bastante diferente de todas as anteriores. Tais modificações fizeram com que a rede, em todos os níveis (Sede, Regional e Unidades Escolares) prosseguisse com um único foco: deixar a comodidade e se lançar a um novo formato de gestão.

No desenrolar da análise, o segundo item do fracionamento da pesquisa demonstrou todo o processo de seleção e formação básica do Gestor Escolar na rede, a partir do PSI 2014, sendo exposta cada uma de suas etapas avaliativas. O terceiro aspecto foi a análise das contribuições da formação ocorrida no PSI, tendo a visão dos gestores que participaram desse transcurso informativo. Com o instrumento do questionário aplicado a esses gestores foi possível diagnosticar uma carência de orientações mais práticas de algumas informações. Por outro lado, constatou-se que certos pontos abordados precisariam de maior detalhamento para total compreensão da execução do trabalho do gestor. Por fim, o Plano de Ação Educacional proposto pretendeu oferecer, após uma análise pormenorizada do PSI, algumas contribuições para a formação básica do Gestor Escolar.

Desse modo, o grande desafio é fazer com que a Regional se organize para mobilizar sua equipe e aplicar o que a princípio pode parecer trabalhoso, mas que no fim trarão resultados de maior eficácia, tendo os novos Diretores maior domínio tanto nas questões referentes ao seu cotidiano escolar quanto nas de gerenciamento do que lhes for solicitado atender. Além disso, a valorização da meritocracia também abordada nessa pesquisa tem seu lugar de destaque na realização de incentivo de capacitação aos gestores.

Entre possíveis impedimentos que poderão surgir, prejudicando o desenvolvimento do Plano de Ação, está a dificuldade em saber o número exato de novos gestores que, possivelmente, concluirão os próximos PSIs, levando a um custo, embora extremamente possível, diferenciado a cada edição.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, J. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída.** O estudo da escola. Porto: Porto Editora, p. 167-189, 1996.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).** Portal IDEB. Atualizado em 14/08/2014. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=8555841>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BURGOS, M. B. Escola Pública e Segmentos Populares em um Contexto de Construção Institucional da Democracia. **Revista Dados**, v. 55, n. 4, 2012.

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C. Diretores Escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 1, n. 1, 2013.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão.** PUCPR, 2009. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736\\_1234.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf)>. Acesso em: 14 mai. 2015

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, V. C. P. Gestão de pessoas. **Coleção Práticas de Gestão.** Rio de Janeiro. Editora FGV. 2012.

FIGUEIREDO, T. S. L. **A implementação da política de formação e desenvolvimento de gestores escolares do estado do Rio de Janeiro: uma análise a partir da Regional Metropolitana II.** 2015. 212 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. MG

FREITAS, K. S. **Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar.** Gestão Educacional nos Municípios. Entraves e perspectivas. Salvador: EDUFBA (2009).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GODOY, M. H. P. C.; MURICI, I. L. **Gestão Integrada da Escola.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rj>>. Acesso em: 18 out. 2014.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: **Champagnat**, v. 19, p. 96, 1996.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Vol. 4. Editora Vozes Limitada, 2012.

\_\_\_\_\_. "Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores." **Em aberto**, Brasília 17.72 (2000): 11-33.

PORTELA, A. L.; LÜCK, H. e GOUVÊA, A. F. **Gestão pedagógica da educação escolar**. Brasília: MEC/ SEB, 2006.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Mimeo, 2011.

MACHADO, M. C. S. **O Caminho para uma Gestão Eficaz**. Versão digital disponibilizada na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar. 2014. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=90>>. Acesso em: 28 out. 2014.

MACHADO, M. C. S. **A Gestão Estratégica como o caminho para a implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Versão digital disponibilizada na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar. 2014 Disponível em: <<http://www.ppgp2013.caedufjf.net/course/view.php?id=156&topic=5>>. Acesso em: 28 out. 2014.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B. Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, MG, v. 2, n. 2, 2012.

MARÇAL, J. C.; SOUSA, J. V. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?**. Brasília: Consed, 2001. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/Progestao/Modulo3\\_Exercicio.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/Progestao/Modulo3_Exercicio.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2015.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento** (10ª edição).São Paulo: Editora Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, J. B.; MACHADO, M. C. S. **Gestão Estratégica e Participativa**: uma alternativa para a rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora-MG, 2012

RIO DE JANEIRO, Resolução SEEDUC nº 4.437, de 29 de março de 2010. **Institui o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ**.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Estrutura Básica**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ/exibeconteudo?article-id=140714>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Informativo GIDE**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37306.pdf/InformativoGIDE.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Governança: Transparência na Educação Relatório de Gestão e Políticas Públicas**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ/exibeconteudo?article-id=711577>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em: 13 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Plano Estadual de Educação**. 2009. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/448712/DLFE-31621.pdf/planoestadualdeeducacao.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Plataforma Moodle da Escola de Aperfeiçoamento dos Servidores da Educação do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.ead.educacao.rj.gov.br/login/index.php>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Processo seletivo interno**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ/exibeconteudo?article-id=2180944>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Resolução SEEDUC/RJ nº 4669, de 04 de fevereiro de 2011. **Regulamenta a Bonificação por resultado** instituída pelo decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. Disponível em: <[http://www.imprensaoficial.rj.gov.br/portal/modules/conteudoonline/view\\_pdf.php?ie=MTM5MjY=&ip=MTE=&s=ODEyMTcwZmM2MGNhZGNIYThiNmU4ZTFkMWJmNmYwZjl=>](http://www.imprensaoficial.rj.gov.br/portal/modules/conteudoonline/view_pdf.php?ie=MTM5MjY=&ip=MTE=&s=ODEyMTcwZmM2MGNhZGNIYThiNmU4ZTFkMWJmNmYwZjl=>)>. Acesso em: 19 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **SAERJ/SERJINHO**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/SEEDUC/RJ/exibeconteudo?article-id=843535>> Acesso em: 14 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. **Transforma a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374646/DLFE-23505.pdf/decreto428382011.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto 43.451, de 03 de fevereiro de 2012. **Programas para aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria SEEDUC/RJ**. Disponível em: <[http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/view\\_pdf.php?ie=MTM5MDM=&ip=MQ==&s=NTg2YzI5YTUwNDVknWJjNDBhYjhiYzRhYzAxODUzMWE=>](http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/view_pdf.php?ie=MTM5MDM=&ip=MQ==&s=NTg2YzI5YTUwNDVknWJjNDBhYjhiYzRhYzAxODUzMWE=>)>. Acesso em: 05 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto 43.451, de 01 de julho de 2013. **Cálculo da Bonificação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro**. Disponível em: <[http://ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/view\\_pdf.php?ie=MTc1ODY=&ip=Mw==&s=ZDc3MWQ2OGFIMjZkYjM3NjFiNzZjZjVIOTQ3YmEwYTc=>](http://ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/view_pdf.php?ie=MTc1ODY=&ip=Mw==&s=ZDc3MWQ2OGFIMjZkYjM3NjFiNzZjZjVIOTQ3YmEwYTc=>)>. Acesso em: 04 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto 44.716, de 07 de abril de 2014. **Programas para aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro**. Disponível em: <[http://www.imprensaoficial.rj.gov.br/portal/modules/conteudoonline/view\\_pdf.php?ie=MTk2NTM=&ip=MQ==&s=MmlwZWlzMGI4MDM1ZDhkZDgxZTczNWE0YzI5YzQyNjA=>](http://www.imprensaoficial.rj.gov.br/portal/modules/conteudoonline/view_pdf.php?ie=MTk2NTM=&ip=MQ==&s=MmlwZWlzMGI4MDM1ZDhkZDgxZTczNWE0YzI5YzQyNjA=>)>. Acesso em: 06 dez. 2014.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, n. 4, p. 305-335, 2002. Disponível em: <<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1198&context=buspapers>>. Acesso em: 11 out. 2015.

SILVA J. S.; D. COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (ISSN 1983-9456 Impressa e ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014. Disponível em: <[www.revistapmkt.com.br/](http://www.revistapmkt.com.br/)>. Acesso em: 11 out. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15ª ed, São Paulo; Atlas; 2014.



## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DO DIRETOR – PSI 2014 DA SEEDUC/RJ

Prezado Diretor,

Este questionário compõe a pesquisa “A formação básica do gestor escolar dentro do Processo Seletivo Interno da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro: o caso da Regional Serrana II”, realizada no âmbito de Mestrado no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Os dados aqui coletados são confidenciais e utilizáveis apenas para fins de pesquisa.

Este questionário tem por objetivo conhecer sobre a formação oferecida no PSI e é composto de um conjunto de questões elaboradas, a fim de coletar sua percepção sobre esse processo. Não há respostas certas e erradas.

Sua identidade será preservada e os dados coletados serão utilizados apenas com intuito de pesquisa.

É importante que você responda de acordo com sua experiência profissional na direção da escola.

Agradeço a sua colaboração com minha pesquisa e me coloco à disposição para dirimir quaisquer dúvidas.

Muito obrigada, Jani Torres

#### I – Perfil e trajetória acadêmica e profissional

##### 1. Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

##### 2. Idade:

( ) até 30 anos

( ) de 31 a 35 anos

( ) de 36 a 40 anos

( ) de 41 a 45 anos

( ) de 46 ou mais

##### 3. Você concluiu (assinale mais de uma alternativa, se for o caso):

( ) Normal Superior

( ) Licenciatura em Pedagogia

( ) Licenciatura na área de Ciências da Natureza (Física, Química, Ciências e Biologia)

( ) Licenciatura na área de Ciências Humanas (História, Geografia, Sociologia e Filosofia)

( ) Licenciatura na área de Ciências Exatas (Matemática)

Licenciatura na área de Linguagens (Língua Portuguesa, Inglês, Espanhol e demais idiomas)

( ) Bacharelado

- Pós-graduação Lato Sensu
- Mestrado
- Doutorado

4. Você frequentou atividades de formação continuada (cursos, encontros, seminários e etc.) relacionadas à Educação nos últimos cinco anos?

- Sim, oferecidas pela SEEDUC.
- Sim, oferecidas pela escola.
- Sim, por iniciativa própria.
- Não participei de atividades de formação continuada.

5. Há quanto tempo trabalha na área educacional?

- Menos de 2 anos.
- Entre 2 e 5 anos.
- Entre 6 e 10 anos.
- Entre 10 e 19 anos.
- Mais de 20 anos.

6. Possui experiência como membro gestor de escola, anterior à atual?

(Pode ser marcada mais de uma alternativa).

- Sim, como Diretor Geral.
- Sim, como Diretor Adjunto.
- Não havia ainda exercido funções de gestor escolar.
- Outros: \_\_\_\_\_

7. Há quanto tempo está na equipe gestora desta escola?

- Menos de 5 anos.
- Até 10 anos.
- Até 15 anos.
- Até 20 anos.
- Mais de 20 anos.

II – Participação da Formação no Processo Seletivo Interno (PSI) de 2014

8. Você participou do PSI 2014?

- Sim  Não

9. Se você respondeu sim à questão anterior, por qual motivo você resolveu participar do PSI 2014? (Assinale a resposta que mais se aproxima da sua realidade)

- Porque sempre almejou ocupar o cargo de diretor.
- Porque julgou ser uma oportunidade relevante para sua carreira.
- Por questões financeiras.

- ( ) Porque acredita que suas habilidades de liderança possam ajudar a escola a atingir suas metas.  
 ( ) Porque foi aconselhado por outra pessoa.  
 ( ) Porque foi convidado por alguém.

10. Você participou da formação oferecida durante o PSI 2014?

- ( ) Sim ( ) Não

11. Você participou do estágio oferecido após o PSI 2014?

- ( ) Sim ( ) Não

### III – Sobre a Formação do PSI 2014

12. Nos itens a seguir marque a sua opção, considerando a seguinte escala:

- (1) Discordo Totalmente  
 (2) Discordo Parcialmente  
 (3) Nem concordo e nem discordo  
 (4) Concordo parcialmente  
 (5) Concordo totalmente

ASSERTIVAS	1	2	3	4	5
A formação básica oferecida aos gestores durante o PSI 2014 foi suficiente para me orientar na atuação enquanto gestor escolar.					
As informações trabalhadas durante a formação básica oferecida aos gestores no PSI 2014 foram superficiais.					
Os conteúdos trabalhados durante a formação básica oferecida aos gestores no PSI 2014 foram muito teóricos.					
O módulo sobre Avaliação, no PSI, apresentou com clareza os objetivos das avaliações externas. No módulo de formação do PSI foram apresentados com clareza os indicadores das avaliações em larga escala.					
No módulo de formação do PSI foram apresentados com clareza os índices das avaliações em larga escala.					
No módulo de formação do PSI foram apresentados os instrumentos reguladores da avaliação externa no Rio de Janeiro (portarias e decretos).					
No módulo de formação do PSI foi apresentado como estabelecer uma Comunicação Eficaz para prática gestora.					
No módulo de formação do PSI sobre Cultura e Cotidiano Escolar, foram apresentados os aspectos intra escolares que interferem na prática gestora.					
No módulo de formação do PSI sobre Cultura e Cotidiano Escolar, foram apresentados os aspectos extra escolares que interferem na prática gestora.					
No módulo de formação do PSI sobre Cultura e Cotidiano Escolar, foram apresentados os fatores ligados à eficácia escolar.					
No módulo de formação do PSI sobre Educação Contemporânea os conteúdos (função social da educação, direitos e direitos humanos, configurações de família, entre outros) contribuíram para entender a					

dinâmica presente nas relações escolares.					
No módulo de formação do PSI sobre Gestão Escolar e Liderança, os conteúdos apresentaram a estrutura da SEEDUC/RJ de forma clara.					
No módulo de formação do PSI sobre Gestão Escolar, as possíveis organizações participativas foram apresentadas (grêmios, conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres, colegiados).					
No módulo de formação do PSI sobre Gestão Escolar, os possíveis planejamentos envolvendo a comunidade (PDE Escola, Projeto Político Pedagógico GIDE) foram apresentados de forma estruturada.					
No módulo de formação do PSI sobre a GIDE foi apresentado o marco referencial.					
O módulo de formação do PSI sobre a GIDE apresentou a rotina de contato necessária entre diretor e AAGE.					
O módulo de formação do PSI sobre a GIDE apresentou o plano de metas.					
No módulo de Processos Administrativos e Financeiros, destacaram-se as fontes de financiamento possíveis (FNAE, PDDE, PNAE).					
No módulo de Processos Administrativos e Financeiros, destacou-se como realizar a prestação de contas.					
No módulo de Processos Administrativos e Financeiros, destacaram-se as questões referentes à alimentação e aos recursos.					
No módulo de Processos Administrativos e Financeiros, destacou-se o acompanhamento de terceirizados de transporte.					
No módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos, destacaram-se as superintendências da SEEDUC/RJ.					
No módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos, destacou-se a diversidade étnico-racial.					
No módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos, foram abordados os programas de protagonismo juvenil (Voluntariado Rio 2016, Jovens Turistas, Jogos Estudantis)					
No módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos, os programas de atenção à saúde no cotidiano escolar (Programa Saúde na Escola; Programa Abrindo Espaços Humanitários – AEH) foram abordados.					
O módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos tratou dos programas de atenção à realidade escolar (PDDE – Escolas Sustentáveis; Projeto Pegada Ambiental).					
No módulo de Programas e Projetos Prioritários Pedagógicos, apresentou-se o Currículo Mínimo da rede.					
As informações trabalhadas, na formação básica oferecida aos gestores no PSI 2014, foram úteis para a realização das minhas atividades diárias enquanto gestor.					
Dos conteúdos trabalhados na formação básica oferecida durante o PSI 2014, o conhecimento da estrutura da rede foi o que mais contribuiu para minha atuação enquanto gestor.					
Dos conteúdos trabalhados na formação básica oferecida durante o PSI 2014, o a aquisição de experiência em gestão foi o que mais contribuiu para minha atuação enquanto gestor.					
Dos conteúdos trabalhados na formação básica oferecida durante o PSI 2014, a vivência de atividades práticas de gestão foi o que mais contribuiu para minha atuação enquanto gestor.					
A ausência de atividades práticas na área financeira é um ponto ainda a ser melhorado na formação básica oferecida no PSI 2014.					
A brevidade do período de formação é um ponto ainda a ser melhorado na formação básica oferecida no PSI 2014.					
As informações sobre o tema apropriação de resultados é um ponto ainda a ser melhorado na formação básica oferecida no PSI 2014.					
As orientações sobre o tema gestão de pessoas é um ponto ainda a ser melhorado na formação básica oferecida no PSI 2014.					

Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem Avaliação Educacional são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem a Comunicação Eficaz são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem Cultura e Cotidiano Escolar são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem a ferramenta GIDE são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem processos administrativos e financeiros são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem processos administrativos e financeiros são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
Dos temas trabalhados nos oito módulos da formação básica do PSI 2014, os que envolvem sistemas de gestão são prioritários para a atuação do gestor escolar.					
No meu trabalho como gestor, as atividades administrativas ocupam a maior parte do meu tempo.					
No meu trabalho como gestor, as atividades pedagógicas ocupam a maior parte do meu tempo.					
No meu trabalho como gestor, o atendimento à comunidade ocupa a maior parte do meu tempo.					
No meu trabalho como gestor, as reuniões ou ações fora da escola ocupam a maior parte do meu tempo.					
O exercício da gestão democrática é um desafio ainda a ser superado por mim na escola.					
A gestão de pessoas é um desafio ainda a ser superado por mim na escola.					
A gestão pedagógica é um desafio ainda a ser superado por mim na escola.					
A gestão administrativa é um desafio ainda a ser superado por mim na escola.					
A organização do cotidiano é um desafio a ser superado por mim na escola.					

#### IV - Sobre o Estágio

13. Caso tenha participado do Estágio, oferecido pelo PSI, marque as assertivas abaixo, seguindo o mesmo critério que a anterior:

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo Parcialmente
- (3) Nem concordo e nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

ASSERTIVAS	1	2	3	4	5
Dos conteúdos trabalhados na formação básica oferecida durante o PSI 2014, o período de Estágio foi o que mais contribuiu para minha atuação enquanto gestor.					
A parte do Estágio realizada na escola contribuiu de maneira mais significativa para minha formação enquanto gestor.					
A parte do Estágio realizada na Regional contribuiu de maneira mais					

significativa para minha formação enquanto gestor.					
A parte do Estágio realizada na escola me permitiu vivenciar o que um Diretor enfrenta em seu cotidiano.					
O Estágio poderia ser mais relevante para a formação se fosse realizado em um período maior de tempo.					

#### 14. Considerações finais

---

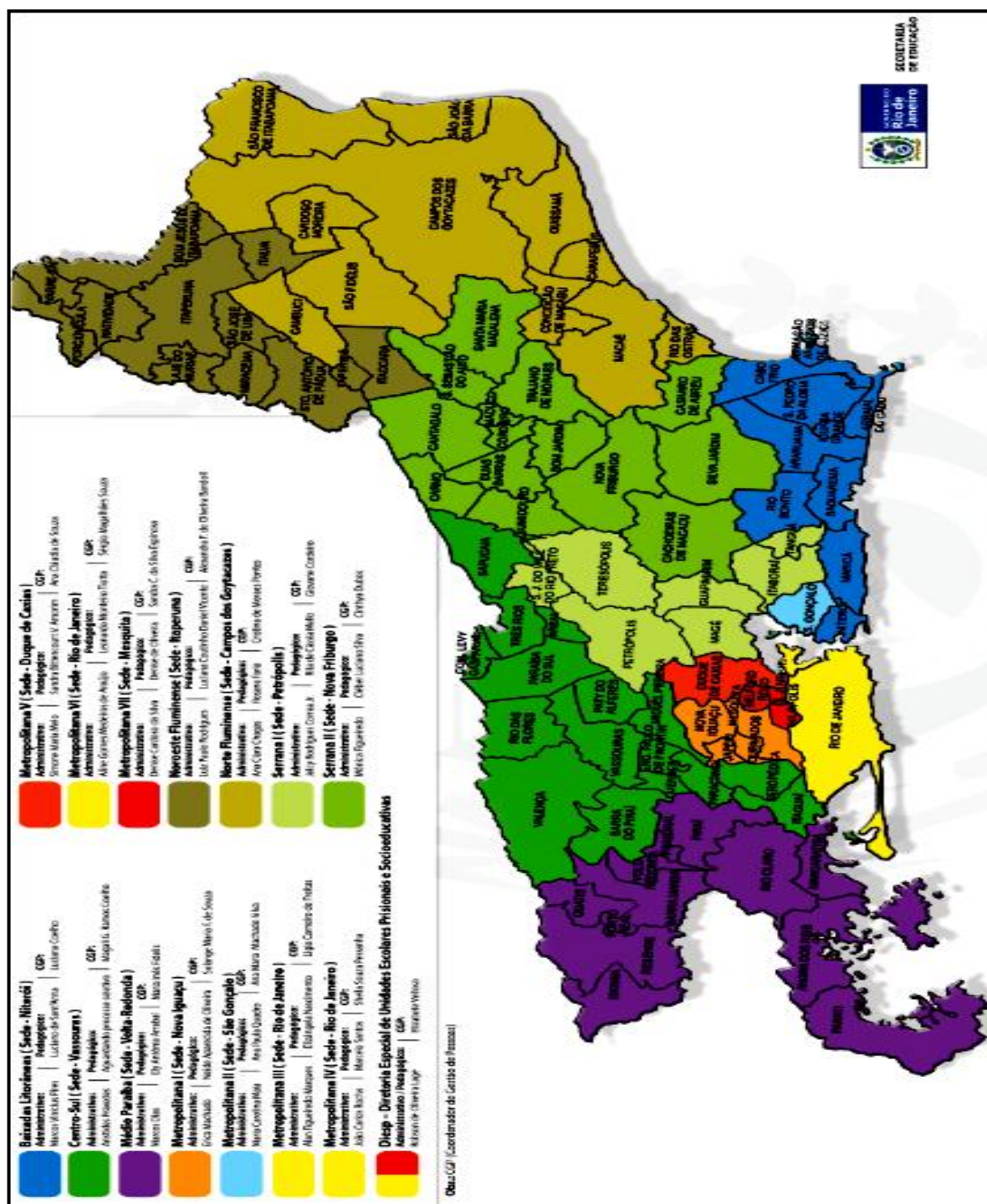
---

---

Obrigada pela participação e contribuição para a pesquisa!

ANEXOS

ANEXO 1 – MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS REGIONAIS DA SEEDUC/RJ



Fonte: Seeduc/RJ. Acesso em 10 set. 2015.

## ANEXO 2 – CRONOGRAMA DO EDITAL DE PSI 2014 PARA DIRETOR GERAL E ADJUNTO

### EDITAL

**DISPÕE SOBRE PROCESSO SELETIVO, COM VISTAS AO PROVIMENTO DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DE DIRETOR DE UNIDADE ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO DE UNIDADE ESCOLAR, COM LOTAÇÃO NO ÂMBITO DA SEEDUC**

**O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO**, no uso das atribuições que lhes são conferidas pela legislação em vigor, torna pública, por intermédio da Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro - CEPERJ, a alteração do ANEXO I do Edital publicado no D.O. de 23/05/2014, que passa a ter a seguinte redação:

### ANEXO I

### CRONOGRAMA

<b>Atividades</b>	<b>Datas Previstas 2014</b>
Período de Inscrições on-line	23/05 a 26/06
Impressão do Cartão de Confirmação de Inscrição para a Prova Objetiva	15/jul
Aplicação da Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos e Apresentação dos Documentos para comprovação dos dados informados	20/jul
Divulgação do Gabarito Preliminar da Prova Objetiva	21/jul
Prazo para Interposição de Recursos	21/07 a 23/07
Divulgação do Resultado da Prova Objetiva e divulgação dos cartões resposta on-line	29/jul
Prazo para Interposição de Recursos para Recontagem de Pontos	29 e 30/07
Divulgação do Resultado da Prova Objetiva após Recontagem de Pontos	05/ago
Divulgação do Resultado Preliminar da Análise de Títulos e Experiência Profissional	05/ago
Prazo para Interposição de Pedidos de Recontagem de Pontos face ao Resultado Preliminar da Análise de Currículo	05 e 06/08
Divulgação do Resultado Final da Análise de Títulos e Experiência Profissional e Convocação para Avaliação de Perfil	13/ago
Avaliação de Perfil – Prova Situacional	16, 17, 23 e 24/08
Avaliação de Perfil – Entrevista Individual	16, 17, 23 e 24/08
Divulgação do Resultado da Avaliação do Perfil	28/ago
Prazo para Interposição de Recurso da Avaliação de Perfil	28 e 29/08
Divulgação do Resultado Final da Avaliação de Perfil e Publicação do Resultado Final	04/set
Curso de Formação	15/09 a 03/10

Fonte: Edital PSI 2014.