

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

DENISE DE OLIVEIRA

**O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO METROPOLITANA VII DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

JUIZ DE FORA

2015

DENISE DE OLIVEIRA

**O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO METROPOLITANA VII DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2015

DENISE DE OLIVEIRA

**GESTORES ESCOLARES E PERFIL: UM ESTUDO DE CASO  
NA REGIÃO METROPOLITANA VII DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

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.

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio (Orientador)

---

Membro Interno da banca

---

Membro da banca

Juiz de Fora, dezembro de 2015.

Dedico este trabalho à minha mãe (*In memoriam*), Maria de Lourdes Silva de Oliveira, grande incentivadora de meus projetos pessoais e profissionais; e aos meus filhos, Djalma Matoso Oliveira, Mariana de Oliveira e Ana Beatriz de Oliveira, amores da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

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

À Universidade Federal de Juiz de Fora, por subsidiar um Mestrado Profissional de excelência.

Ao professor Marcos TanureSanabio, por sua brilhante orientação na elaboração dissertação.

À querida Assistente de Suporte Acadêmico, Helena Rivelli, cujo incentivo, opiniões e contribuições foram fundamentais para a minha dissertação.

Aos entrevistados das escolas pesquisadas, pela atenção e receptividade.

Aos queridos amigos Elidio Fernandes Júnior, Demóstenes Barcelos, Vanderlea Barreto do Amaral, Leonardo Nicolau, Silvana Ferreira, Luciene Nogueira, pelo apoio e colaboração nos momentos que precisei.

À toda a família e amigos, que compreenderam meu afastamento em virtude de meus estudos.

Gestão escolar competente é, pois, sinônimo da capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, saberes empíricos, capacidades, informações, instrumentos tecnológicos, dinâmicas e pessoas, para liderar uma série de cenários que se instalam em favor do desenvolvimento cognitivo

(Andrade, 2004).

## RESUMO

O presente estudo tem como objeto as práticas de gestão das unidades escolares da Região Metropolitana VII, do Estado do Rio de Janeiro. Pretende-se analisar até que ponto o perfil do gestor escolar pode facilitar a implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE), que é um modelo de planejamento estratégico com foco em resultados. A importância desta pesquisa reside na possibilidade de ampliar a qualidade das práticas escolares a partir da formação de perfis de líderes capazes de redirecionar as ações escolares e propiciar melhores índices de desenvolvimento. Com relação aos aspectos metodológicos, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com pesquisa bibliográfica, entrevista com os gestores de duas escolas da Região Metropolitana VII e aplicação de questionários a professores e agentes de acompanhamento da gestão escolar AAGE, que atuam nas referidas unidades. Os resultados da pesquisa mostraram que o perfil do gestor é um dos aspectos que pode caracterizar a identidade da escola em termos de índices de desenvolvimento escolar, isso porque o líder com o perfil cujas competências, como a criatividade, e visão estratégica, pode mudar a realidade escolar, inserido professores e alunos em contextos diversificados no que diz respeito ao processo ensino aprendizagem. A partir dessas constatações, apresenta-se um plano de ação educacional que abrange a realização de treinamentos para capacitar os gestores da Região Metropolitana VII de modo a subsidiá-los na aquisição de competências de gestão escolar, os quais demandarão o monitoramento e avaliação da GIDE, no sentido de apresentar resultados a curto, médio ou longo prazo no que se refere à relevância dos treinamentos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Perfil dos Gestores Escolares; Capacitação de gestores; Gestão Integrada da Escola.

## ABSTRACT

This paper studied the practice of management of school units in the Metropolitan Region VII of the State of Rio de Janeiro. It intends to analyze the extent to which attitudes of school manager can facilitate the implementation of GIDE management model, which is seen by educational segments as a strategic model, focused on planning for results in improving school conditions in the context of the actions providing better effectiveness of school processes. The choice of this research line is justified by the involvement of the researcher with the management within the Metropolitan Region VII and the practices related to school leadership, noting the need to invest in training to facilitate the continuing education of managers, such the acquisition of new management skills in order to invest in higher academic performance of students entered in education in that region. The importance of this research lies in the possibility of increasing the quality of school practices from the leadership training profiles able to redirect school activities and provide better development indices. With regard to methodological aspects, there was a bibliographical study and a case study in two schools of the Metropolitan Region VII. It is a qualitative research and case study performed from conducting interviews with two school managers and the use of questionnaires to teachers and monitoring agents of school management AAGE. It presents an educational action plan covering the training sessions to train managers in the Metropolitan Region VII in order to subsidize them to acquire school management skills, which will require the monitoring and evaluation of GIDE, in order to present results in the short, medium or long term about the relevance of the training. It is expected that the participants of these trainings are aware about the training needs in management and leadership and they can broaden their knowledge in order to know how to deal with the new school challenges, specifically those covering the taking of decisions based on strategic capacity, leadership and creativity. The survey results show that the manager profile is one of the aspects that can characterize the school's identity in terms of school development indices, this because the leader with the profile whose skills such as creativity, leadership and strategic vision, can change the school reality, inserted teachers and students in different contexts with regard to the learning process.

**Keywords:** School Management; Profile of Trustees; Training of managers; Integrated management of the School.



## LISTA DE ABREVIATURAS

- AAGE - Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
- CAEd - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
- CECIERJ - Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro
- DRP - Diretor (ou Diretoria) Regional Pedagógico(a)
- DRA - Diretor (ou Diretoria) Regional Administrativo(a)
- GIDE- Gestão Integrada da Escola
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IGT - Integrante do Grupo de Trabalho
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
- IDERJ - Índice de Educação do Rio de Janeiro
- MEC - Ministério de Educação e Cultura
- PDCA - Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação
- SAERJ - Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
- SAERJINHO - Sistema (inho) de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro
- SEEDUC- Secretaria de Estado de Educação
- UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Etapas do método PDCA .....	22
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Desempenho do IDERJ .....	35
Gráfico 02 Resultados por Regionais 2011/2012 .....	43
Gráfico 03 Evolução da Regional Metropolitana VII 2012/2013 .....	44
Gráfico 04 Conhecimento da Ferramenta GIDE.....	76
Gráfico 05 Percepção de professores quanto a implementação da Gide .....	77
Gráfico 06 Participação dos professores na GIDE .....	78
Gráfico 07 Das Competências dos Gestores sob a Ótica dos AAGEs .....	79
Gráfico 08 Professores CE Dr. Aníbal Viriato – competências observadas na gestão .....	80
Gráfico 09 Professores CIEP 175 José Lins do Rego – Competências observadas na Gestão.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Novo Desenho de Abrangência das Diretorias Regionais .....	25
Quadro 02 - Competências /Programa Avaliação de Desempenho .....	37
Quadro 03 - Sujeitos de pesquisa .....	69
Quadro 04 - Características das Unidades Escolares Pesquisadas .....	82
Quadro 05- Plano de Ação Educacional .....	88
Quadro 06 - Procedimentos para Execução da Ação 01 .....	89
Quadro 07- Módulos do Treinamento em Gestão e Liderança .....	90
Quadro 08- Procedimentos para a execução do Treinamento em Gestão e Liderança.....	90
Quadro 09 - Procedimentos para Execução da Ação 02 .....	91
Quadro 10 - Monitoramento e Avaliação do Treinamento .....	93
Quadro 11 - Procedimentos para Execução da Ação 03 .....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Metas SAERJ .....	29
Tabela 02 - Resultados Históricos IDEB/RJ .....	31
Tabela 03 - Componentes do IDEB/ Ensino Médio .....	32
Tabela 04 - Posição no Ranking por componentes .....	33
Tabela 05 - IDEB Anos Fundamentais II - 2009, 2011 e 2013 .....	34
Tabela 06 - Resultados – IDEB CE Doutor Anibal Viriato de Azevedo. ....	48
Tabela 07 - Resultados SAERJ – IDERJ CE Doutor Anibal Viriato de Azevedo.....	48
Tabela 08 - Resultados SAERJ: CIEP 175 José Lins do Rego .....	50
Tabela 09 - Resultados –IDEB: CIEP 175 José Lins do Rego .....	51

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1 GESTÃO ESCOLAR – O PERFIL DO GESTOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1 A Gestão Integrada da Escola (GIDE)</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2 A Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro</b> .....	<b>24</b>
1.2.1 Processo Seletivo Interno para Novas Funções Pedagógicas .....	26
1.2.2 Metas Projetadas, Avaliações Externas e Programas Implementados .....	28
<b>1.3 Sistema de análise de desempenho</b> .....	<b>37</b>
<b>1.4 Panorama da Regional Metropolitana VII</b> .....	<b>40</b>
1.4.1 Reforço Escolar.....	41
1.4.2 Projeto Fórmula da vitórial. ....	41
<b>1.5 Panorama das escolas estudadas do caso de gestão</b> .....	<b>44</b>
1.5.1 Colégio Estadual Doutor Aníbal Viriato de Azevedo .....	45
1.5.2 CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego .....	49
<b>1.6 Considerações acerca do perfil dos gestores escolares na implementação do modelo de gestão escolar do estado do rio de janeiro e sua relação com as equipes escolares pesquisadas</b> .....	<b>53</b>
<b>2 GESTÃO ESCOLAR: MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE DUAS UNIDADES ESCOLARES DA METROPOLITANA VII</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1 Considerações teóricas acerca da gestão em seu contexto</b> .....	<b>59</b>
<b>2.2 Aspectos metodológicos</b> .....	<b>66</b>
2.2.1 Pesquisa Qualitativa.....	67
2.2.2 Estudo de Caso.....	67
2.2.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	68
2.2.4 Pesquisa Documental.....	68
2.2.5 Sujeitos.....	68
2.2.6 Instrumentos.....	69
2.2.6.1 Entrevista .....	69
2.2.6.2 Questionário .....	70
<b>2.3 Análise e interpretação</b> .....	<b>71</b>
2.3.1 Perfil dos Agentes Investigados e das Ferramentas Utilizadas .....	71

2.3.2	Concepções dos Agentes Investigados com Relação à implementação da GIDE .....	73
2.3.3	Das Competências dos Gestores das Escolas Investigadas.....	78
2.3.4	Conclusão da Análise .....	81
<b>3</b>	<b>A AÇÕES PARA APRIMORAR A GESTÃO ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO ESTADO: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO DO CASO .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1</b>	<b>Plano de Ação Educacional (PAE).....</b>	<b>86</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>100</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende discutir a gestão escolar, levando em conta o perfil do gestor. Além disso, pretende compreender de que maneira este perfil pode influenciar a implementação de políticas públicas. Para tanto, foi realizado um recorte a partir de duas unidades escolares da Regional Metropolitana VII que se destacaram de maneira positiva em dois critérios: na implementação do modelo de gestão - Gestão Integrada da Escola (GIDE) e, por receberem a nota máxima em todos os critérios no Sistema de Avaliação de Desempenho de Gestão como diretores de unidades escolares, uma novidade na avaliação dos gestores públicos, implementada pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, a partir de 2014, que leva em conta dez critérios considerados importantes no perfil do gestor público.

É relevante ressaltar que, ao verificar os resultados obtidos na análise de perfil realizada pela SEEDUC, o perfil dos dois gestores das escolas do em análise receberam nota máxima em todos os critérios estabelecidos, fato que pode ter influenciado a implementação das políticas públicas relacionadas à gestão escolar. A principal delas, no período analisado, foi o sucesso de implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE), realizada pelos dois gestores do estudo de caso.

O Sistema Gerencial da GIDE foi desenvolvido através de uma consultoria contratada pela SEEDUC ao Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que implementou uma ferramenta estratégica e gerencial em todas as escolas da Rede Estadual do Rio de Janeiro. Tal ferramenta tem como objetivo tornar mais técnica a gestão escolar, tendo como foco a melhoria dos resultados nas Avaliações externas realizadas pelas escolas. Toda a proposta desta política pública, inicia-se com o desenvolvimento do Marco Referencial, que em síntese, permite à escola refletir sobre si mesma, sendo capaz de responder aos seguintes questionamentos: (o que temos?, o que queremos?). A partir das respostas, relacioná-las às diretrizes que foram elaboradas no Plano Estratégico da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro que, a partir de 2011, realizou um novo desenho de sua estrutura organizacional.

Ao elencar as escolas do recorte, é importante dizer que as duas unidades escolares situam-se em um município que apresenta áreas de grande vulnerabilidade



social, o que representa um desafio extraescolar, ou seja, uma variável externa que impacta diretamente no cotidiano da escola.

As duas unidades estão localizadas no município de São João de Meriti, situado na região da Baixada Fluminense no Rio de Janeiro. O histórico da Baixada Fluminense configura-se em forte migração, sobretudo da região nordeste do país, sofrida pela baixada, a partir de meados do século XX. O fato é que não houve um gerenciamento adequado dos recém-chegados, realizando-se, assim, uma ocupação desordenada, que, por conseguinte, consolidou-se numa região com grandes problemas sociais e violência urbana que perduram até os dias atuais, tornando muito difícil a implementação de políticas públicas educacionais, o que é ratificado pelo estudo realizado pelo tribunal de contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE, 2011).

O interesse pelo tema em questão é reflexo da atuação exercida pela pesquisadora como diretora pedagógica da regional metropolitana VII, cargo assumido em 2011, por meio de Processo Seletivo Interno (PSI), realizado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ). A atuação da pesquisadora, professora de carreira da rede estadual de ensino, tem como atribuição principal, dar suporte técnico pedagógico aos gestores, buscando a melhoria do ensino ofertado nas 104 escolas de abrangência da Regional Metropolitana VII.

Nesse sentido, a seguinte pergunta norteadora desta pesquisa torna-se relevante: de que maneira o perfil dos gestores escolares pode facilitar a implementação da GIDE? Tal questão faz-se necessária considerando que, a partir de 2011, a SEEDUC preocupou-se em elaborar políticas públicas objetivando dar condições técnicas, mínimas, para o aperfeiçoamento do perfil do gestor e instrumentos para a melhoria da gestão escolar. Tratando-se da análise do modelo de Gestão Escolar empregado nas duas unidades escolares e na trajetória do perfil de sucesso dos gestores, foram elaborados os critérios para o desenvolvimento desta pesquisa.

A escolha por este estudo se justifica pela necessidade de se compreender como essas escolas conseguiram superar seus desafios, por meio da Gestão Escolar, sendo necessário ressaltar que receberam as mesmas diretrizes relativas ao modelo de gestão escolar a ser desenvolvido em todas as escolas do Estado do Rio de Janeiro. Sendo assim, entende-se que analisar de que maneira o perfil dos gestores pode facilitar a implantação do modelo de gestão escolar de duas unidades escolares

da Regional Metropolitana VII no Rio de Janeiro, será possível formular respostas importantes para a melhoria do ensino ofertado na rede pública em questão.

A partir do objetivo geral desta pesquisa que é compreender de que maneira o perfil do gestor escolar pode facilitar a implementação do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE), tem-se como objetivos específicos: i) descrever o modelo de Gestão Escolar do Rio de Janeiro, tendo como aporte o panorama da Regional Metropolitana VII e das escolas do recorte do estudo de caso; avaliações externas; ii) analisar o perfil dos gestores das escolas do estudo de caso sob a luz da teoria e com base nos achados coletados através dos instrumentos aplicados no campo; e iii) propor um plano de ação para ampliar a formação do gestor escolar, por meio de treinamentos de Gestão e Liderança, de modo a vislumbrar a formação do líder com um perfil capaz de promover melhorias contínuas nas escolas onde atuam como gestores, cujo resultado reflita no maior índice de desenvolvimento escolar dos alunos. Para o melhor entendimento do caso de gestão que aqui se delineia, é necessário dizer que o Plano Estratégico da Secretaria Estadual de Educação, é implementado a partir de 2011 e, em seu bojo, promoveu diversas mudanças estruturais no ensino, no cotidiano da sala de aula e na gestão escolar. Foram elaborados um novo modelo denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE), 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 SEEDUC, devido à preocupação em garantir uma gestão escolar mais qualificada, buscou implementar um modelo de gestão escolar que utiliza a ferramenta gerencial (GIDE) e, por conseguinte, optou em padronizar esse modelo em todas as escolas da rede estadual. Sua implementação é acompanhada por dois atores, que compõem os novos cargos estratégicos da Secretaria criados a partir da reestruturação, e atuam in loco na Regional: o Diretor Regional Pedagógico (DRP) e o Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE).

É importante destacar, ainda, que a Diretoria Regional Pedagógica, dentre todas as atribuições inerentes ao seu fazer, é responsável em acompanhar e monitorar a Gestão Escolar de todas as escolas estaduais em sua área de abrangência. O diferencial de seu acompanhamento em relação ao Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE) é que possui também a atribuição de avaliar o gestor, atribuindo notas de um a quatro, em dez critérios de perfil, publicadas em Diário Oficial (DO) a partir da Resolução SEEDUC nº 5096 de 09 de maio de 2014, que

institui a avaliação de desempenho por competência dos servidores públicos no âmbito da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, de acordo com o decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014, que confere nova redação ao decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, por meio dos critérios pré estabelecidos pela SEEDUC.

Desse modo, o presente estudo é fundamental para verificar de que maneira o perfil do gestor escolar, associado à implementação do modelo de gestão, facilita a implementação de políticas públicas.

Para tais finalidades, esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo descreve o modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE), correlacionando-o com a proposta do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro e todas as ações que foram desenvolvidas a partir de 2011. Descreve o novo desenho da estrutura organizacional e seu marco legal, a composição de novos cargos considerados estratégicos e os resultados históricos das últimas avaliações externas, relativas a educação básica, realizadas pela própria Secretaria de Educação e pelo Ministério de Educação. Além disso, apresenta o programa de análise de desempenho do gestor escolar, os dez critérios exigidos como perfil do gestor escolar e o modelo de gestão proposto para toda rede.

Ainda no primeiro capítulo desta dissertação, a localização, organização e estrutura da Regional Metropolitana VII, suas atribuições relativas ao acompanhamento, monitoramento e avaliação dos gestores escolares são apresentadas. Nesse contexto, destacam-se e descrevem-se duas escolas de abrangência da Regional, escolhidas como campo de observação do objeto de estudo. A partir dessa descrição, no segundo capítulo, as análises estão desenvolvidas em blocos distintos de acordo com os dados obtidos na entrevista e questionários aplicados aos atores envolvidos nas escolas em análise. Todavia, buscou-se na construção textual e na análise de evidências que estão contidas no segundo capítulo desta dissertação, primeiramente, um diálogo com os referenciais teóricos que discutem o perfil do gestor escolar. Esse referencial teórico deu suporte às análises que relacionam a percepção dos atores envolvidos à pesquisa realizada. A partir da análise pautada na teoria sobre gestão escolar, foram elencados pontos relevantes que culminam com a proposta de intervenção do plano de ação construído no terceiro capítulo. Nele, foi realizada a proposição de uma oferta de ampliação da formação dos gestores escolares da Regional Metropolitana VII, reconhecendo o quão é importante trilhar este caminho que, ao ser construído,

pode contribuir para ampliar qualidade do ensino ofertado pela rede pública estadual do Rio de Janeiro.

## **1 GESTÃO ESCOLAR – O PERFIL DO GESTOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

O governo do Estado do Rio de Janeiro, a partir de 2011, adotou um modelo de Gestão Escolar com vistas à melhoria dos resultados educacionais obtidos através das avaliações externas, tendo como finalidade garantir melhorias no aprendizado das escolas da rede Estadual de Educação com o objetivo de estar em quinto lugar nos resultados do IDEB até 2014. Esse modelo, a Gestão Integrada da Escola (GIDE), faz parte do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, sendo uma política pública, e tem por objetivo repensar as práticas de gerenciamento a partir de um novo modelo que propõe participação dos atores da educação, maior transparência na gestão e ações focadas para a melhoria dos resultados nas avaliações externas.

Desse modo, o capítulo 1 irá inicialmente descrever a GIDE e sua implementação no Estado do Rio de Janeiro a partir de 2011. Irá, também, descrever o novo desenho da estrutura da Secretaria de Educação com seu marco legal, Programas e diretrizes, relacionando-as ao Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Educação e descrevendo em particular a localização, estrutura e organização da Regional Metropolitana VII. O recorte escolhido na pesquisa é o de duas escolas que apresentam em seu cotidiano escolar uma perspectiva educacional de sucesso. O critério de escolha dessas duas Unidades se deu por elas apresentarem bons resultados na Implementação da GIDE nas Avaliações externas. Além disso, os dois diretores escolares receberam nota máxima nos critérios do Programa de Avaliação de Desempenho dos Gestores. Acrescenta-se a essas justificativas o fato de as duas escolas estarem em região com grande vulnerabilidade social no município de São João de Meriti.

Apresenta-se, ainda, neste capítulo o novo formato de avaliação do perfil do gestor, o que possibilitou o olhar para atitudes diferenciadas dos gestores das escolas do recorte. Finaliza-se essa descrição com um panorama da Regional Metropolitana VII e das escolas do recorte acerca de seus resultados obtidos ao longo de três anos de implementação da nova estrutura e com um desenho da estrutura e funcionamento das unidades escolares que serão a base das análises do segundo capítulo.

## 1.1 A Gestão Integrada da Escola (GIDE)

A GIDE é um sistema de gestão que contempla os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional com foco na melhoria dos resultados das avaliações externas. Foi uma nova proposta da SEEDUC, dada a consultoria do INDG, contratado pela Secretaria para empreender tecnologia de gestão e implementar um formato de gestão que foi padronizado como um modelo para todas as escolas da rede estadual.

O sistema tem como objetivo melhorar significativamente os indicadores da Educação, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação. É utilizado o método PDCA (plan, do, check, act)<sup>1</sup>, uma ferramenta gerencial que permite o controle do processo. O método é muito utilizado nas atividades de melhoria das organizações, possibilitando o controle de qualidade, a análise de possíveis erros e a eficiência de resultados. A figura 1, a seguir, apresenta as etapas do método PDCA:

Figura 1: Etapas do método PDCA



Fonte: SEEDUC, 2011.

Na etapa de planejamento (P), a comunidade escolar elabora seu marco referencial. Trata-se de um norteador da situação realística (o que temos? o que

<sup>1</sup>As etapas do programa obedecem ao significado dos verbos em inglês: plan - planejar; do - fazer; check - verificar e act - agir.

queremos? onde queremos chegar?) construído com base no indicador de formação da cidadania e responsabilidade social (IFC/RS), que realiza o diagnóstico para informações necessárias a uma análise consistente e profunda sobre seus resultados e os motivos que os influenciam.

Ainda na mesma etapa de planejamento e a partir da análise realizada, os diversos atores do processo elaboram dois planos de ação: um pedagógico e outro, ambiental. Ambos com ações a serem executadas visando ao alcance de metas estabelecidas para melhoria da qualidade da educação. Ao longo do ano, a execução das ações é monitorada e acompanhada com vistas à correção de medidas e/ou à padronização de boas práticas. O método, que se constitui como um ciclo, está sempre se movimentando entre as etapas em um micro ou macrocampo específico. Assim, a GIDE foi implementada em todas as escolas de ensino regular, tendo ficado os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT) responsáveis pela orientação e acompanhamento das escolas para que cada uma delas atingisse as metas propostas pela SEEDUC. À Diretoria Regional Pedagógica, coube, paralelamente, acompanhar e avaliar os gestores através dos resultados obtidos.

Cada IGT torna-se responsável por um grupo de 5 a 7 escolas, permanecendo lotado nas suas unidades de origem para que não interrompam sua vida funcional e percam suas funções pedagógicas. Seu trabalho é de orientação e acompanhamento da gestão escolar em cada unidade escolar sob sua competência. Porém, em 2013, a função de IGT, foi regulamentada e recebeu nova nomenclatura: Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar e adotaram a sigla de AAGE, permanecendo com as mesmas atribuições e atuação, e a forma de Ingresso passou a ser através de Processo Seletivo Interno (PSI), da mesma forma como os demais cargos estratégicos.

As escolas, ao implementarem a GIDE, partiram para uma gestão mais participativa, dado que as ações do plano de ação, em cada dimensão descrita anteriormente, demanda a responsabilização de todos os atores escolares: equipe diretiva, professores, alunos, funcionários, responsáveis de alunos. Desse modo, a autonomia do gerenciamento das ações do plano de ação é compartilhada com toda a comunidade escolar.

## 1.2 A Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro

No estado do Rio de Janeiro, a rede de ensino possui 1253 unidades escolares, com aproximadamente 900 mil alunos matriculados, sendo 853 unidades ofertando somente a modalidade de ensino regular, 53 unidades somente com a modalidade EJA e 379 unidades que ofertam EJA e regular.

A partir de 2011, o Programa Estadual de Educação é apresentado pela Secretaria Estadual de Educação e, em seu bojo, vem promovendo diversas mudanças no ensino, entre as quais: um currículo mínimo para cada disciplina, processo seletivo para funções estratégicas da área pedagógica e criação das carreiras de Gestor e Técnico de Educação.

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

- Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011 - Transforma a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - Seeduc 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) diretorias regionais administrativas, e dá outras providências
- Decreto nº 42.838 de 4 de fevereiro de 2011 - Confere nova redação ao art. 9º do decreto nº 42.791, de 6 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc; Decreto nº 42.793 de 06/01/2011 - (página 2) - Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – Seeduc e dá outras providências;
- Decreto nº 42.791 de 06/01/2011 - Dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc, estabelece prazo para a manifestação dos órgãos e entidades cessionárias e dá outras providências;
- Decreto nº 42.788 de 06/01/2011 - Institui auxílio transporte aos servidores que menciona no âmbito da Secretaria Estadual de Educação – Seeduc e dá outras providências.

Essas mudanças provocaram uma divisão de opinião na rede. Houve muita resistência por parte dos professores, que se apresentavam descrentes do rumo da educação no Rio de Janeiro, devido à descontinuidade de políticas educacionais que perdurava por muitos anos. Outro fator de impacto e rejeição foi o desenho da política, visto que muitos municípios perderam a posição de sede da antiga coordenadoria, e nova composição geográfica foi criada. Porém, muitos professores que ansiavam por mudanças começaram a participar do plano estratégico, haja vista o número de inscrições nos processos seletivos para os novos cargos considerados



estratégicos(percepção da autora).Dentre as mudanças da estrutura, podemos observar no quadro 1 como ficou o novo desenho que substitui as antigas coordenadorias regionais em diretorias regionais.

**Quadro 1: Novo Desenho de Abrangência das Diretorias Regionais Pedagógicas e Administrativas**

<b>Baixadas Litorâneas</b>	Niterói (sede), Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Maricá, Rio Bonito, São Pedro da Aldeia, Saquarema
<b>Centro Sul</b>	Vassouras, Areal, Barra do Pirai, Com. Levy Gasparian, engenheiro Paulo de Frontin, Itaguaí, Mendes, Miguel Pereira, Paracambi, Paraíba do Sul, Paty do Alferes, rio das Flores, Sapucaia, Seropédica, Três Rios e Valença
<b>Médio Paraíba</b>	Volta Redonda (sede), Angra dos Reis, Barra Mansa, Itatiaia, Mangaratiba, Paraty, Pinheiral, Pirai, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro e Volta Redonda
<b>Metropolitana I</b>	Nova Iguaçu (sede), Japeri e Queimados
<b>Metropolitana II</b>	São Gonçalo
<b>Metropolitana III</b>	Rio de Janeiro (capital) – 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, IAP da Penha, Ilha do Governador, Inhaúma, Irajá, Jardim América, Jardim Guanabara, Lins, Madureira, Mar. Hermes, M <sup>a</sup> da Graça, Méier, Olaria, Osvaldo Cruz, Penha, Penha Circular, Piedade, Pilares, Portuguesa, Quintino Bocaiuva, Ramos, Rocha Miranda, Taúa, Tomás Coelho, Turiaçu, Vaz Lobo, Vigário Geral, Vila Kosmos, Vila da Penha, Vila Valqueire, Vista Alegre, Freguesia, Engenho da Rainha e Cacuia
<b>Metropolitana IV</b>	Rio de Janeiro (capital) – Anchieta, Bangu, Barra de Guaratiba, Campo Grande, Cosmos, Costa Barros, Deodoro, Guadalupe, Guaratiba, Honório Gurgel, Inhoaíba, Jabour, Jardim Bangu, Jardim Bangu, Jardim Palmares, Magalhães Bastos, Nova Sepetiba, Paciência, Pe. Miguel, Parque Anchieta, Pavuna, Realengo, Ricardo de Albuquerque, Santa Cruz, Santíssimo, Sen. Camará, Sepetiba, Vila Aliança, Vila Kennedy, Pedra de Guaratiba
<b>Metropolitana V</b>	Duque de Caxias
<b>Metropolitana VI</b>	Rio de Janeiro (capital) – Anil, Barra da Tijuca, Benfica, Botafogo, Caju, Camorim, Catete, Catumbi, Centro, Cidade de Deus, Engenho Novo, Estácio, Freguesia, Gardênia Azul, Gávea, Glória, Grajaú, Humaitá, Ilha de Paquetá, Ipanema, Itanhangá, Jacaré, Jacarepaguá, 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 Cristovão, São Francisco Xavier, Taquara, Tijuca, Urca, Usina, Vargem Grande, Vidigal e Vila Isabel
<b>Metropolitana VII</b>	Mesquita (sede), Belford Roxo, Nilópolis e São João de Meriti
<b>Noroeste Fluminense</b>	Itaperuna (sede), Miracema, Aperibé, Itaocara, Santo Antonio de Padua, Bom Jesus de Itabapoana, Italva, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, São José de Ubá, Varre Sai
<b>Norte Fluminense</b>	Campos dos Goytacazes (sede), Cambuci, Carapebus, Cardoso Moreira, Conceição de Macabu, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, São Fidélis, São Francisco do Itabapoana, São João da Barra

<b>Serrana I</b>	Petrópolis (sede), Guapimirim, Itaboraí, Magé, S. José do Vale do Rio Preto, Tanguá e Teresópolis
<b>Serrana II</b>	Nova Friburgo (sede), 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 e Trajano de Moraes

Fonte: SEEDUC, 2011.

### 1.2.1 Processo Seletivo Interno para Novas Funções Pedagógicas

Com objetivo de retirar a indicação política, antigo critério para ocupar o cargo de Diretor de Escola na Rede Estadual do Rio de Janeiro, e dar maior transparência ao ingresso dos servidores de carreira nas funções estratégicas da SEEDUC, foi instituído o processo seletivo interno, PSI, que consta das seguintes etapas estabelecidas pela Resolução Nº 4.646/2010: i) inscrição dos candidatos; ii) análise de currículo e títulos; iii) avaliação individual do conhecimento de gestão e informática; iv) análise do perfil; v) programa de capacitação e certificação e gestão; e vi) divulgação do resultado. A divulgação desses processos é realizada pela publicação no Diário Oficial do Estado e pelo site da Secretaria de Educação.

Os interessados realizam sua inscrição e enviam a documentação para análise de currículo. Os que estiverem dentro das condições necessárias à função são submetidos à prova objetiva individual. Após essa etapa, os aprovados passam por uma entrevista e análise de perfil e são encaminhados ao curso de formação. Algumas funções pedagógicas foram consideradas estratégicas: Diretor Geral e Adjunto de Unidades Escolares, Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Superintendente Pedagógico, Superintendente de Gestão da Rede, além dos novos cargos criados, que receberam a nomenclatura de Diretor Regional Pedagógico, Diretor Regional Administrativo e o Agente de Acompanhamento da Gestão escolar (AAGE).

O Diretor Regional Pedagógico possui a atribuição de direcionar as ações de implementação de Programas Educacionais, buscando a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem da rede estadual, acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar, a participação no processo das avaliações externas e diagnósticas, a supervisão da implantação de programas e projetos pedagógicos; além de ser responsável por acompanhar o cumprimento do regimento, do calendário escolar, matrícula e frequência, além da promoção e da formação de gestores e docentes. O Diretor Regional Pedagógico, também é quem realiza a

interface com a regional administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das escolas, com foco pedagógico.

O Diretor Regional Administrativo, dentre as várias atribuições desse cargo, precisa garantir a infraestrutura necessária ao bom desempenho da unidade escolar, planejando, avaliando e integrando as atividades técnico-administrativas, visando à melhoria constante da qualidade dos serviços prestados por sua área de competência.

O Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE) possui a atribuição de realizar treinamento da equipe para que possa executar as ações propostas na Gestão Integrada da Escola (GIDE) e nos planos de ação pedagógico e ambiental, além de dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades, orientando 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. Cabe, também, ao AAGE verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas, bem como orientar o registro/disseminação das práticas bem sucedidas.

Para melhor desenvolver a formação dos gestores públicos, principalmente dos novos cargos criados, foi criada a Escola de Aperfeiçoamento (Ea) – Escola SEEDUC -, em fevereiro de 2012, um centro de formação e disseminação do conhecimento. Foi criado, para essa finalidade, um espaço com quatro salas de aula, uma sala multimídia, quatro salas de trabalho, um auditório e uma biblioteca. Os servidores podem se aprimorar por meio de cursos específicos. Foi realizada uma programação inicial de acordo com a necessidade de atendimento e do público-alvo. Os primeiros cursos oferecidos pela Escola de Aperfeiçoamento SEEDUC foram: Instrução Processual e Procedimentos em Publicação Oficial; Atualização em Gestão Integrada da Escola - GIDE, além de treinamento sobre Noções de Planejamento Orçamentário.

Todavia, diante do porte da Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro, fica uma lacuna de atendimento de formação que atinja todos os os gestores escolares e demais servidores. Desse modo, a Diretoria Regional Pedagógica também fica responsável em promover a formação dos gestores escolares, uma vez que representa uma de suas atribuições inerentes à função.

### **1.2.2 Metas Projetadas, Avaliações Externas e Programas Implementados**

Com objetivo de dar concretude ao Programa Estadual de Educação do Rio de Janeiro, além de instituir um novo desenho de sua estrutura de reorganização regional e da criação de novos cargos, mencionados nos parágrafos anteriores, a Secretaria Estadual de Educação também definiu como meta principal estar, em 2014, entre os cinco melhores resultados na avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Resultados estes que já foram divulgados oficialmente pelo Ministério de Educação no ano corrente, no qual o Rio de Janeiro assumiu o 4º lugar entre os estados da federação. Isso significa o alcance de metas em relação ao indicador que avalia a educação nacional: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Tal indicador foi criado em 2005 e combina dois componentes: a proficiência dos alunos (N – Nota Padronizada) e a taxa de aprovação (P – Indicador de Rendimento).

A proficiência em Língua Portuguesa e Matemática é aferida por exames nacionais padronizados, aplicados a cada dois anos: a Prova Brasil e o Saeb. Essas avaliações são realizadas no final do ano pelos alunos concluintes da etapa de ensino (5º ano, 9º ano e 3º ano). Com isso, tem-se um retrato do nível de aprendizado na saída dos segmentos. O segundo componente que forma o IDEB é a média das taxas de aprovação em cada série/ano que compõe a etapa de ensino. Esse componente nos oferece uma ideia sobre o fluxo, isto é, sobre o tempo médio gasto para completar o segmento (MEC, 2013).

O índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) permite uma visão geral da educação do Brasil, dos estados e dos municípios e orienta o curso das ações. Por isso, foi escolhido como indicador central na avaliação do Planejamento Estratégico da Seeduc-RJ elaborado em 2011. Desse modo, o IDEB passa a ser utilizado como parâmetro para o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), que existe desde 2008, e foi criado com o objetivo de promover uma análise do desempenho dos alunos da rede pública do Rio de Janeiro nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental a 3ª série do Ensino Médio.

Instituído pela Secretaria do Estado do Rio de Janeiro, o programa tem por finalidade acompanhar o padrão de qualidade do ensino e corroborar com a melhoria da qualidade da educação. Os resultados de avaliações em larga escala,

como o SAERJ, apresentam informações importantes para o planejamento de medidas em todos os níveis do sistema de ensino e funcionam como subsídio para ações destinadas a promover a equidade da rede de ensino e garantir o direito do estudante a uma educação de qualidade. Essa avaliação ocorre ao final de cada ano letivo. O estado do Rio de Janeiro estipulou as seguintes metas de seus resultados, conforme se pode ver na tabela 01:

**Tabela 1: Metas SAERJ**

<b>ANO</b>	<b>ENSINO MÉDIO</b>	<b>ENSINO FUNDAMENTAL II</b>
<b>2012</b>	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>
<b>2013</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>
<b>2014</b>	<b>3,7</b>	<b>4,5</b>
<b>2015</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>

Fonte: SEEDUC, 2012.

Essas metas, descritas na tabela 1, são criadas a partir de um estudo de todas as unidades escolares, levando em consideração seus resultados históricos obtidos nas avaliações externas estaduais e federais. O ano inicial de análise foi 2009. Também é levado em consideração os aspectos como violência e vulnerabilidade social de cada região. Apesar de não alcançar as metas do SAERJ, a rede apresenta-se em evolução.

Um ponto de atenção do Programa Estadual de Educação é a criação do Currículo Mínimo. A finalidade desse currículo é orientar, de forma clara e objetiva, os itens que não podem faltar no processo de ensino-aprendizagem, em cada disciplina, ano de escolaridade e bimestre. A implementação do Currículo Mínimo proporcionou maior alinhamento na elaboração dos planejamentos escolares, independentemente da localização das unidades escolares e do contexto de seu entorno, nos municípios a que pertencem, seja no aspecto político, econômico e ou geográfico, o que permitiu realizar um programa de avaliação externa com mais efetividade na aferição do aprendizado dos alunos. Todo material do currículo mínimo fica disponível no portal eletrônico para consulta das 12 disciplinas da base nacional comum, além de Resolução de Problemas Matemáticos, Produção Textual,

Conhecimentos Didáticos, Formação Complementar, Fundamentos da Educação, Laboratórios Pedagógicos, Parte Diversificada e Práticas Pedagógicas<sup>2</sup>.

Ainda dentro do Programa Estadual de Avaliação, devido à organização do currículo mínimo, foi criado o SAERJINHO que é um programa de avaliação bimestral, diagnóstica do processo ensino aprendizagem, realizado nas unidades escolares da rede estadual de educação básica, sendo uma das ações que integram o Sistema de Avaliação da Educação Básica do Rio de Janeiro – SAERJ.

No sentido de fortalecer a prática pedagógica dos professores, acompanhando mais de perto a evolução do processo ensino-aprendizagem, o SAERJINHO foi criado com a finalidade de se obter de forma rápida o caminhar desse processo e propiciar intervenções tanto de reforço na aprendizagem como de capacitação dos docentes. Para isso, são feitas essas avaliações bimestrais cujos resultados são fornecidos através de um sistema *on-line* que possibilita rapidez na obtenção de dados diagnósticos, com o objetivo de identificar necessidades imediatas de intervenção pedagógica.

Seus relatórios fornecem informações sobre a evolução da aprendizagem dos alunos, a produtividade das atividades curriculares e a qualidade do trabalho escolar. Sua função é diagnóstico-formativa.

Com base nos resultados alcançados na rede, foi criado o Programa de Bonificação por Resultados que possui o marco legal através do Decreto 42.793 de 06 de janeiro de 2011, Decreto nº43.451 de 03 de fevereiro de 2012, Decreto nº 44.112 de 13 de março de 2013 e a Resolução nº 4880 de 19 de março de 2013 que possui critérios específicos para bonificar as unidades escolares a cada ano. No ano de 2013, ficou definida a bonificação para as unidades escolares que conseguiram alcançar algumas metas estabelecidas pela SEDUC, quais sejam: alcançar no mínimo 60% da meta do IDERJ do Ensino Regular e 50% da meta de IDERJ para EJA, cumprir 100% do currículo mínimo, participar de todas as avaliações externas e efetuar o lançamento de notas dos alunos relativo às avaliações internas no Sistema on-line Conexão Educação, dentro dos prazos pré estabelecidos. Cumprindo os critérios, dependendo do percentual atingido pela escola, a equipe escolar é bonificada com até três pisos salariais de acordo com atingimento das metas estabelecidas.

---

<sup>2</sup>Fonte: Rio de Janeiro, 2014.

Essas metas são projetadas anualmente para as escolas estaduais, tendo como base o resultado histórico de cada unidade, ou seja, não existe uma competição entre escolas. As escolas perseguem, durante o ano, as metas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação e, de acordo com os próprios resultados históricos da unidade, sendo esses um resultado do fluxo escolar, das proficiências obtidas nas avaliações externas e na média harmônica das avaliações internas. Essas metas específicas para cada unidade escolar, que culminam com os objetivos a serem alcançados, são definidos de acordo com a realidade de cada escola. O Rio de Janeiro conta com um índice próprio, o Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro (IDERJ), com o objetivo de aferir e acompanhar o progresso dos estudantes, além de ser utilizado como um dos indicadores do Programa de Bonificação.

Realizando uma análise dos resultados obtidos, partindo do resultado do Rio de Janeiro, em nível nacional, veremos, a seguir, a trajetória dos resultados nos anos 2011, 2012 e 2013:

Conforme podemos observar, a Tabela 2 apresenta a rede estadual do Rio de Janeiro, alcançando a 3ª melhor nota do IDEB do EM entre as unidades da federação, com a 4ª posição no ranking, representando 11 colocações acima da avaliação de 2011, quando ocupava o 15º lugar. Em relação ao ano de 2009, quando estava em 26º, a evolução representou um salto de 22 posições.

**Tabela 2: Resultado Histórico IDEB Ensino Médio RJ**

IDEB - ENSINO MÉDIO								
Unidades da Federação		2009	Unidades da Federação		2011	Unidades da Federação		2013
1	Paraná	3,9	1	Santa Catarina	4,0	1	Goiás	3,8
2	Santa Catarina	3,7	2	São Paulo	3,9	2	São Paulo	3,7
3	Rondônia	3,7	3	Paraná	3,7	3	Rio Grande do Sul	3,7
4	Rio Grande do Sul	3,6	4	Minas Gerais	3,7	4	Rio de Janeiro	3,6
5	Minas Gerais	3,6	5	Goiás	3,6	5	Santa Catarina	3,6
6	São Paulo	3,6	6	Mato Grosso do Sul	3,5	6	Minas Gerais	3,6
7	Mato Grosso do Sul	3,5	7	Roraima	3,5	7	Pernambuco	3,6
8	Acre	3,5	8	Tocantins	3,5	8	Paraná	3,4
9	Roraima	3,5	9	Amazonas	3,4	9	Mato Grosso do Sul	3,4
10	Espírito Santo	3,4	10	Rio Grande do Sul	3,4	10	Rondônia	3,4
11	Ceará	3,4	11	Ceará	3,4	11	Espírito Santo	3,4
12	Tocantins	3,3	12	Rondônia	3,3	12	Ceará	3,3

13	Amazonas	3,2	13	Acre	3,3	13	Acre	3,3
14	Distrito Federal	3,2	14	Espírito Santo	3,3	14	Distrito Federal	3,3
15	Bahia	3,1	15	Rio de Janeiro	3,2	15	Roraima	3,2
16	Goiás	3,1	16	Distrito Federal	3,1	16	Tocantins	3,2
17	Pernambuco	3,0	17	Pernambuco	3,1	17	Amazonas	3,0
18	Maranhão	3,0	18	Mato Grosso	3,1	18	Piauí	3,0
19	Paraíba	3,0	19	Amapá	3,0	19	Paraíba	3,0
20	Pará	3,0	20	Maranhão	3,0	20	Amapá	2,9
21	Mato Grosso	2,9	21	Bahia	3,0	21	Maranhão	2,8
22	Sergipe	2,9	22	Piauí	2,9	22	Bahia	2,8
23	Amapá	2,8	23	Paraíba	2,9	23	Sergipe	2,8
24	Rio Grande do Norte	2,8	24	Sergipe	2,9	24	Mato Grosso	2,7
25	Alagoas	2,8	25	Rio Grande do Norte	2,8	25	Rio Grande do Norte	2,7
26	Rio de Janeiro	2,8	26	Pará	2,8	26	Pará	2,7
27	Piauí	2,7	27	Alagoas	2,8	27	Alagoas	2,6
RJ	Público e Privada	3,3	RJ	Público e Privada	3,7	RJ	Público e Privada	4,0
	BRASIL (rede estadual)	3,4		BRASIL (rede estadual)	3,4		BRASIL (rede estadual)	3,4

Fonte: INEP, 2014.

Isso significa dizer que a análise desta tabela 2 representa o resultado histórico do Ensino Médio, mantendo um movimento de ascensão na melhoria do processo ensino aprendizagem da rede em questão.

Na tabela 3, a seguir, no indicador de proficiência (N), a rede estadual do RJ ocupava a 10ª posição, em 2011, entre os estados da federação e subiu para a 5ª, em 2013. Em rendimento (P – média das taxas de aprovação), o RJ subiu 17 colocações, saltando de 21º para 4ª, em 2013.

**Tabela 3: Componentes do IDEB Ensino Médio**

NOTA MÉDIA PADRONIZADA (N)						INDICADOR DE RENDIMENTO (P)							
Unidades da Federação	2005	2007	2009	2011	2013	Unidades da Federação	2005	2007	2009	2011	2013		
1	Rio Grande do Sul	5,05	4,83	5,16	4,80	4,72	1	Goiás	0,74	0,73	0,73	0,83	0,88
2	Mato Grosso do Sul	4,44	4,45	4,83	4,87	4,52	2	Pernambuco	0,73	0,72	0,78	0,81	0,86
3	São Paulo	4,16	4,39	4,51	4,62	4,51	3	Ceará	0,74	0,77	0,81	0,83	0,85
4	Santa Catarina	4,40	4,56	4,50	4,75	4,51	4	Rio de Janeiro	0,72	0,69	0,68	0,73	0,82
5	Rio de Janeiro	3,83	3,97	4,11	4,37	4,46	5	São Paulo	0,79	0,69	0,80	0,84	0,82
6	Minas Gerais	4,52	4,66	4,59	4,66	4,40	6	Paraná	0,75	0,82	0,82	0,83	0,82
7	Rondônia	4,20	4,23	4,62	4,50	4,35	7	Tocantins	0,80	0,83	0,84	0,84	0,82
8	Goiás	3,87	3,98	4,19	4,37	4,33	8	Minas Gerais	0,76	0,76	0,79	0,79	0,81
9	Distrito Federal	4,64	4,88	4,34	4,55	4,32	9	Amazonas	0,67	0,77	0,82	0,84	0,81



10	Espírito Santo	4,32	4,11	4,65	4,38	4,29	10	Santa Catarina	0,79	0,82	0,83	0,84	0,80
11	Paraná	4,41	4,55	4,76	4,46	4,19	11	Piauí	0,65	0,71	0,72	0,77	0,79
12	Pernambuco	3,70	3,72	3,88	3,87	4,16	12	Espírito Santo	0,71	0,77	0,72	0,75	0,79
13	Acre	3,87	4,19	4,32	4,06	4,15	13	Maranhão	0,75	0,78	0,81	0,79	0,79
14	Roraima	4,24	3,96	4,30	4,26	4,04	14	Roraima	0,77	0,78	0,81	0,82	0,79
15	Mato Grosso	4,00	4,01	4,06	4,22	4,04	15	Acre	0,77	0,80	0,81	0,82	0,79
16	Ceará	3,97	4,04	4,15	4,06	3,96	16	Rio Grande do Sul	0,68	0,70	0,71	0,72	0,78
17	Tocantins	3,63	3,78	3,97	4,15	3,87	17	Bahia	0,71	0,71	0,72	0,75	0,78
18	Amapá	3,91	3,83	4,08	4,02	3,85	18	Rondônia	0,70	0,73	0,80	0,74	0,78
19	Sergipe	3,96	3,60	4,08	3,89	3,82	19	Paraíba	0,75	0,76	0,75	0,79	0,76
20	Paraíba	3,53	3,83	3,99	3,86	3,75	20	Distrito Federal	0,64	0,66	0,73	0,69	0,75
21	Piauí	3,56	3,55	3,73	3,83	3,74	21	Rio Grande do Norte	0,72	0,68	0,72	0,73	0,75
22	Amazonas	3,41	3,65	3,97	4,06	3,74	22	Alagoas	0,74	0,73	0,73	0,72	0,75
23	Pará	3,63	3,67	4,15	3,74	3,64	23	Pará	0,73	0,61	0,73	0,74	0,74
24	Rio Grande do Norte	3,61	3,78	3,96	3,88	3,62	24	Amapá	0,69	0,69	0,70	0,74	0,74
25	Maranhão	3,25	3,61	3,74	3,76	3,58	25	Sergipe	0,72	0,73	0,70	0,74	0,74
26	Bahia	3,82	3,97	4,29	3,96	3,53	26	Mato Grosso do Sul	0,64	0,76	0,73	0,73	0,74
27	Alagoas	3,75	3,51	3,82	3,60	3,50	27	Mato Grosso	0,65	0,75	0,72	0,73	0,68
	<b>BRASIL</b>	<b>4,06</b>	<b>4,18</b>	<b>4,34</b>	<b>4,32</b>	<b>4,19</b>		<b>BRASIL</b>	<b>0,75</b>	<b>0,76</b>	<b>0,78</b>	<b>0,78</b>	<b>0,81</b>

Fonte: SEEDUC, 2014.

Essa melhora da rede estadual do Rio de Janeiro representou uma evolução de 13%, sendo a rede estadual que mais cresceu entre os estados da Região Sudeste, conforme tabela 3. Todavia, mais importante do que os dados do ranking do IDEB, é verificar e analisar os resultados por dentro e perceber que o indicador que mais evoluiu na fotografia feita da rede estadual do Rio de Janeiro no Ensino Médio, através do resultado do IDEB, foi o indicador de proficiência, o que indica que os alunos estão aprendendo mais nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, fato que pode ser observado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Posição no Ranking por componentes**

	Posição no Ranking ao longo dos anos			
	2007	2009	2011	2013
Nota Padronizada (N)	13	16	10	5
Indicador de Rendimento (P)	23	27	21	4

Fonte INEP, 2014.

Em 2013, ao observar a tabela 5, o IDEB do Ensino Fundamental Anos Finais da rede estadual do Rio de Janeiro alcançou a 17ª posição entre as unidades da federação, o que representa um salto de 4 colocações em relação a 2011, quando ocupava o 21ª colocação.

**Tabela 5 - IDEB Anos Fundamentais II - 2009, 2011 e 2013**

IDEB – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS					
Unidades da Federação	2009	Unidades da Federação	2011	Unidades da Federação	2013
1 São Paulo	4,3	1 Santa Catarina	4,7	1 Minas Gerais	4,7
2 Santa Catarina	4,2	2 Minas Gerais	4,4	2 Goiás	4,5
3 Mato Grosso	4,2	3 Mato Grosso	4,3	3 Acre	4,4
4 Acre	4,1	4 São Paulo	4,3	4 São Paulo	4,4
5 Minas Gerais	4,1	5 Acre	4,2	5 Mato Grosso	4,2
6 Paraná	4,1	6 Goiás	4,0	6 Paraná	4,1
7 Tocantins	3,9	7 Paraná	4,0	7 Santa Catarina	4,1
8 Distrito Federal	3,9	8 Amazonas	3,9	8 Espírito Santo	4,0
9 Espírito Santo	3,8	9 Distrito Federal	3,9	9 Amazonas	3,9
10 Rio Grande do Sul	3,8	10 Tocantins	3,9	10 Ceará	3,9
11 Roraima	3,7	11 Rio Grande do Sul	3,8	11 Rio Grande do Sul	3,9
12 Amazonas	3,6	12 Ceará	3,7	12 Distrito Federal	3,8
13 Amapá	3,6	13 Espírito Santo	3,7	13 Maranhão	3,8
14 Maranhão	3,6	14 Maranhão	3,6	14 Mato Grosso do Sul	3,7
15 Ceará	3,6	15 Piauí	3,6	15 Rondônia	3,7
16 Mato Grosso do Sul	3,6	16 Roraima	3,6	16 Tocantins	3,7
17 Goiás	3,6	17 Amapá	3,5	17 Rio de Janeiro	3,6
18 Rondônia	3,4	18 Mato Grosso do Sul	3,5	18 Pernambuco	3,6
19 Piauí	3,4	19 Rondônia	3,5	19 Piauí	3,5
20 Rio de Janeiro	3,1	20 Pernambuco	3,3	20 Roraima	3,5
21 Pará	3,1	21 Rio de Janeiro	3,2	21 Amapá	3,4
22 Pernambuco	3,0	22 Pará	3,1	22 Bahia	3,1
23 Rio Grande do Norte	2,9	23 Rio Grande do Norte	2,9	23 Rio Grande do Norte	3,1
24 Paraíba	2,8	24 Paraíba	2,9	24 Pará	3,0
25 Bahia	2,8	25 Sergipe	2,9	25 Paraíba	3,0
26 Alagoas	2,7	26 Bahia	2,9	26 Alagoas	2,7
27 Sergipe	2,7	27 Alagoas	2,5	27 Sergipe	2,7
RJ Público e Privada	3,8	RJ Público e Privada	4,2	RJ Público e Privada	4,3
BRASIL (rede estadual)	3,8	BRASIL (rede estadual)	3,9	BRASIL (rede estadual)	4,0

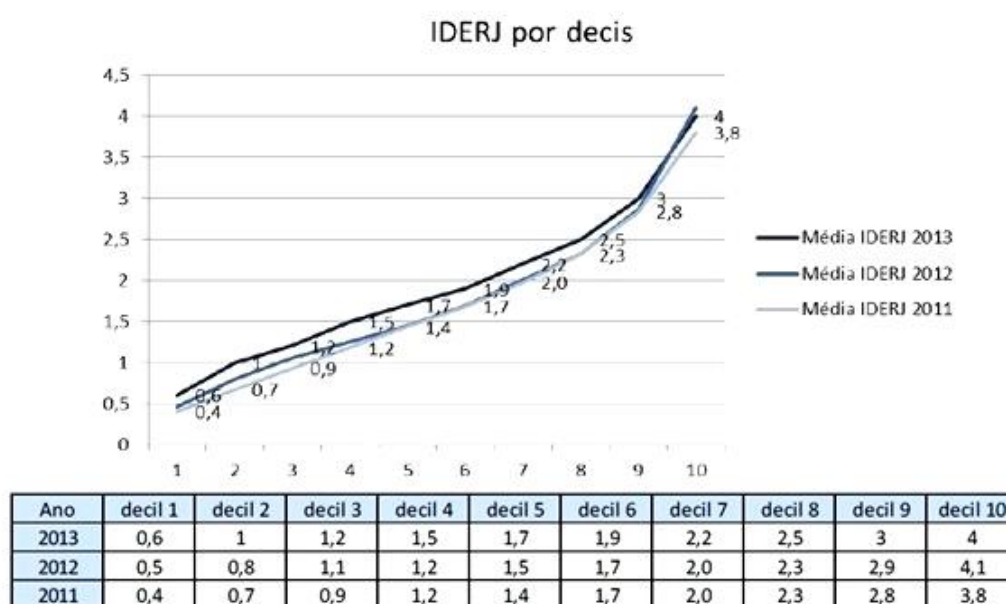
Fonte: SEEDUC, 2014.

Na tabela 5, quanto ao indicador de proficiência (N), o RJ ocupava a 18ª posição, em 2011, entre os estados da federação e subiu para a 16ª em 2013. Em

fluxo (P – média das taxas de aprovação), o RJ subiu 8 colocações, saltando de 19ª posição para 11ª de 2011 para 2013.

Como o IDEB é apenas amostral, não sendo possível saber o resultado específico de cada escola no que tange ao Ensino Médio, a SEEDUC-RJ possui o IDERJ, indicador com cálculo análogo ao do IDEB, que permite um acompanhamento de periodicidade anual do resultado para cada unidade. O gráfico 01 retrata o desempenho do IDER por decis:

**Gráfico 1: Desempenho do IDERJ por decis**



FONTE: Dados SUPAA/CAED/ elaboração Assessoria de Planejamento

Fonte: SEEDUC,2014.

Com isso, no Gráfico 1, é possível dividir as escolas que ofertam Ensino Médio em 10 faixas de desempenho (decis) e avaliar o comportamento de cada faixa.

Se analisarmos a distância entre as escolas que apresentam os desempenhos 20% mais baixos (média simples dos decis 1 e 2) e as que apresentam os desempenhos 20% mais altos (média simples dos decis 9 e 10), nota-se que a redução da distância entre esses extremos caiu de 2,75 para 2,7, considerando o período 2011/2013. Isso representa uma queda de 1,8% na distância, indicando o início de uma tendência de redução da desigualdade entre escolas da rede estadual. Logo, observando o desempenho das escolas estaduais

ao longo dos três anos do Plano Estratégico da Secretaria, podemos verificar que a distância entre as escolas diminuiu, no que se refere ao desempenho nas avaliações externas. Isso significa que a rede se apresenta mais equânime.

### **1.3 Sistema de análise de desempenho**

A SEEDUC, seguindo as premissas de seu Plano Estratégico, instituiu a Avaliação de Desempenho com o intuito de identificar e mensurar o desempenho de seus servidores. O modelo de Avaliação de Desempenho, estabelecido pela SEEDUC, é pautado na mensuração do desempenho do servidor conforme as competências estabelecidas pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Para cada cargo, são avaliadas 10 (dez) competências, cada qual com pontuação entre 1 (um) e 4 (quatro).

A avaliação é composta por Autoavaliação, Avaliação da Chefia Mediata e Avaliação da Chefia Imediata. Tendo, então, peso 3 (três) a Autoavaliação e peso 7 (sete) a Avaliação das Chefias. Ao final de cada avaliação, é atribuído o conceito de proficiência ao servidor de acordo com o somatório dos graus atingidos em cada competência avaliada, sendo considerado: Conceito Insatisfatório para pontuação até 15 (quinze) no somatório dos critérios; Conceito Regular para pontuação no intervalo entre 16 (dezesesseis) e 25 (vinte e cinco) no somatório dos critérios; Conceito Bom para pontuação no intervalo entre 26 (vinte e seis) e 35 (trinta e cinco) no somatório dos critérios; Conceito Excelente para pontuação no intervalo entre 36 (trinta e seis) e 40 (quarenta) no somatório dos critérios.

O servidor deverá ter o mínimo de 4 (quatro) meses de atuação na função. São realizadas, preferencialmente, por meio eletrônico em sistema próprio administrado pela SEEDUC. Da mesma forma, o acesso ao sistema é liberado para chefia imediata por meio de login e senha, fornecidos pela Secretaria; posteriormente enviando relatório on-line, informando em que área o gestor deve passar por formação, além de promover a dispensa do gestor, caso o mesmo tenha passado por formação, e ainda permaneça com baixo desempenho relativos aos critérios estabelecidos durante duas avaliações consecutivas.

O servidor que, em sua avaliação, obtiver mais de um critério com grau 1 (um) será considerado com desempenho insatisfatório, independentemente do total de

pontos alcançados. As principais regras contidas na Resolução SEEDUC nº 5096 de 09 de maio de 2014.

Art. 2º - Os servidores serão avaliados de acordo com as funções exercidas: funções estratégicas previstas no Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014; demais funções gratificadas e cargos em comissão; funções constantes no Sistema Conexão Educação Gestão; participação em projetos e programas especiais da Secretaria.

Art. 4º - Na avaliação será identificado o grau de desenvolvimento individual dos servidores em suas habilidades, conhecimentos e atitudes em conformidade com as competências institucionais, gerenciais e funcionais definidas pela SEEDUC. § 1º - Entendem-se por competências institucionais aquelas relacionadas à Missão, Visão e Valores da Secretaria, necessárias para realizar seus objetivos e requeridas a todos os servidores.

§ 2º - Entendem-se por competências gerenciais aquelas necessárias para o exercício de cargo ou função gerencial e requeridas a todos aqueles que desenvolvem pessoas.

§ 3º - Entendem-se por competências funcionais as características técnicas relacionadas aos cargos/funções dentro do processo de trabalho, que os ocupantes dos cargos necessitam para realizar as tarefas/ atividades das suas funções.

1º - Para os fins desta Resolução consideram-se na estrutura hierárquica:

I - Chefe Imediato: o servidor ao qual se subordina o avaliado, em relação direta, sem intermediação;

II - Chefe mediato: o servidor que exerce função de direção/coordenação ou chefia da unidade administrativa na qual esteja alocado o servidor a ser avaliado, ao qual esteja subordinado o chefe imediato do mesmo.

§ 2º - As avaliações terão os seguintes pesos:

I - peso 7 (sete): avaliação da chefia imediata e mediata;

II - peso 3 (três): auto-avaliação.

Desse modo, pela primeira vez na SEEDUC, foram criados critérios para avaliação do perfil dos servidores que ocupam cargos pedagógicos considerados estratégicos, indicando que competências devem ser apresentadas por esses servidores. Sobre as competências preestabelecidas em Resolução, ficaram definidas dez competências, conforme apresenta o quadro 02:

**Quadro 2: Competências /Programa Avaliação de Desempenho**

<b>FLEXIBILIDADE</b>	Características do gestor em reagir bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente as mudanças na rotina do seu trabalho.
<b>ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO</b>	Gestor que desenvolve ações que busquem o reconhecimento e o respeito dos cidadãos (alunos, servidores, comunidade) como sujeitos de direitos, dedicando-se à prestação de serviço e visando o desenvolvimento de sua autonomia
<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados serão alcançados, assim como cumprir com os prazos estabelecidos

<b>PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE</b>	Capacidade de respeitar e cumprir compromissos e a jornada de trabalho pré-estabelecida, tanto no aspecto horário como em frequência
<b>CRIATIVIDADE</b>	Pensamento inovador e idéias originais que influenciam as ações da equipe a fim de obter soluções criativas e alternativas diferenciadas
<b>VISÃO SISTÊMICA</b>	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
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Partilha das informações entre os pares, buscando o esclarecimento, assim, obtendo o entendimento e a clareza na orientação das demandas para sua equipe
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Partilha das informações entre os pares, buscando o esclarecimento, assim, obtendo o entendimento e a clareza na orientação das demandas para sua equipe.
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	Desenvolve e transfere conhecimento aos colaboradores da organização, assim como acompanha o desempenho da sua equipe
<b>LIDERANÇA</b>	Inspirar e motivar sua equipe de trabalho e, por meio do relacionamento e comprometimento com suas obrigações, estimular a produtividade da equipe

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 2 representa as competências que devem ser levadas em consideração quanto à avaliação de desempenho do gestor escolar no que se refere ao gerenciamento que realiza quanto às demandas relativas a escola.

Para ressaltar a importância do Programa de Avaliação de desempenho proposto pela SEEDUC, pode-se enfatizar a concepção de Chiavenato (1999, p. 58) ao afirmar que:

a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999, p.58).

Portanto, é uma avaliação realizada para mensurar a qualidade de entrega de todo profissional, mediante as expectativas traçadas pela organização. Como os gestores de escolas, hierarquicamente estão subordinados à diretoria regional, fica sob sua responsabilidade avaliar os gestores escolares conforme os critérios e determinações da Secretaria de Educação

#### **1.4 Panorama da Regional Metropolitana VII**

Nesse panorama da rede estadual de educação do Rio de Janeiro, diante das ações realizadas pela Secretaria de Educação, a Regional Metropolitana VII, bem

como as demais regionais, apresenta-se como uma extensão da secretaria para atender regionalmente às unidades escolares que se localizam distantes da sede.

Dentre os municípios de São João de Meriti, Nilópolis e Mesquita que compõem a Regional Metropolitana VII, a sede da Regional Metropolitana VII esteve localizada até 2014, no município de Belford Roxo, que apresenta uma população de 469.332 habitantes, segundo dados do IBGE em 2010, tendo a maior população em relação aos outros três municípios que compõem a Regional. A partir de janeiro de 2014, por problemas de infraestrutura da sede, essa foi transferida para o município de Mesquita.

A Regional Metropolitana VII, apesar da mudança de localização, ainda encontra-se numa região do Rio Janeiro, na qual permeia-se uma crise socioeconômica bem comum em cidades pertencentes à região da Baixada Fluminense. Estabelecem-se fatores de limitações, tanto políticos quanto históricos, que acabam por fragilizar as políticas públicas do arranjo local, de acordo com os dados obtidos em pesquisa realizada pelo IBGE em 2010. Das cidades que compõem essa regional, Belford Roxo é a que apresenta o IDH mais baixo em nível estadual. Nilópolis (IDH:0,753) ocupa a 9ª posição, Mesquita (IDH: 0,737), ocupa a 16ª colocação. São João de Meriti (IDH: 0,719), ocupa a 34ª posição, e Belford Roxo (IDH: 0,684)<sup>3</sup>, ocupando a 71ª colocação em relação aos 92 municípios que compõem o Estado do Rio de Janeiro.

Todavia, a regional tem apresentado uma evolução educacional em relação ao número de escolas com resultados satisfatórios, apesar de pertencer à região metropolitana (Baixada Fluminense), e ter variáveis negativas que não se apresentam de forma tão significativa nos demais municípios.

Assim como todas as Regionais criadas, em seu novo desenho, a Regional Metropolitana VII possui 2 diretorias: a Diretoria Regional Pedagógica que se subdivide em três coordenações: a de Ensino, a de Avaliação e de Gestão da rede. A Diretoria Administrativa possui duas coordenações: infraestrutura e financeira. A Regional ainda conta com uma coordenação ligada diretamente à SEEDUC, que é a coordenação de gestão de pessoas. Essa divisão das diretorias, juntamente às coordenações, relacionadas realizam a interface das propostas da SEEDUC com as 105 unidades escolares que estão na abrangência da Regional.

---

<sup>3</sup> Fonte: IBGE, 2010.

Um ponto importante na evolução dos resultados da regional está na implementação e no acompanhamento dos programas e projetos nas unidades escolares.

Após a implementação de diversas políticas educacionais, houve, conforme veremos nas figuras seguintes, o crescimento dos resultados. Assim, consideramos tais projetos e programas de suma importância para a obtenção dos resultados. Como exemplo, temos os programas de leitura voltados para turmas de 6º ano e o Programa EJA que representa a proposta de correção de fluxo para o Ensino Médio. Esses programas também sofreram adequações com a adesão ao CECIERJ, parceiro responsável pela formação do professor e pela elaboração de material pedagógico específico para professor e aluno. Quanto ao Reforço Escolar e à Fórmula da Vitória, esses dois projetos serão detalhados a seguir, devido à importante relação com as proficiências que são aferidas nas avaliações externas, estando diretamente ligados às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.

#### 1.4.1 Reforço Escolar

A Secretaria de Estado de Educação, em parceria com a Fundação CECIERJ, implantou o Projeto Reforço Escolar, visando priorizar ações qualitativas na educação, com foco no letramento em leitura e escrita e letramento em Matemática, para os alunos do 9º ano do Ensino Fundamental, 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Médio Regular, e 1ª e 2ª séries do Ensino Médio Normal (Formação de Professores).

A SEEDUC disponibiliza no Conexão Educação (sistema *online* em que estão armazenados todos os dados referentes à estrutura da rede de ensino estadual) o “relatório para acompanhamento da enturmação do Reforço Escolar”. Nele, o diretor pode visualizar os alunos da escola e suas respectivas notas em Língua Portuguesa e Matemática. A prioridade é dada para os alunos com as menores notas nessas disciplinas. A unidade escolar é orientada a realizar reuniões com pais e/ou responsáveis, solicitando a autorização através do termo de compromisso devidamente assinado para a participação do aluno no Programa. Não só os alunos são envolvidos nesta ação focada e diferenciada. Os professores participam de formação presencial e à distância.

As formações presenciais são bimestrais (aos sábados) e acontecem numa escola Polo. A formação à distância conta com apoio de um ambiente virtual de aprendizagem promovido pelo parceiro e com monitoramento da Secretaria. O



parceiro também desenvolve material específico integrado à proposta do currículo mínimo instituído pela Secretaria.

A alocação dos professores ocorre mediante a criação de turmas que seguem o seguinte critério de prioridade: alunos com notas baixas em Matemática e Língua Portuguesa. O professor alocado recebe valores atrativos pela formação e por hora aula trabalhada. São dois tempos de aula em Letramento de Língua Portuguesa e outros dois em Letramento em Matemática, no contraturno, semanalmente. A unidade escolar deve possuir sala ociosa, espaço alternativo, ou aulas vagas para poder ser contemplada com o Programa.

É importante ressaltar que a Secretaria de Educação, após os resultados divulgados, implementa políticas públicas para que as escolas que não conseguiram atingir suas metas possam evoluir também em seus resultados no ano seguinte. Na Regional Metropolitana VII, foram criadas 220 turmas de Reforço Escolar, dentre as quais as turmas de 9º ano do Ensino Fundamental e 1º, 2º 3º anos do Ensino Médio das escolas com resultados insatisfatórios são assistidas.

#### 1.4.2 Projeto Fórmula da Vitória

O projeto Fórmula da Vitória é uma iniciativa do Instituto Ayrton Senna que desenvolve projetos de letramento. O projeto é oferecido em contraturno aos alunos de 6º ano do Ensino Fundamental que apresentam padrões abaixo do esperado nas SADs (Sistemas de Avaliação Diagnósticos): a avaliação diagnóstica realizada nas unidades escolares é o SAERJINHO. No ano de 2014, tivemos 10 escolas participantes com 21 turmas e atendendo em média 525 alunos. Os professores passam por formação sob a tutela do Instituto, e os alunos recebem material alternativo desenvolvido com base no potencial da abordagem socioemocional para melhorar os índices de educação em geral, reduzir desigualdades dentro dos sistemas educativos e promover prosperidade social e econômica. O Instituto Ayrton Senna e seus colaboradores uniram-se ao Centro para Pesquisa e Inovação Educacional (CERI) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para realizar um projeto pioneiro de medição de competências socioemocionais no contexto escolar.

Com o objetivo de apoiar gestores e educadores no desenho e monitoramento de políticas públicas nessa área, o Projeto teve como propósito

elaborar um instrumento confiável para a mensuração de competências socioemocionais em larga escala e validá-lo empiricamente através da aplicação piloto em uma amostra representativa de alunos da rede estadual de educação do Rio de Janeiro.

As informações coletadas no estudo vêm sendo analisadas pelos pesquisadores do Projeto com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre as competências avaliadas e o desempenho educacional, bem como pesquisar os canais pelos quais aspectos específicos da escola, do aluno e da família influenciam o desenvolvimento socioemocional. A descrição desses programas e projetos são relevantes para o entendimento da pesquisa, dado que os os sujeitos estudados necessitaram da contrapartida dos gestores escolares para que pudessem ser implementados nas escolas.

A Regional Metropolitana VII, dentre os modelos de Gestão existentes, buscou desenvolver suas ações pautadas num modelo de gestão empreendedor dado a complexidade da Rede Educacional em questão, pois somente replicar as diretrizes governamentais para rede da região há muitos anos não vinha apresentando resultados satisfatórios. Desse modo, muitos projetos educacionais com objetivo de melhoria no processo ensino aprendizagem, parcerias com o Ministério Público, Conselho Tutelar e formação para o gestor de unidade escolar em reuniões mensais, sem ferir as diretrizes governamentais propostas pela SEEDUC, foram agregando conceitos (transição da escola tradicional para uma escola democrática), redesenhando processos na estrutura da Escola (elencando responsabilidades para os atores escolares), desenvolvendo diálogos acerca do cotidiano escolar, trabalhando os resultados com alunos e gestores.

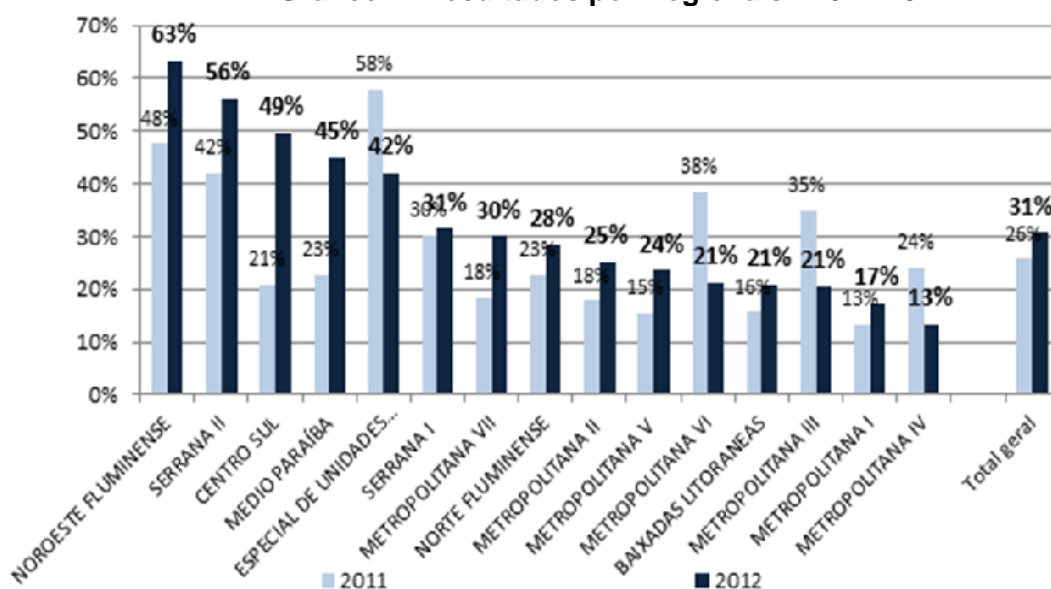
Uma ação elaborada pela Regional de acompanhamento de Conselho de Classe foi replicada pela SEEDUC para todas as Regionais do Estado. O modelo de acompanhamento *in loco* foi escolhido para revista CAED do SAERJ como uma prática exitosa, desse modo, inaugurando possibilidades reais de eficácia com arcabouço empreendedor para enfrentar as adversidades inerentes à Região, pois segundo Rocha e Sanábio (2012, p.11), estudiosos da Gestão escolar empreendedora,

O fenômeno social do gestor empreendedor diante das profundas transformações da atualidade na formação de jovens é presente na sociedade contemporânea. Como, ainda, da mudança estrutural de uma gestão escolar estática atrelada aos órgãos centrais do Estado para uma

gestão dinâmica, descentralizada, autônoma, democrática e transparente. Esta percepção culmina por conferir ao gestor com características criativas uma espécie de poder legitimado para discutir e propor soluções de desenvolvimento para a sua comunidade, que interage e estimula os diversos atores (ROCHA E SANÁBIO, 2012, p.11).

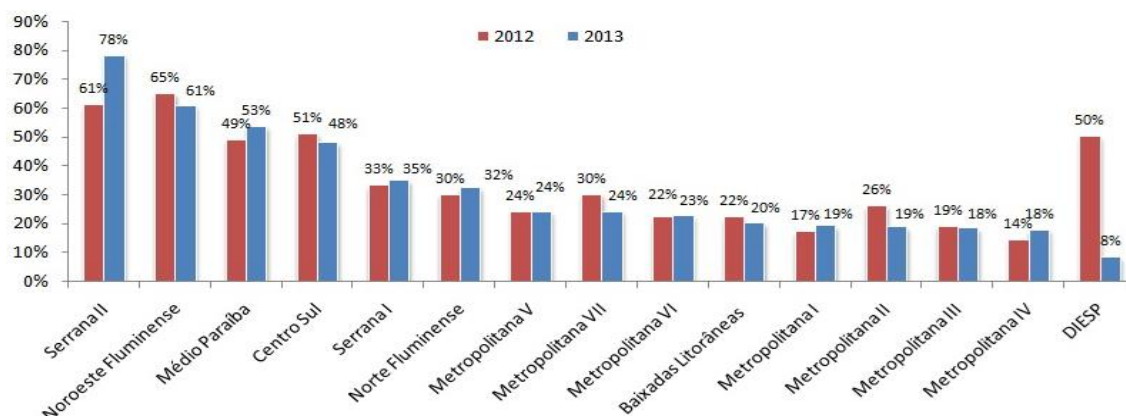
Diante do exposto, pode-se fazer um comparativo entre os resultados apresentados pela Regional Metro VII em relação à rede estadual. Significa dizer que é importante ter um panorama de todo o processo de resultado da Regional em relação as demais Regionais, principalmente em relação às regionais situadas nas regiões metropolitanas, por possuírem público atendido semelhante e, por conseguinte, verificar comparabilidade de crescimento.

**Gráfico 2: Resultados por Regionais: 2011-2012**



Fonte : SEEDUC, 2012.

O gráfico 2, representa uma análise comparativa dos resultados da Regional nos anos 2011 e 2012 dentre as regionais do estado, no qual apresenta uma evolução da Regional Metropolitana VII nos resultados atingidos relativo às metas projetadas e atingidas pelas escolas da Regional.

**Gráfico 3: Evolução da Regional Metropolitana VII 2012/2013 –**

Fonte: SEEDUC, 2014.

Apesar de observar uma leve queda no atingimento de metas no gráfico 3, representado comparação do ano de 2013 para 2012, observa-se também que as metas aumentam de um ano para o outro. Todavia, no gráfico 3, observa-se que a Regional se manteve na tendência verificada nos resultados da Rede.

### 1.5 Panorama das escolas estudadas do caso de gestão

No presente item da dissertação serão descritas as escolas recortadas como objeto do estudo de campo, sendo: escola 1 – CE Doutor Aníbal Viriato e escola 2 – CIEP 175 José Lins do Rego, ambas unidades escolares situadas no município de São João de Meriti e da área de abrangência da Regional Metropolitana VII.

Essa descrição serve de aporte para as análises que foram realizadas, no 2 capítulo, acerca do perfil dos dois gestores das escolas do recorte. Inicialmente, apresentam-se os resultados das duas unidades e suas especificidades acerca de seu funcionamento, estrutura, público atendido e a implementação de políticas públicas dos gestores dessas duas unidades. Para verificar se o perfil do gestor escolar é relevante no gerenciamento da unidades escolar, faz-se necessário apresentar uma fotografia das escolas do estudo de caso.

### 1.5.1 Colégio Estadual Doutor Aníbal Viriato de Azevedo

O C. E. Dr. Aníbal Viriato de Azevedo, criado através do Decreto nº. 15.600 de 12/05/1972 e transformado em Colégio Estadual através do Decreto no. 36.961 de 16/05/2005, ou seja, ampliou-se o atendimento que antes era só para Ensino Fundamental e a partir da transformação, passou atender a demanda de Ensino Médio.

Através da análise do estudo realizado pelo tribunal de contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE, 2011), verifica-se que a comunidade do entorno do C E Dr. Aníbal Viriato é composta por pequenos comerciantes, assalariados e trabalhadores autônomos. Também existe um pequeno contingente de pessoas desempregadas. O município é carente em vários aspectos: (saúde, educação, policiamento, cultura e lazer). As moradias, em sua maioria, são simples, muitas casas de posse e muitas famílias dividem o mesmo terreno. No entanto, percebe-se a existência de moradores com maiores recursos financeiros, conforme os estudos sócioeconômicos realizados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE, 2011), e no artigo História do Município de São João de Meriti, publicado na *Web/artigos*, em 31 de maio de 2011.

O C.E. Dr. Aníbal Viriato de Azevedo, também conhecido como colégio azul, cor característica da escola que conseguiu através da criação de uma identidade própria, ter o reconhecimento da comunidade local, através de nome de um projeto elaborado pela gestão escolar. É uma unidade escolar de pequenas dimensões físicas, contando apenas com 04 (quatro) salas de aula, 01 (um) laboratório de informática também usado, quando necessário, como sala de reuniões e guarda de acervo pedagógico, 01 (uma) biblioteca que divide espaço com a coordenação pedagógica, 01 (uma) sala de professores dividindo espaço com a secretaria escolar, 01 (uma) cozinha, 01 (um) refeitório, 03 (três) sanitários para alunos, sendo um adaptado para portadores de necessidades especiais e 01(um) pátio coberto.

Além disso, a escola foi edificada sobre terreno que apresenta grande percentual de umidade ascendente, o que se torna evidente em vários pontos do prédio escolar, estando próximo de uma valão que, em períodos de chuvas mais fortes, alaga toda a unidade escolar.

A ausência de disponibilidade de espaço físico para atendimento aos alunos nas suas diversas necessidades não são as únicas dificuldades encontradas para a realização do trabalho diário.

Atualmente, funciona com atendimento em 02 (dois) turnos diurnos, ao 2º. Segmento do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio. Possui 250 alunos matriculados e frequentes que, anualmente, precisam conviver com situações como enchentes constantes em razão de chuvas mais fortes, com a não inclusão no programa de climatização da Secretaria Estadual de Educação que ocasiona, com facilidade, temperaturas acima de 37 graus nas salas de aula nos meses de verão e embora a disciplina de Educação Física seja, regularmente, trabalhada, conforme previsão curricular, a escola não possui quadra de esportes e vestiários para atendimento aos alunos. Seu espaço externo é mínimo e atende precariamente a essa disciplina. Motivar alunos e garantir evasão zero são tarefas exaustivas para toda a equipe escolar.

Ainda assim, o trabalho realizado com os alunos tem se mostrado eficaz, fator que pode ser evidenciado pela procura de vagas a cada período letivo pela comunidade escolar, pelos resultados em evolução no ENEM, Prova Brasil e SAERJ.

A gestora possui em sua formação graduação em Pedagogia – Orientação Educacional (1991) e, posteriormente, pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior (1993), ambas pela Faculdade de Educação Osório Campos – RJ. Além disso, realizou curso de especialização em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2005-2006). Admitida para o quadro da rede pública estadual de ensino do estado do RJ, em 1985, tem 15 anos na Direção Geral do C.E. Dr. Aníbal Viriato de Azevedo, e devido a algumas atitudes observadas na gestão, tem sido positiva sua atuação, sendo avaliada com a nota 4 (quatro) nos dez critérios estabelecidos pelo Programa de Avaliação de Desempenho.

É possível perceber um avanço crescente nos índices estabelecidos e a demanda para procura de vagas nessa escola é muito maior que a oferta disponível. Fato evidenciado pelo Matrícula Fácil<sup>4</sup>, sistema de matrículas *online* de ingresso na Rede Pública Estadual, em todas as modalidades e anos escolares. No cenário educacional, há escolas que apresentam uma variável que impacta tão

---

<sup>4</sup>Disponível em: <<http://www.matriculafacil.rj.gov.br/>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

significamente no ingresso de matrículas anualmente e, outras chegando a ficar com um número muito menor em relação a sua capacidade de absorção. Entretanto, ocorre o inverso no CE Doutor Aníbal Viriato: existe uma imensa procura de vagas no Sistema Matrícula Fácil, no qual todos os anos, a Regional Metropolitana VII, nos meses de janeiro e fevereiro, de efetivação de matrícula, recebe inúmeros pedidos e apelos da comunidade para ingressar na escola em questão, mesmo sabendo das suas precárias condições de infraestrutura e de ter outras escolas no entorno para atendimento.

Ao longo dos três anos de existência da Diretoria Regional Metropolitana VII, no que se refere ao acompanhamento dessa Unidade, foi possível perceber a ausência de condições de infraestrutura adequadas, essenciais para funcionamento da escola. Esse problema, impacta negativamente no fazer da escola, podendo ser evidenciado pela comunicação formal enviada a Regional, comunicando a interrupção de aulas devido às chuvas, sendo necessário a retirada de água e a limpeza dos ambientes.

O C.E. Doutor Aníbal Viriato, apesar de suas limitações na infraestrutura, esteve em evidência em notícia jornalística<sup>5</sup>, em jornal de grande circulação, sendo reconhecida pelos seus resultados no ENEM.

A escola possui um projeto intitulado “Blue Fest”, no qual a Gestão desenvolveu uma identidade própria para a referida unidade escolar que ultrapassa até o nome oficial da escola. O projeto visa à necessidade de despertar os talentos dos alunos utilizando o teatro, a dança e a música, com estratégias de apresentações coletivas, com a presença dos pais e responsáveis para a valorização do fazer discente,. Tal projeto se sobrepõe a um contraste intrigante que se apresenta nas evidências coletadas no anexo de fotos desta dissertação: um pátio inundado com quase 1 metro de água e, paralelamente, o mesmo pátio evidenciando apresentações dos alunos. As variáveis negativas, apesar de representar uma preocupação constante, são desafios vencidos pela gestão, pois os resultados, sejam eles acadêmicos, ou de interação com a comunidade escolar, independente de atingimento de metas, não são comprometidos. A seguir, os resultados históricos do C.E. Doutor Aníbal Viriato, conforme Tabela 5.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/rio/duas-escolas-de-meriti-ficam-entre-as-dez-melhores-na-avaliacao-do-ensino-medio-2630918.html>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

**Tabela 6: Resultados de IDEB C.E. Doutor Anibal Viriato de Azevedo**

META 2009		META 2011		META 2013	
Projetada	Alcançada	Projetada	Alcançada	Projetada	Alcançada
3,9	3,6	4,2	4,4	4,6	5,0

Fonte: Ministério da Educação (MEC), 2013.

Pode-se perceber, na tabela 5, que a escola conseguiu apresentar evolução nos resultados obtidos nas avaliações da Prova Brasil e no fluxo interno, no ano de 2011, e além de manter sua evolução no ano de 2013, apresenta um resultado significativo. Segundo os dados do Nível Socio Econômico (NCE), disponibilizado pelo INEP, essa escola obteve 5 numa escala de 1 a 7, sendo 1 referente a altos índices de vulnerabilidade social e 7 referente a nível socioeconômico bom. Apesar de estar na Média socioeconômica, o que foi levado em consideração na presente pesquisa foi a região Baixada Fluminense, o município e seu índice de IDH, o qual a escola está inserida, que ainda apresenta carência em muitos serviços como segurança, educação, cultura, lazer, entre outros, que impactam indiretamente na vida acadêmica do aluno. A Tabela 6, abaixo, evidencia os resultados do SAERJ – IDERJ C.E. Doutor Anibal Viriato de Azevedo:

**Tabela 7: Resultados SAERJ – IDERJ C.E.DoutorAnibal Viriato de Azevedo**

	META 2011		META 2012		META 2013	
	Projetada	Alcançada	Projetada	Alcançada	Projetada	Alcançada
EF II	2,7	3,5	4,0	3,4	4,0	3,9
EM	3,7	2,7	4,2	2,7	4,6	3,2

Fonte: SEEDUC, 2014.

Pode-se observar, ao analisar as tabelas, que os resultados obtidos pelo CE Doutor Aníbal Viriato de Azevedo apresenta uma crescente evolução, tanto no Ensino Médio quanto no Ensino Fundamental. Mesmo não atingindo a meta, apresenta uma constante projeção de crescimento em seus resultados que vem se mantendo ao longo de três anos.



### 1.5.2 CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego

O CIEP 175 José Lins do Rego, assim como o C.E. Doutor Aníbal Viriato, localiza-se no município de São João de Meriti. Diferente do CE Doutor Aníbal Viriato, que se localiza próximo ao rio Sarapuí e tem problemas críticos em sua infraestrutura, o CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego está localizado no alto do morro. De acordo com relatórios da Inspeção Escolar, órgão responsável em acompanhar as condições de infraestrutura das escolas, tem uma excelente estrutura física,. Porém, também fica numa região socialmente carente de diversos atendimentos sociais, conforme dados obtidos por pesquisa realizada pelo IBGE, 2010.

Apresentando uma localização considerada de de difícil acesso, o CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego faz parte da relação da SEEDUC, entre as escolas que recebem um provento denominado Difícil Acesso que representa um valor adicional para todos os servidores lotados nessas unidades, de acordo com a Portaria 197 de 01 de novembro de 2011 que representa uma ação para garantir lotação de professores e evitar carências, evitando, assim, a alta rotatividade dos servidores.

O Ciep Brizolão José Lins do Rego está localizado à Rua Juparaná, s/n, Parque José Bonifácio, São João de Meriti – RJ. Apresenta estrutura física projetada com espaços amplos de sala de aulas, possuindo 1802 alunos matriculados em 2014 e oferece todas as modalidades de ensino ofertada pela Rede Estadual, inclusive o Projeto Autonomia voltado para a correção de fluxods turmas do Ensino Fundamental, e a Educação de Jovens e Adultos para correção de fluxo do Ensino Médio. Devido às condições de vulnerabilidade social, os moradores da região abandonam a escola e retornam anos depois para concluir seus estudos na modalidade de Jovens e Adultos.

Por sua atuação na escola 2, o gestor foi selecionado para receber o curso de formação em empreendedorismo ofertado pela SEEDUC.

Atualmente, a escola 2 funciona com atendimento em 02 (dois) turnos diurnos, ao 2º segmento do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio e um 3º turno. Possui no 1º turno, o Programa Autonomia, com duas turmas, uma de PAEF II e PAEF IV, tendo no total 64 alunos frequentando. Também possui o Ensino Médio Regular com 15 turmas no total, apresentando 578 alunos matriculados. No 2º turno,

funcionam as turmas do Ensino Fundamental, do 6º ao 9º ano, 18 turmas, com 736 alunos matriculados. No 3º turno, Ensino Médio EJA ( Ensino de Jovens e Adultos), apresenta 16 turmas, no total de 424 alunos matriculados. Então, o quadro Geral da Escola apresenta-se da seguinte forma: 18 turmas de fundamental, apresentando 736 alunos, Programa Autonomia, com 2 turmas e 64 alunos, Ensino Médio Regular, com 15 turmas e 578 alunos, Ensino Médio EJA, com 16 turmas e 424 alunos; Apresentando no total da Unidade Escolar 51 turmas, contendo 1.802 alunos matriculados.

O Ciep Brizolão José Lins do Rego é uma unidade escolar que conta com 18 (dezoito) salas de aula, 02 (dois) laboratórios de informática, 01 ( um) laboratório de ciências, (uma) biblioteca, 1 (um) auditório, 1 (um) refeitório amplo, 1 (uma) quadra coberta com vestiário, 01 (uma) sala para o funcionamento da animação cultural, e um espaço multimídia com *data show* para reuniões.

Em relação aos resultados obtidos nas avaliações externas federal e estadual, a CIEO 175 José Lins do Rego apresenta os seguintes resultados, conforme a tabela 07:

**Tabela 8 : Resultados – SAERJ: CIEP 175 José Lins do Rego**

Ano	9º Ano EF Português	9º Ano EF Matemática	3º Ano EM Português	3º Ano EM Matemática	EJA Português	EJA Matemática	Autonomia Português	Autonomia Matemática
2010	227	235,8	282,9	289,8	226,7	224,5	XXX	XXX
2011	235,9	246,4	254,1	263,5	227,8	233	XXX	XXX
2012	230,2	244,4	277,1	270,8	247,6	241,1	XXX	XXX
2013	237,4	243,3	285	280	228,2	227,5	195,9	200,2

Fonte : SEEDUC, 2014.

Na tabela 8, a seguir, além dos resultados do IDEB, é relevante informar que, segundo os dados do Nível Socio Econômico (NCE), disponibilizado pelo INEP, essa escola obteve nota 4 numa escala de 1 a 7.

**Tabela 9: Resultados –IDEB: CIEP 175 José Lins do Rego**

IDEB observado					Metas projetadas							
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
3,9	3,2	3,1	3,2	4,2	3,9	4,1	4,3	4,7	5,1	5,4	5,6	5,9

Fonte: INEP, 2014.

Nos resultados apresentados nos quadros acima, é perceptível, que apesar de não atingir as metas projetadas pelo MEC, somente ocorrendo em 2013; a escola se movimenta em evolução bem como nos resultados de proficiências obtidos no SAERJ.

As informações disponibilizadas pela SEEDUC (2014) dão conta de que, com relação às ações pautadas em atitudes diferenciadas, são percebidos, pelo monitoramento da Diretoria Regional Pedagógica, os seguintes aspectos, a saber:

- criação de um espaço para debates acerca das políticas públicas implementadas pela Secretaria de Educação.
- Ações de iniciativa independente do gestor, podemos citar como exemplo, o Seminário de Práticas Pedagógicas realizado de forma original, trazendo para o ciclo de palestras professores da própria escola, criando parcerias e trazendo para Palestra ministrada no I Seminário de Práticas Pedagógicas: Reinventado a Escola – as experiências da Ponte – Me. José Pacheco (ex-diretor da Escola da Ponte – Portugal) , esta ação foi acompanhada pela Diretoria Regional e o diferencial deste evento foi a participação de alunos do Ensino Médio no circuito de palestras e nas atividades realizadas.
- Algumas das ações que foram desenvolvidas pela gestão, sempre em dialogo com os diversos atores da comunidade escolar. Dentre os projetos realizados, um Projeto que se destacou, por estar voltado diretamente para vida acadêmica do aluno em fase de conclusão do Ensino Médio:
- Projeto Possibilidades e Perspectivas: articula um conjunto de ações que visam orientar, motivar e informar os alunos do 3ª ano do Ensino Médio. Nele, são realizadas ações que objetivam contribuir para a preparação do aluno para ingressar em universidades, na carreira militar, em cursos técnicos e obter

sucesso no mercado de trabalho. Esta iniciativa tem apresentado um repercussão entre os alunos que participam ativamente do referido projeto.

- O Seminário de Formação e Práticas Pedagógicas: um projeto desenvolvido pela escola por meio de conferências e trocas de experiências, pretendendo discutir questões que compõem o cotidiano escolar, incluindo os grandes desafios que a educação enfrenta atualmente. Esses desafios, segundo a argumentação da comunidade escolar, são ampliados pelas inovações tecnológicas, que colocam toda a comunidade escolar em uma velocidade de ação nunca antes imaginada, tornando-se indispensável repensar constantemente as práticas pedagógicas. Para isso, a gestão viabilizou a utilização do laboratório de tecnologia da escola, não somente para alunos e professores, mais também a comunidade no entorno.
- Projeto Práticas Pedagógicas: Outro projeto, fruto da iniciativa da gestão, tendo como principal objetivo construir um diagnóstico de acompanhamento do processo de elaboração de avaliação pelos docentes, acrescentando possíveis contribuições na área pedagógica baseadas na literatura atual disponível.

O Gestor direciona a verba estadual oriunda do Salão do Livro, recurso destinado para todas escolas estaduais para aquisição de livro. No caso do CIEP 175, o critério elencado foi o de responsabilização do corpo docente, acerca da melhor escolha de livros para aquisição. A cada bimestre, são feitos encontros com um grupo de professores divididos por área de conhecimento para aquisição desses livros. Nesses encontros também são tratados assuntos pedagógicos considerados importantes para o desenvolvimento das atividades escolares, quais sejam: CAEd; ferramentas da SEEDUC; Conexão Professor; curso de formação continuada; avaliações contextualizadas; avaliações externas; etc. Esses encontros objetivam à formação e ampliação de conhecimento através de trocas de experiências entre os docentes.

Outro ponto importante foram as parcerias conseguidas com as seguintes instituições:

- UFRJ/ Projeto – Cinema: oficinas de cinema; projeto Políticas Públicas de Território (IPPUR-UFRJ),
- ONG Se Essa Rua Fosse Minha: Oficinas de Circo; Grupo de Contadores de História; Documentário Local,

- IFRJ e Prefeitura Municipal de São João de Meriti – Cursos PRONATEC,
- Parcerias pontuais: UERJ (palestras); SESC (atividades culturais); Arena Jovelina Pérola Negra (atividades culturais).

### **1.6 Considerações acerca do perfil dos gestores escolares na implementação do modelo de gestão escolar do estado do Rio de Janeiro e sua relação com as equipes escolares pesquisadas**

Nota-se, através dos resultados históricos ao longo de 3 (três) anos de implementação do Programa Estadual de Educação, que a padronização do modelo de gestão para uma macro rede com características diversas, apresentam resultados de 30% de evolução da Regional Metropolitana VII no desempenho das unidades escolares da área de sua abrangência, conforme os dados aqui elencados.

As ações de implementação da GIDE, que passou a ser uma política Pública voltada para aperfeiçoamento da gestão escolar, contou com a consultoria do INDG, durante o ano de 2011 e 2012, e com a participação dos AAGE e Diretor Regional Pedagógico até os dias atuais. Entretanto, o que se entende, é que, apesar de sua implementação ter ocorrido em todas as escolas, essa implementação foi em maior ou menor escala, de acordo com o perfil do gestor escolar. O que se tem de concreto é que nas estatísticas gerais, a implementação dessa política pública refletiu na melhoria da Regional e da rede estadual no resultado final, dados os resultados apresentados, neste capítulo, acerca das avaliações externas no cenário nacional, ocupando a 4ª colocação no Índice do IDEB, e a 3ª melhor nota em proficiência, em 2013.

Todavia, apesar desse resultado, mais de 50% das escolas estaduais na área de abrangência da Regional Metro VII não conseguiram atingir o principal objetivo proposto pelo modelo de Gestão oficial da Rede em questão, no que se refere ao critério de eficácia, que se traduz em atingimento de metas pré-estabelecidas para cada escola, mesmo estando esse movimento da rede em constante evolução.

Dando concretude ao que foi dito anteriormente, ressalto a importância de se investigar como ocorre o fenômeno da gestão escolar e de que forma o perfil do gestor pode contribuir para vencer os desafios educacionais.

Desse modo, através dos monitoramentos periódicos, seja nas visitas realizadas nas duas unidades escolares, nos resultados obtidos nas avaliações externas, no acompanhamento da GIDE e nos resultados da avaliação de desempenho dos Gestores, realizada pela Diretoria Regional Pedagógica, fica a observação da gestão implementada em duas escolas da Regional Metropolitana VII, foco desta pesquisa em questão, que, apesar de realizarem a implementação do modelo oficial de gestão escolar proposto pela Secretaria Estadual de Educação, se destacam de forma diferenciada.

Além de terem recebido nota 4 (quatro) que representa a nota máxima nos 10 (dez) critérios de avaliação de desempenho na gestão, apresentam ações alternativas na organização administrativa, nos processos inter setoriais da escola, nas atribuições relacionais com os diversos atores envolvidos, no diálogo com a comunidade, na rotina do cotidiano escolar. Essas evidências são percebidas através das visitas rotineiras e dos relatórios oriundos das unidades.

Essas ações precisam ser investigadas para que, posteriormente, seja possível analisar o impacto do perfil desses gestores na implementação das políticas públicas. Essas ações traduzem-se em atitudes que permeiam a superação de desafios que poderiam impactar negativamente no cotidiano escolar das unidades em análise: a ausência de rotina, o uso constante do improviso, o excesso de demandas, a estrutura de trabalho precária, a falta de amparo institucional para realização das funções requeridas dos funcionários escolares, a centralização das atividades na figura do diretor, absenteísmo docente e a falta de conhecimento na utilização de ferramentas necessárias ao desenvolvimento de atividades administrativas, principalmente, por estarem em região de vulnerabilidade social. Porém, essas Características não são evidenciadas pelo acompanhamento periódico que recebem.

Tais ações observadas pela Diretoria Regional no acompanhamento através de visitas feitas mensalmente, do cumprimento de prazos das demandas administrativas das duas escolas, da implementação dos programas e projetos e do clima escolar se apresentam como ações da gestão escolar incorporadas ao cotidiano da escola com participação de todos os atores escolares. Todavia, na prática, ainda que esses dois gestores possuam as competências descritas, sem o método de pesquisa, não se pode afirmar que o perfil do gestor escolar viabiliza a implantação de políticas públicas, ou que facilita a implementação da ferramenta

gerencial GIDE, tendo como aporte o perfil do gestor, corroborando para avanços pedagógicos e administrativos que culminariam na melhoria da qualidade do ensino.

Realizar um percurso metodológico e teórico para melhor entender a gestão desenvolvida nas escolas recorte deste estudo apresentou-se significativo, pois serviu como o guia das análises realizadas, sendo um caminho que foi percorrido no 2º capítulo para entender o fenômeno de gestão escolar que foi observado nas unidades que foram elencadas.

Como o que se pretende neste estudo é verificar se o perfil do gestor é capaz de facilitar a implementação de políticas públicas, a proposição é merecedora de um olhar investigativo mais apurado e pautado sob a luz da teoria. É mister para a pesquisadora em questão, devido à sua função como Diretora Regional Pedagógica, investigar se gestores escolares com um perfil diferenciado possuem maior facilidade para implementar as políticas públicas educacionais e, por conseguinte, atingir maior efetividade nas ações gerenciais.

Essas presuposições estão desenvolvidas no capítulo 2 desta dissertação. Pretendeu-se, ainda, que os estudos teóricos selecionados dialogassem com a pesquisa e que estivessem articulados com os resultados encontrados e, a partir desses resultados, apresenta-se, no terceiro capítulo desta dissertação, um Plano de intervenção para melhoria da prática de gestão educacional.

## **2 GESTÃO ESCOLAR: MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE DUAS UNIDADES ESCOLARES DA METROPOLITANA VII**

Ao realizar, no primeiro capítulo, uma descrição da reestruturação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro do ano de 2011 ao ano de 2013, buscou-se apresentar ao leitor desta dissertação, o cenário educacional da rede pública estadual, descrevendo os impactos dessas mudanças, tendo como foco a gestão escolar. A justificativa foi pautada na busca de compreender como perfil dos gestores escolares podem vir a facilitar a trajetória da gestão escolar de duas unidades escolares da Regional Metropolitana VII. Se o perfil do gestor é capaz de ajudar a superar desafios pedagógicos e administrativos, tendo como aporte, a implementação do modelo de gestão GIDE (Gestão Integrada da Escola), ao mesmo tempo, correlacionando ao perfil do gestor escolar. O intuito é verificar se gestores que apresentam perfil diferenciado, possuem maior facilidade de implementar a gestão escolar e por conseguinte impactando positivamente na implementação de políticas públicas.

Após os três anos de implementação do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, é necessário observar como as escolas e a comunidade escolar estão reagindo às mudanças oriundas da implementação da nova gestão escolar, cuja a qual foi introduzida a ferramenta gerencial GIDE, que antes não existia na rede estadual.

Comumente os estudos realizados na área educacional são pautados nos fracassos e problemas, e na projeção de possíveis soluções. Porém, o presente estudo buscou trilhar caminho diferente. É mister lembrar que no primeiro capítulo, o painel amostral foi constituído por duas escolas apresentando bom desempenho associados aos resultados escolares e na análise de perfil do gestor. Todavia, optou-se por não propor análise comparativa entre elas ou com outras Unidades escolares da Regional Metropolitana VII. O caminho percorrido perpassa na gestão escolar e no perfil do gestor escolar e na sua capacidade ou não de impactar positivamente nos processos escolares e promover a implementação de políticas públicas com eficiência, ou seja, se o perfil dos gestores das duas escolas do recorte fomentam ações que evidenciam maior facilidade na implementação de novas políticas públicas e por conseguinte conseguindo maior efetividade nas ações gerenciais.



Além disso, é pontual ressaltar que o objeto desta análise é relevante, pois vai ao encontro da política pública educacional nacional vigente, haja visto, a consulta pública em curso, iniciada no ano de 2015, realizada pelo <sup>6</sup>Ministério de Educação, visando a valorização do gestor escolar.

Deste modo, no segundo capítulo pretende-se analisar o caso estudado propondo um diálogo sob a luz da teoria das contribuições de estudiosos no tema da gestão escolar, pois a história nos apresenta uma mudança de proposta sobre o que seria administração escolar e do perfil das pessoas envolvidas com educação e que desempenham esta função. Desde “Ratio Studiorum”, plano de estudos dos jesuítas que detalhava as regras sobre a organização, estrutura e funcionamento daquele sistema, até os dias atuais, de acordo com Polon (2005), a mudança do contexto histórico tem promovido a resignificação ou redimensionamento do papel dos hoje chamados diretores escolares. Polon (2005) afirma que “as políticas públicas educacionais empreendidas ao longo dos anos 1990 pelo governo brasileiro impulsionaram a redistribuição de responsabilidades administrativas, financeiras e pedagógicas do nível federal ao nível local, gerando impactos sobre a gestão escolar devido à adesão dessas políticas aos princípios de “descentralização”/desconcentração e autonomia, previstos em Lei, como decorrência das novas formas de regulação das políticas do Estado e da ação pública como tendência observada não só no Brasil como em vários outros países do mundo.” (p. 299). Trazendo para ampliar a discussão, Luck; (2000), que fala sobre os desafios da liderança nas escolas, bem como Machado e Miranda (2012), que em seus estudos sobre gestão; aborda a Gestão estratégica e afirma que é o caminho para implementação de uma escola com a gestão participativa, o que por conseguinte leva a construção da autonomia.

Em seus estudos, Machado e Miranda (2012) falam da importância de tornar a gestão escolar mais técnica saindo do patamar histórico anterior de uma gestão centralizadora, onde o diretor de escola utilizava a gestão com método de -apagar incêndios. Outro fator teórico importante é que o estudo e, questão, estão em consonância com a GIDE, que no modelo de gestão das unidades escolares, que tem a base do modelo de gestão estratégico implementado nas escolas no Rio de Janeiro, descritos no primeiro capítulo.

---

<sup>6</sup>Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/noticias/5677-mec-realiza-consulta-publica-para-criar-programa-de-valorizacao-dos-diretores-de-escolas>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

Buscando enriquecer ainda mais o entendimento acerca do tema , esta dissertação traz para a discussão e busca articular também, importantes contribuições que podem nortear a pesquisa. Estudos sobre escolas eficazes realizados por Sammons et al (1995) citados por Polon (2005), propiciam a construção de características de uma escola eficaz, mas não de forma definitiva.

Uma contribuição também importante é de Mintzberg (2010), que sinaliza algumas características relacionadas a consistência de atitudes para ações já realizadas que podem ser “disseminados” para outros gestores. Porém, não significa copiá-los, porque segundo este estudioso, cada organização é única, e não é possível se copiar comportamentos, atitudes. Não existem formulas mágicas, ou receita de bolo pronta, que signifique que atitudes e caminhos que deram certo em uma organização , darão certo em outras. Todavia, ele fala da importância de se compreender o funcionamento e na possibilidade de aprimoramento da gestão através de estudos de boas práticas.

Souza Neto (2008) afirma que “a gestão democrática é compreendida então como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.” E vai além declarando que o diálogo, a alteridade e o reconhecimento dos aspectos técnicos que fazem parte das funções presentes na escola, “tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.” (p.144)

A partir do embasamento teórico o percurso metodológico será desenvolvido. Com o objetivo de realizar uma avaliação qualitativa das ações da Implementação da GIDE com o aporte para entender se o perfil do gestor das duas Unidades escolares foi facilitador do processo, partindo do princípio que os atores envolvidos, mediante a atitude do gestor escolar, puderam participar e discutir seus resultados. O recurso metodológico utilizado no estudo será a entrevista voltada para o AAGE e Gestor Escolar e uma pesquisa de opinião para os professores para que as diversas realidades dos pesquisados, sejam consideradas na presente dissertação. As entrevistas e a pesquisa são agendadas em dias diferentes em cada Unidade

Escolar, com explicação dos objetivos da pesquisa, tendo a permissão de todos os envolvidos para a sua divulgação.

## **2.1 Considerações teóricas acerca da gestão em seu contexto**

Diante das transformações ocorridas nas formas de gerenciar equipes de um modo geral, deve-se refletir acerca das demandas atuais que abrangem a gestão escolar. Não se pode, portanto, ignorar a necessidade de analisar de forma mais aprofundada o perfil dos atuais gestores, no sentido de identificar qual o tipo de perfil que mais se adéqua a formação de uma escola ideal. Segundo Polon (2005), o sucesso escolar de um modo geral depende de uma gestão eficiente e eficaz.

Os profissionais da educação, ao refletirem sobre as questões próprias da gestão escolar, podem resgatar possibilidades de crescimento educacional a partir das prioridades a serem dadas a questão da qualidade na forma de se gerenciar uma escola nos tempos atuais, para tanto, torna-se necessária a capacitação profissional destes segmentos através de Educação Continuada ou treinamentos, no sentido de se apropriarem de novas ferramentas de gestão, a exemplo das próprias competências no ato de liderar uma escola, mesmo estando este inserida em um contexto de conflitos, como a falta de recursos, violência, indisciplina, fracasso nos índices de desenvolvimento escolar, dentre outros aspectos.

Entende-se que para o desenvolvimento de uma prática de gestão eficiente, torna-se necessária a mudança de atitude. É importante, portanto que haja a integração e associação de saberes entre os que compõem a escola. O melhor a se fazer e refletir a cada dia sobre quais as melhores atitudes a serem tomadas em prol do desenvolvimento da educação escolar.

Polon (2005) cita uma série de requisitos que deve abranger a gestão escolar, dentre eles pode-se destacar os que podem ser considerados primordiais:

Liderança profissional da direção e/ou da equipe de gestão pedagógica: diz respeito às relações construídas dentro das escolas (valores, objetivos, estratégias);  
Objetivos e Visão Educacional compartilhada: quanto mais os membros de uma equipe escolar compartilham os objetivos e valores da escola, mais suas práticas corroboram para o atingimento dos objetivos propostos; Fazer da escola um “ambiente de aprendizado”, criativo e produtivo;

Garantir que o clima institucional seja de concentração no ensino e na aprendizagem; Destacar a importância de uma aula bem planejada e executada com a maximização da utilização de seu tempo, além de promover a valorização acadêmica estabelece melhor relação de produtividade em relação ao currículo e às possibilidades avaliativas; Monitoramento do progresso: É o ponto chave de uma gestão de escola eficaz; Parceria casa-escola: Mesmo com toda a dificuldade no estabelecimento desta parceria e ainda assim considerando a diversidade na constituição da mesma, o estabelecimento desta relação se mostra determinante na construção da eficácia da escola, dentre outros.

Polon (2005, p.33) afirma:

que a gestão escolar, quando praticada com ênfase nos aspectos pedagógicos parece contribuir para que as escolas obtenham melhores resultados, o que faz dessa tipologia um possível apoio à elaboração de hipóteses sobre indicadores de eficácia (POLON, 2005, p.33).

Assim, observa-se que a liderança pedagógica, sob a ótica de Polon (2005) deve estar alicerçada na realidade escolar, sendo que não existem receitas prontas de gestão nem métodos exatos que sirvam para todas as escolas ao mesmo tempo, sendo necessário haver as competências de gestão necessárias para o enfrentamento dos desafios escolares. Assim, o perfil do gestor é algo relevante no tocante as investigações em torno destas capacidades de promover melhorias na escola a partir da capacidade de liderança.

Mintzberg (2010) destaca que espera-se do gestor educacional atitudes compromissadas de construir, de fazer, sem tomar atitudes autoritárias, onde os princípios democráticos prevaleçam, pois a escola deve ser vista como um lugar privilegiado para a construção do conhecimento e como um meio não burocrático onde a base das relações humanas seja o compartilhamento de responsabilidades pedagógicas e sociais.

Dentre todos os conceitos sobre gestão escolar, destaca-se que a gestão democrática da educação é um valor almejado pela educação de um modo geral, embora a maioria das escolas não utilizem na prática estes elementos referentes a gestão enquanto ação democrática e participativa. A elaboração do projeto pedagógico da escola deve portanto contemplar todos os requisitos desta gestão compartilhada para que se possa melhorar a qualidade do nosso ensino público.

Segundo Mintzberg (2010), a estratégia organizacional é vital para a continuidade e sucesso de uma empresa, negócio ou organização.

O planejamento estratégico auxilia a prever situações problema, antecipa soluções e aperfeiçoa resultados. Por outro lado, sua ausência pode ser responsável pelo fracasso e até pela extinção de uma organização.

A melhor estratégia para que uma organização obtenha sucesso, deve variar conforme a realidade e suas necessidades do momento. O processo de formulação de uma estratégia passa a ser a questão primeira. A organização deve trabalhar conjuntamente, vendo as divisões internas como partes de um todo.

Ainda no que se propõe nesta pesquisa relativo à gestão escolar e à liderança, o aporte teórico de Mintzberg nos remete ao entendimento de que a gestão e a liderança constituem parte essencial do senso de comunidade ou comunitariedade (communityshda-tríade formada por arte, ciência e habilidade prática (MINTZBERG, 2010). Sendo assim, a gestão como prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência); da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (*insights*), direcionadas para um bom desempenho.

Estas proposições deste autor vão ao encontro do objeto desta pesquisa. Ou seja, no plano da ação o gestor promove mudanças, realiza negócios, administra crises e gerencia projetos. 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". (MINTZBERG, 2010, p. 56).

Isto significa dizer que o perfil do gestor associado a implementação da Gide precisam ser investigados para entender como se dá a gestão no estudo de caso das duas Unidades escolares e se promovem a melhoria do ensino ofertado. Para isso, os gestores dessas unidades, segundo Machado e Miranda (2012, p. 17) "têm que aprender a ter visão sistêmica, desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente e aprender a utilizar/elaborar o planejamento"

As reflexões apresentadas abordam alguns pontos que merecem destaque: As estratégias para atuar na gestão escolar não se aprendem apenas em cursos de formação. Elas são decorrentes da relação formação/experiência. Em se tratando de um gestor escolar, é algo muito difícil propor receitas para sucesso, já que

sabemos que cada unidade escolar é caracterizada pela especificidade, uma vez que a escola é uma instituição formada a partir dos atores que nela atuam. Lidamos o tempo inteiro com o imprevistos, todavia, o que não impede uma análise conceitual e técnica das atitudes de perfil gestor que melhor se associam com o planejamento de ações que objetivam uma gestão eficaz.

Em se tratando de encontrar a definição de perfil empreendedor, podemos dizer que existem pesquisas no mundo todo para identificar características em pessoas de sucesso, e a mais básica de todas é o desejo de realização. Significa dizer que este desejo leva as pessoas a acreditarem e serem apaixonadas pelo que fazem. Os empreendedores estão sempre preocupados em melhorar nas habilidades menos desenvolvidas e se aprimorar nas mais fortes.

O SEBRAE (2014), renomada Instituição que aponta um perfil que se aproxima do gestor empreendedor apresenta características relacionadas ao perfil empreendedor a partir dos seguintes critérios:

**Conjunto de realização:** busca de oportunidades; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência e comprometimento.

**Conjunto de planejamento:** busca de informações; estabelecimentos de metas; planejamento e monitoramento.

**Conjunto de poder:** persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A preocupação em identificar as características e o perfil dos empreendedores de sucesso é para que possamos aprender e agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. Para um desenvolvimento de uma visão holística, faz-se necessário que os gestores busquem o seu aperfeiçoamento profissional através do desenvolvimento formal e de um desenvolvimento natural, com constantes reflexões para a superação dos desafios cotidianos da gestão. Nesse sentido, Machado e Miranda (2012) falam da necessidade dos gestores pensarem por si próprios e exercitar constantemente a “capacidade de reflexão e não apenas de reprodução de normas, de diretrizes, de processos ou de ações”. Deve ser feita uma divisão das responsabilidades com os órgãos de administração superior, ou seja, a “organização tem responsabilidade de oferecer as condições necessárias para que seus gestores possam agir eficazmente” (MACHADO, 2014, p. 16).

Outra proposição importante para esta análise é o modelo de genérico de gestão, proposto por Mintzberg (2010), que aponta a ideia de gestão como prática, que se opõe à concepção de gestão como ciência e como profissão, assim, conforme o autor, gestão deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática. Deste ponto, podemos verificar o quão importante é a distinção entre liderança e gestão, implicando que ser bom líder não significa ser bom gestor, porém, a eficácia da gestão depende da capacidade de liderança do gestor, pois está diretamente relacionada à dimensão social do trabalho do gestor que envolve a comunitariedade e o trabalho cooperativo.

Logo, podemos dizer que para realizar seu trabalho, o gestor atua em quatro dimensões – o próprio gestor com seu perfil pessoal e seu trabalho mental; a unidade na qual ele atua; o resto da organização e o mundo a sua volta, que mesmo estando fora da escola influencia a gestão. Além disso, o gestor desempenha diferentes papéis em três planos de atuação – papéis informacionais; papéis interpessoais e papéis decisórios.

Desse modo, verificar as atitudes de dois gestores escolares da Regional Metropolitana VII, verificando se as mesmas podem facilitar a implementação de políticas públicas de melhoria na gestão escolar, dado que nesse sentido, (MACHADO, 2014) manifesta que, quanto maior for o conhecimento sobre os papéis dos gestores escolares, auxiliará nas políticas de formação, se tornando mais adequada à realidade da gestão escolar em sua especificidade, na consolidação de uma gestão democrática e participativa.

Partindo dos argumentos teóricos propostos no parágrafo anterior, podemos dizer que nos dias atuais, os governos tem colocado a educação como prioridade de suas agendas, devido à sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento. Portanto, a educação de qualidade é a premissa de um valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas precisa ser conquistado.

Sendo assim, utilizando o viés proposto por Machado em seus estudos, que analisa o gestor escolar, antes um ator no universo escolar meramente como um executor implacável de normas administrativas, que décadas anteriores a Constituição de 1988, onde administrar uma Unidade Escolar, correspondia em uma gestão centralizadora e pouco participativa, que culminava no fracasso escolar que é

evidenciado na fotografia de diversas escolas no Brasil atual, cenário esse que precisa ser superado.

Isto significa dizer, que a escola pública enfrenta um processo de transição pós Constituição Federal de 1988, pois, de acordo com a mesma, a escola deve ensinar com qualidade e educar seus alunos para conviver em sociedade, além de contribuir para formação de sua cidadania, do sucesso acadêmico, e ingresso no mundo do trabalho. Portanto, faz-se necessário ressaltar que o novo modelo de gestão educacional, requer um perfil diferenciado do diretor, com uma postura adequada diante da instituição escola e de todos que nela circulam, não cabendo mais, o perfil personalista, cuja as decisões são tomadas em gabinete, assumindo para si a responsabilidade das decisões.

A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados - o aprendizado dos alunos. Porém nem sempre eles são positivos. Para evitar desperdício de esforços e fazer com que os objetivos sejam atingidos ano após ano, sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios (LUCK, 2000)[6].<sup>7</sup>

Logo, entende-se que analisar o perfil de gestão escolar, também representa uma premissa importante para a melhoria do ensino ofertado na rede pública e por conseguinte o entendimento do perfil gestor que pode facilitar a implementação de políticas públicas educacionais que visam a melhoria do ensino ofertado. Entendendo que esta pesquisa aborda o perfil do gestor no âmbito das competências, podemos buscar também nos estudos de Andrade (2004) subsídios teóricos para a efetivação de uma gestão eficiente tomando como base a capacidade de agir de forma estratégica e a capacidade de liderança, competências necessárias à reorganização do trabalho escolar como um todo.

Outro ponto que pode ser evidenciado nesta pesquisa é a criatividade no âmbito da gestão escolar, sendo que alguns estudos apontam uma preocupação no

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acesso em: 14 out. 2015.



que se refere à introdução desse conceito no setor público de Educação. Alencar (2002) por exemplo, enfatiza que diretor ou gestor escolar deve dinamizar o “fazer pedagógico” de modo criativo, ou seja, deve ser capaz de investir em ações que articulem métodos e estratégias diversificadas, sabendo criar e inovar as propostas já existentes na escola, reciclando os conhecimentos a partir da auto-avaliação e da reflexão sobre a prática de gestão.

Como então fomentar a formação do perfil ideal de gestão tendo em vista o aprimoramento das práticas pedagógicas? Se no mundo empresarial prevalece a busca pela excelência na liderança, a partir da realização de cursos e treinamentos que sejam capazes de ampliar a capacidade de liderança, com foco no aumento dos níveis de produtividade e empreendedorismo, no setor educacional este aspecto deve ser voltado para a busca pela excelência, no que diz respeito a competência de liderar, criar e promover melhorias contínuas no desenvolvimento escolar dos alunos (ALENCAR, 2002).

Valadares (2015), em seu artigo, propõe um debate importante que deve ser considerado. Ao citar Fillion (1997), estudioso que evidenciou que os empreendedores são resultado de seu ambiente, traz em voga uma questão relevante. Diria que se trata do cerne da questão investigada nesta análise sobre o caso estudado. O fato é que, ele traz a tona considerações importantes deste autor, que constatou que: “o empreendedor pode ser desenvolvido e que uma cultura empreendedora pode ser um mecanismo catalisador para a formação de um perfil empreendedor.

O ambiente, então, torna-se muito importante na formação do perfil. Se a pessoa cresce em um local onde é incitado a agir de forma empreendedora e a vencer seus desafios, torna-se propenso a desenvolver um perfil empreendedor”. Nesta instância, pode-se destacar a importância da Educação Continuada, que pode ocorrer por meio de treinamentos em oficinas pedagógicas.

Santos e Ferreira (2013, p. 03) ressaltam que “a formação continuada traz implícita a idéia da existência de uma formação anterior, relacionando-se, então, à atualização de conhecimentos, aperfeiçoamento da prática ou um novo treinamento”. Assim, treinamentos em gestão escolar podem ser fundamentais para o aperfeiçoamento da prática de liderança escolar, tendo em vista a reorganização do currículo e do trabalho escolar como um todo. As argumentações de Santos e Ferreira (2013) vão ao encontro dos nossos objetivos de pesquisa ao enfatizarem

que a Educação Continuada através de treinamentos para gestores escolares, pode servir como um meio de um trabalho de construção da identidade pessoal e profissional do gestor e formação de um perfil voltado para a eficiência do “fazer pedagógico” e da capacidade de lidar com os desafios reais de cada escola.

Estes argumentos coincidem com a particularidade deste estudo, dado que as duas escolas pesquisadas apresentam ambiente envolto de variáveis extra escolares mais negativas do que positivas, que a todo momento representam desafios a mais no fazer dos gestores escolares.

Logo, um fator de grande relevância no estudo de Valadares (2015) que serve como uma questão pontual para o desenvolvimento desta pesquisa é que segundo ele, que o empreendedorismo se torna um desafio no contexto do setor público, pois, esse setor não se compatibiliza com a lógica empresarial. Existe algo que deve ser levado em consideração: não se pode ignorar que elementos substantivos do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desempenho do setor público brasileiro. O problema maior de se promover esta noção no setor público refere-se a quem a promove, pois, na maioria das vezes, estes indivíduos estão dispostos a alcançar resultados pessoais em detrimento dos resultados públicos.

Desse modo, a presente pesquisa, em detrimento dos cuidados necessários para melhor adequar os conhecimentos acerca do perfil e a gestão escolar, pretende corroborar para ampliação de resultados baseados na equidade e melhoria educacional, ao mesmo tempo que representa uma argumentação pertinente para que o objetivo primordial que é da qualidade de ensino almejada por toda sociedade brasileira, possa ser um sonho realizável, tendo como mote, o estudo de duas unidades escolares da Regional Metropolitana VII.

## **2.2 Aspectos metodológicos**

Nesta seção do trabalho são descritas as etapas metodológicas da pesquisa. Apresenta-se a compreensão do que seja uma pesquisa qualitativa, caracteriza-se o método Estudo de Caso, descreve-se brevemente a Pesquisa Bibliográfica, Documental, além de serem descritos os sujeitos da pesquisa e os instrumentos utilizados na pesquisa de campo, considerando os objetivos desta dissertação.

### 2.2.1 Pesquisa Qualitativa

A presente pesquisa caracteriza-se como de caráter qualitativo. Neste sentido, Araújo (2008) define pesquisa qualitativa como aquela que não se baseia em dados quantitativos, ou seja, aquilo que pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis e subjetivos. Assim, quando se trata de sujeitos a serem estudados, levam-se em consideração seus traços, perfil e as particularidades destes sujeitos, tais informações não podem ser traduzidas quantitativamente, mais sim de forma qualitativa. Deste modo a presente pesquisa seguiu esta linha de análise qualitativa.

### 2.2.2 Estudo de Caso

Este estudo abrange um estudo de caso realizado em duas unidades escolares: Colégio Estadual Doutor Anibal Viriato de Azevedo e o CIEP 175 José Lins do Rego. Segundo Araújo (2008), o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica que investiga o fenômeno na tentativa de identificar e compreender, por meio da exploração e descrição dos dados, a realidade dos fatos investigados. Neste sentido, procura-se, por meio deste estudo, explorar o perfil dos gestores das escolas supracitadas, no sentido de identificar os fatores mais relevantes que possam descrever suas características, servindo de aporte para a compreensão sobre a relação: perfil de gestão e bons índices de desenvolvimento escolar.

### 2.2.3 Pesquisa Bibliográfica

Trata-se de um estudo bibliográfico em fontes secundárias (fontes impressas e eletrônicas) realizado através da seleção de autores da área da Educação, a exemplo de Polon (2005), Dolabella (2003), dentre outros, sendo feito, portanto, um estudo sistematizado sobre o assunto, enfatizando as suas mais importantes argumentações teóricas. Segundo Araújo (2008), a pesquisa bibliográfica deve reunir um conjunto de autores – os mais renomados possíveis para a discussão da questão, que tenham publicado conteúdos que fundamentem uma discussão teórica.

Os dados bibliográficos foram tratados de forma qualitativa: através de apresentação, codificação, interpretação e análise estruturada.

#### 2.2.4 Pesquisa Documental

Esta pesquisa é composta por fontes documentais como os resultados divulgados pelo SAERJ, GIDE, e SEEDUC em torno dos índices de desenvolvimento escolar das escolas investigadas, bem como, os documentos da Secretaria de Desenvolvimento Estratégico do Estado do Rio de Janeiro, os decretos que estabelecem programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, o Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, dentre outros.

#### 2.2.5 Sujeitos

Para a realização do estudo de caso foram feitos contatos diretos com os gestores de duas escolas da Região Metropolitana após VII do Estado do Rio de Janeiro. Após a autorização da proposta, foram realizados contatos com os professores e Assistentes de Gestão AAGE das escolas. Participaram efetivamente desta pesquisa, um AAGE por escola (100% do quadro de cada unidade escolar) e um total de 35 professores, sendo 8 do Colégio Estadual Doutor Anibal Viriato de Azevedo e 27 do CIEP 175 José Lins do Rego, além dos gestores de ambas as escolas (40% do quadro de cada unidade escolar).

A escolha dos professores foi feita a partir da seleção prévia em torno dos que possuem maior experiência nas unidades escolares investigadas, ou seja, os que estão há mais tempo, sendo que o tempo de experiência dos mesmos varia entre 04 e 13 anos. Para esta seleção, foi mantido um diálogo com o gestor de cada escola, solicitando informações e nomes destes profissionais, a partir de então, foi entregue os questionários e recolhidos cerca de uma semana depois, sendo feitas as devidas análises. Abaixo é apresentado os nomes pelos quais os sujeitos da pesquisa serão chamados nos itens subsequentes:

**Quadro 3: Sujeitos de Pesquisa**

Gestor (Escola 01)	G1
Gestor (Escola 02)	G2
Professor (Escola 01)	P1 a P8
Professor (Escola 02)	P1 a P27

Fonte: elaborado pela autora.

## 2.2.6 Instrumentos

Este estudo foi feito a partir da realização de entrevistas com os gestores das unidades escolares: Colégio Estadual Doutor Anibal Viriato de Azevedo e do CIEP 175 José Lins do Rego e da aplicação de questionários a aos AAGEs e professores das referidas unidades de ensino.

### 2.2.6.1 Entrevista

A entrevista, conforme Araújo (2008) serve para o pesquisador compreender os fatores subjetivos referente ao sujeito da pesquisa, por exemplo, é possível o pesquisador analisar aspectos como: o desconforto em falar sobre este ou aquele assunto, ou mesmo, a satisfação em responder determinadas perguntas. A entrevista possibilita o contato direto com o sujeito investigado, sendo possível analisar qualitativamente os pormenores deste processo investigativo.

A entrevista teve como foco a gestão x atitude de dois gestores de escolas da Regional Metropolitana VII, buscando entender, se essas atitudes facilitaram a implementação do modelo inovador implementado em todas as Unidades escolares do Rio de Janeiro a partir de 2011. Este instrumento foi aplicado para os atores principais deste estudo, os diretores escolares, seguindo um roteiro realizado com base nos estudos do estudioso Souza Neto (2008), em sua publicação que visa contribuir com elementos para a discussão de uma categoria teórica denominada “Empreendedorismo” e, em especial, um certo “Empreendedorismo por Necessidade” sobre o empreendedorismo, e as características que um gestor empreendedor deve ter; outrossim elementos da Resolução SEEDUC nº 5096 de 09 de maio de 2014, que institui a avaliação de desempenho por competência dos servidores públicos no âmbito da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC.

É relevante dizer que no instrumento entrevista, também está contemplado comobase o novo modelo de gestão implementado na rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro, a GIDE. Desta forma buscou-se a verificação da possível consonância entre diferentes olhares sobre o perfil gestor. Por isso a entrevista foi um dos instrumentos escolhidos para realizar a presente pesquisa, aplicadas ao gestores escolares. As respostas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

#### 2.2.6.2 Questionário

De acordo com Araújo (2008) um questionário é um instrumento de investigação que tem como objetivo obter informações relevantes sobre o fato investigado. Este baseia-se na escolha de um grupo representativo da população em estudo. O mesmo é formado a partir de uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores. Buscando fazer uma interseção com a entrevista foi utilizado este instrumento, que contempla dois atores do cenário escolar: os professores que fazem uma ponte entre o aluno e a gestão e possuem o olhar da Instituição em sua principal missão que é ofertar ao aluno qualidade de ensino e a aprendizagem em sala de aula; e o Agente de Acompanhamento da Escola (AAGE), que possui uma carga horária de 8 horas semanais na escola e é responsável pelo acompanhamento da implementação da GIDE, tendo por conseguinte um contato direto com todos atores da instituição, alunos, funcionários, professores, equipe diretiva, dado a representatividade obrigatória de todos os atores no plano de Ação que consta como uma etapa da GIDE.

Os questionários foram aplicados em ficha física. É mister citar que os modelos de questionário e o roteiro das entrevistas fazem parte deste estudo, constando dos apêndices ao final do mesmo. Tanto a entrevista quanto o questionário foram instrumentos elaborados com questionamentos que possuem entre si um viés para analisar a implementação da GIDE e em que medida a atitude dos diretores analisados impactaram na melhoria dos resultados das Unidades Escolares, foco desta pesquisa.

A escolha do questionário e entrevistas justifica-se pelo fato de que, na concepção da pesquisadora, os referidos instrumentos são relevantes no processo de sistematização e organização das informações a serem coletadas no processo de

investigação, tanto com relação aos gestores (entrevistas) quanto com relação aos professores e AAGEs (Questionários). Ou seja, por meio das entrevistas, será possível identificar a visão geral dos gestores participantes sobre o objeto investigado, sendo possível analisar os aspectos subjetivos que se sobressaírem, por exemplo, se os mesmos demonstram facilidade em responder as nossas perguntas ou se demonstram insegurança com relação a este processo. Com relações aos questionários, verifica-se a maior praticidade e agilidade na obtenção de respostas claras e objetivas, assim, pode-se melhor analisá-las de modo a obter informações mais precisas e técnicas.

## **2.3 Análise e interpretação**

Na análise interpretativa busca-se a interpretação mais reforçada da mensagem do autor (ARAÚJO, 2008). Neste sentido, apresenta-se as seguintes categorias com relação a análise interpretativa dos dados da pesquisa:

- Leitura exploratória, a qual se deu a fim de conhecer todo o material de estudo (fontes bibliográficas).
  - Leitura seletiva, através da qual foram selecionados os artigos pertinentes aos propósitos da pesquisa;
  - Leitura analítica dos textos, momento de apreciação e julgamento das informações, evidenciando-se os principais aspectos abordados sobre o tema.
- Análise dos dados: Interpretação dos dados relacionados à pesquisa de campo: aplicação dos questionários e respostas das entrevistas.

### **2.3.1 Perfil dos Agentes Investigados e das Ferramentas Utilizadas na Pesquisa**

Pautada nos dados coletados na entrevista realizada no CE Doutor Aníbal Viriato (Escola 1) e no CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego (Escola 2) com os Gestores Gerais, onde a entrevista foi dividida em blocos com o seguinte roteiro: trajetória de vida do gestor escolar, visão e sistema de relações, gestão do empreendimento, atitudes empreendedoras e implementação de políticas públicas; buscou-se elencar pontos de convergência com os questionários aplicados aos professores e AAGEs, para responder a pergunta que norteou toda a pesquisa. Esta análise é o *start* para proposição de um plano de ação com vistas a ampliar o olhar

sobre o campo da gestão escolar e por conseguinte ofertar um ensino de melhor qualidade.

No contexto da entrevista, no bloco que se refere a trajetória de vida dos gestores, tanto na escola 1 e escola 2, apresentaram suas trajetórias acadêmicas divididas entre a rede pública e particular, inclusive atuando como professores em rede particular antes de ingressarem como professores da rede pública. Afirmam que decidiram pela carreira devido a marcante atuação de um professor em dado momento de suas vidas acadêmicas. Ambos apresentam experiência anterior à Direção Geral em outros cargos educacionais como coordenador pedagógico e diretor adjunto. Importante dizer que apesar de não pretender realizar uma análise comparativa entre as escolas pesquisadas, o resultado da entrevista com os dois gestores tiveram respostas idênticas.

Outro fator que se apresentou similar na fala dos dois gestores foi relativo ao bloco visão e sistemas de relações ao responderem as perguntas. Mesmo tendo chegado à função gestora por vias diferentes, há pontos de confluência na visão dos gestores: o perfil. A gestora da escola 1: “Nunca imaginei ser gestora, fui indicada pela chefia da época que disse ter percebido meu perfil de liderança.” O mesmo na escola 2, onde o gestor disse: “Sou um dos professores mais antigos da escola, na vacância, devido a Direção Geral anterior se aposentar, fui eleito pela comunidade escolar, devido ao meu perfil.”

Quanto ao principal objetivo na Gestão da Unidade Escolar a resposta também foi similar: Gestora 1: “saber se realmente estou ajudando esses alunos e contribuindo para a formação deles. o que me dá mais alegria e saber da história de sucesso dos alunos”. O Gestor 2: “Colocar os alunos numa trilha de sucesso, na prática colocar maior número de alunos nas Universidades, com valores consolidados.” Quanto a resposta dos gestores pesquisados no que se refere a pergunta: “Qual é o seu maior objetivo como Diretor?” as respostas estão em consonância com a concepção de Drucker, para este estudioso, o gestor deve assumir um papel educacional, transmitindo para os liderados uma visão e habilidade para obter melhor desempenho. Buscando o olhar de dois atores considerados fundamentais para verificar a atuação dos gestores das escolas do recorte desta pesquisa, os professores e o AAGE (Cujo período de atuação na função está entre 3 anos) que faz o acompanhamento da GIDE, visando elucidar a pergunta norteadora desta pesquisa que é: “de que maneira o perfil dos gestores



escolares pode facilitar a implementação da GIDE, dado que a partir de 2011 a SEEDUC, preocupou-se em elaborar políticas públicas objetivando “dar condições mínimas técnicas para aperfeiçoamento do perfil do gestor e instrumentos para a melhoria da gestão, e por conseguinte, promovendo avanços pedagógicos e administrativos que viabilizam melhoria da qualidade do ensino?”. O questionário foi aplicado de maneira amostral, onde na Escola 1, dos 20 professores existentes, foram respondidos por 8 professores distribuídos nos turnos de funcionamento da Unidade Escolar, perfazendo um total de 40% da amostra. Na escola 2, dos 90 professores existentes, o questionário foi aplicado para 27 professores, distribuídos nos turnos de funcionamento, perfazendo um total de 30% da amostra.

Quanto às informações básicas, o grupo de professores da amostra nas duas unidades, apresentou maior número de professores do sexo feminino, estão em sua maioria na escola 1 na faixa de mais de 20 anos de atuação em sala de aula, e na escola 2 entre 5 e 10 anos de atuação. Em ambas escolas mais de 50% dos entrevistados, possuem percurso acadêmico com pós graduação e especialização.

### 2.3.2 Concepções dos Agentes Investigados com Relação à implementação da GIDE

Ao analisar as respostas dos gestores investigados, verificou-se pontos cruciais no perfil destes gestores que é importante ressaltar: confirmam que a GIDE contribuiu para a melhorar os processos administrativos e pedagógicos da escola, trazendo mais organização e equilíbrio para instituição. Na resposta da gestora da escola 1:

Fui a primeira a receber a política pública em relação a implementação da GIDE. Busquei estudar para ser transparente com a comunidade escolar. E ao longo desses 3 anos, observei pontos positivos- o professor aprendeu a acompanhar resultados das avaliações externas; a demonstração dos resultados ganhou uma forma mais organizada através do PDCA e mais transparente para todos. Percebi com acompanhamento específico de sala de aula através da GIDE, as aulas tornaram se mais atrativas. Pude direcionar os recursos administrativos com foco pedagógico também.

O gestor da escola 2, respondeu:

Percebi maior organização dos processos, e dos resultados da escola. Verifiquei que é importante o acompanhamento das aulas dos professores,

em ação específica da GIDE, como registro das aulas exitosas e sua ampla divulgação para todos. Isso contribuiu para a melhoria dos resultados escolares.

Todavia, afirmam que são os primeiros a receberem a política pública. E que precisam estar convencidos para poder por em prática coletivamente. Para Drucker (1985), é a visão e a responsabilidade moral que, em última instância define o administrador. Ou seja, percebe-se na atitude dos gestores pesquisados, uma necessidade de entender claramente as políticas públicas emanadas pelo órgão central e ao mesmo tempo que moralmente acreditam nelas, só assim se sentem capazes de convencer seus liderados a realizar um trabalho de equipe com objetivo comum.

Entendem que determinados momentos, onde encontram resistências ou desafios a serem superados, não sabem explicar, criam soluções, como exemplo na resposta da Gestora da escola 1: “Uma coisa vem assim na cabeça, uma ideia na hora e normalmente dá certo, procuro agir com muita criatividade, calma e coerência.”

O gestor 2 argumenta em sua resposta:

Além das estratégias oriundas do pacote fechado da Secretaria, na busca de superar desafios, utilizo coisas simples, por exemplo, elogio ações desenvolvidas pelo professor, quando noto que realmente é bom, além de elogios, procuro colocar em evidência, onde as práticas exitosas não ficam registradas somente na ferramenta GIDE, no papel, são criados momentos para que sejam apresentadas a equipe de professores.

Os dois gestores, alegaram comunicar de maneira transparente todas as ações a serem executadas, mesmo aqueles temas mais delicados, como por exemplo absentismo, onde procuram sair da posição pessoal e utilizam o marco legal para realizar as conversas, que podem ser informais e orais, ou com registros.

Quanto aos desafios a serem superados, foi o ponto que se diferenciaram, a escola 1 alegou que seu desafio é motivar o aluno para entendimento da cultura do Estudo, da importância do papel dele aluno, no processo como um todo. Na escola 2, o maior desafio foi a violência do entorno, e o impacto disto na disciplina dos alunos.

Os dois gestores afirmaram que sua maior satisfação está nos resultados, e que acreditam que sua gestão impacta diretamente no fazer de sala de aula e no ensino. Isto porque acompanham de perto as atividades na sala de aula e

o fazer dos professores. Polon (2005), em um de seus artigos que trata do perfil de gestores em pesquisas de escolas eficazes, aponta que uma das características verificadas em gestores de escolas eficazes é a observação direta em sala de aula. Ou seja, um gestor de sucesso, geralmente acompanha o fazer do professor em sala de aula, e a presente pesquisa comprovou ao realizar um paralelo entre as respostas dos diretores e dos professores das escolas estudadas é o fato de que os gestores afirmam que acompanham de perto o fazer dos professores, e os professores responderam que são acompanhados de perto pelos gestores e que existe um diálogo frequente e assíduo com a gestão.

Analisando estas questões, pode-se ressaltar as concepções de Andrade (2004) quando diz que o gestor escolar deve atuar como líder democrático, tendo a capacidade de envolver a todos os professores no processo de mudanças que sejam significativas para a comunidade escolar. Conforme o autor, o gestor deve conhecer de perto o dia a dia dos professores e manter com eles um elo que vise ampliar o conhecimento sobre a realidade de cada sala de aula, abrangendo seus desafios e metas a serem alcançadas. Andrade (2004) destaca ainda que, para que isto aconteça, os gestores devem se conscientizar acerca das demandas existentes na escola e na comunidade local, no sentido de investir em ações que sejam favoráveis a todos os segmentos que compõem a escola.

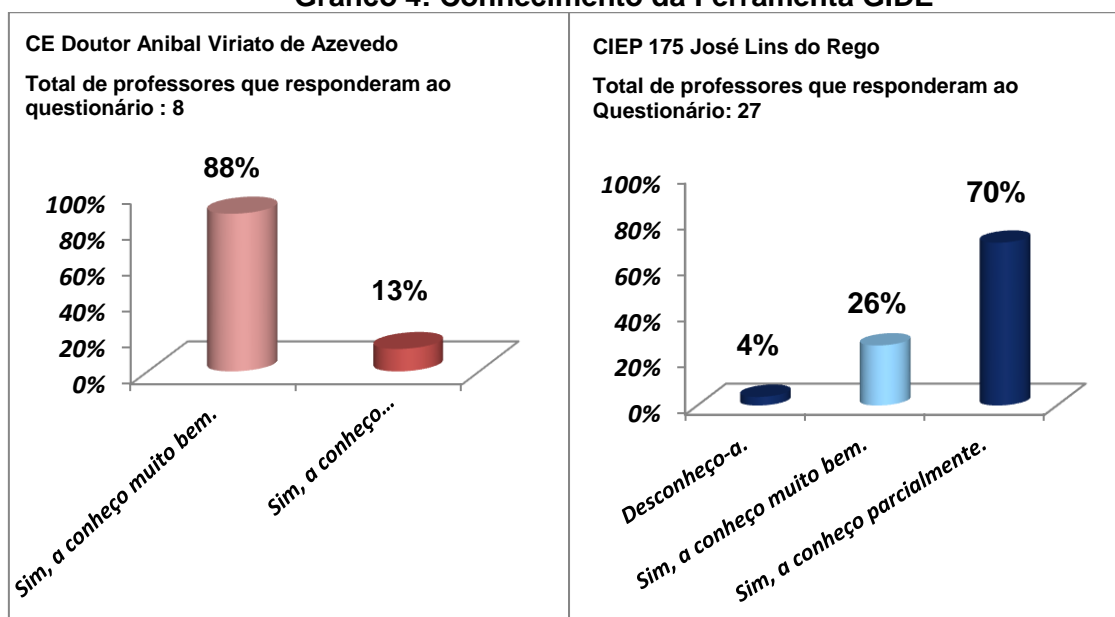
Quanto à questão da implementação da política pública na gestão escolar do Rio de Janeiro, foram além das perguntas, porque responderam que a Gide foi implementada com sucesso nas instituições que atuam. Apontaram, porém, desafios que precisam ser pensados pela SEEDUC: a escola1 (CE Doutor Aníbal Viriato), alegou que espera mais, pois mesmo com os grandes problemas em sua infraestrutura, que deveria haver uma contrapartida de investimentos e reconhecimento por parte do Orgão Central a nível de investimento, dado os resultados satisfatórios que a escola vem apresentando ao longo destes 3 anos após a implementação desse novo desenho.

O gestor da escola 1( CE Doutor Aníbal Viriato) destacou que a maioria dos professores da escola reconhecem a ferramenta GIDE e se envolvem significativamente nas propostas da mesma, isto graças a atualização profisisonal (realização de cursos, especializações, treinamentos) dos professores, os quais se mostram cada vez mais interessados em amplair os saberes sobre as ações educacionais investidas pelo Estado do Rio de Janeiro.

Já na escola 2 (CIEP Brizolão 175 José Lins do Rego) o gestor afirma que verifica uma necessidade de envolver os funcionários de secretaria no rol de formação da Secretaria, no que se refere a ferramenta GIDE, dado que é da Secretaria Escolar, que são emitidos o maior número de dados para alimentar a GIDE, e esses profissionais não foram capacitados, inclusive havendo uma carência na formação desses atores.

Quanto às concepções dos professores em relação a implementação da ferramenta gerencial GIDE, o gráfico abaixo representa a percepção dos professores de ambas unidades escolares. Tanto na escola 1, bem como na escola 2, os professores que responderam ao questionário afirmaram ter conhecimento da ferramenta GIDE por terem recebido treinamento dos gestores, que conseguiram satisfatoriamente repassar esta metodologia aos professores que atuam em suas unidades escolares. Estes dados encontram-se sistematizados no gráfico 04 abaixo:

**Gráfico 4: Conhecimento da Ferramenta GIDE**

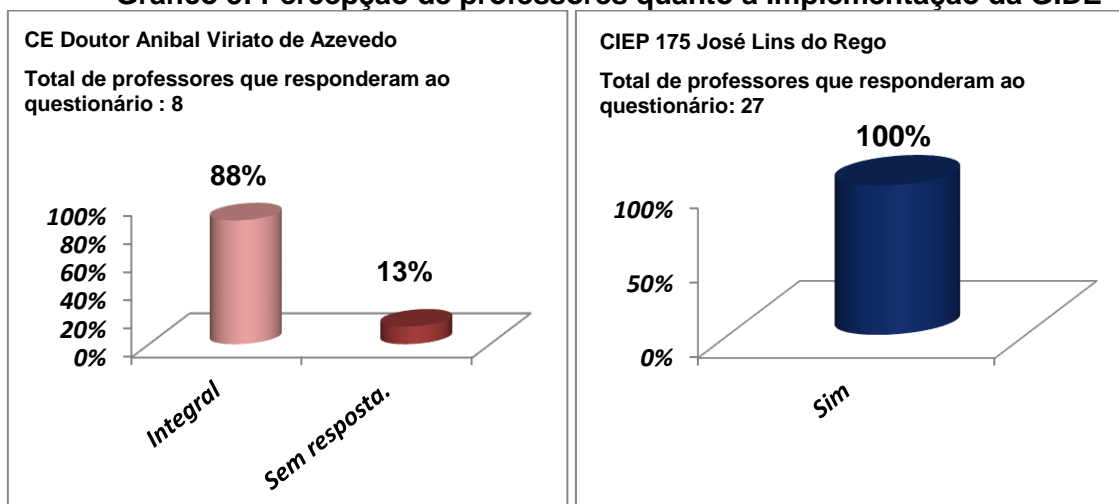


Fonte: Elaborado pela autora.

Esses dados comprovam a fala do gestor da Escola 01 quando destaca que a maioria dos professores da escola reconhecem a ferramenta GIDE e se envolvem significativamente nas propostas da mesma pelo fato de estarem envolvidos com a atualização profissional, o que pode evidenciar um fator favorável ao desempenho desta unidade escolar.

Ainda sobre a gestão escolar, os professores informam sua visão quanto a implementação da GIDE na Unidade de sua atuação, tais informações encontram-se resumidas no gráfico 05:

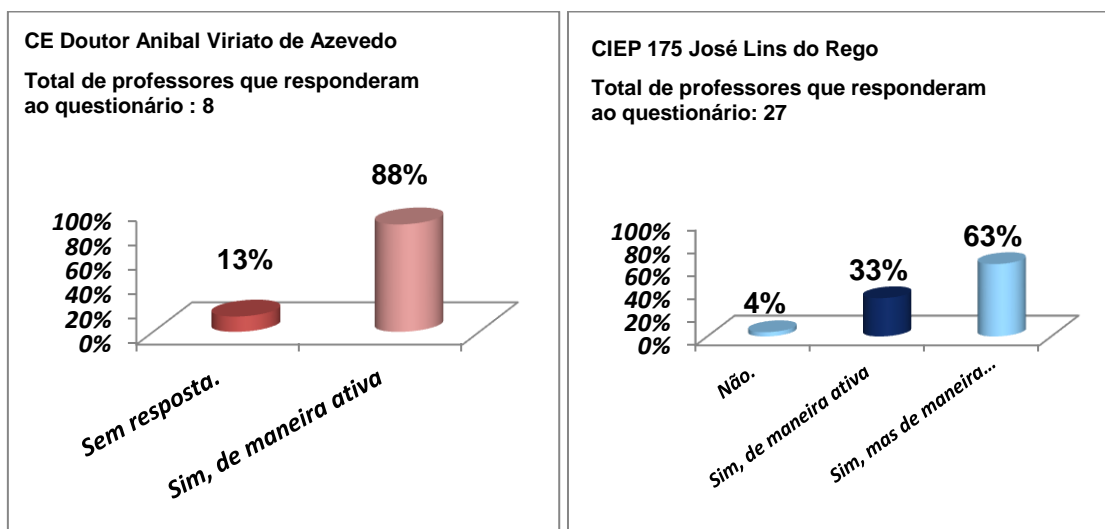
**Gráfico 5: Percepção de professores quanto a Implementação da GIDE**



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à participação nas ações da GIDE o gráfico abaixo demonstra uma oscilação na participação direta das ações da GIDE na escola 2. Importante ressaltar que na entrevista do gestor da escola 2, o mesmo ao responder como comunica assuntos pouco populares e ao responder que os temas pouco populares em sua escola eram alguns casos de absenteísmo docente e adesão a greve, informou que seu grande desafio era neste caso a participação desses atores nas ações da GIDE, fato que fica claramente evidenciado nas respostas dos entrevistados no gráfico 6 a seguir, no qual é possível perceber que existe uma participação menor de professores na escola 2 quando comparada a escola 1:

Gráfico 6: Participação dos professores na GIDE



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à visão dos AAGEs das referidas unidades no tocante a implementação da GIDE, ressaltaram que ocorreu na maioria das escolas atendidas, porém destacaram pontos importantes relativos as atitudes destes diretores escolares que os diferencia dos demais: na escola 1 foi elencado na resposta uma percepção de “Liberdade para encaminhamento de novas ideias, e liberdade de atuação da equipe escolar”, na escola 2 foi elencado na resposta a percepção de atitudes relativas a “organização e inovação”.

### 2.3.3 Das Competências dos Gestores das Escolas Investigadas

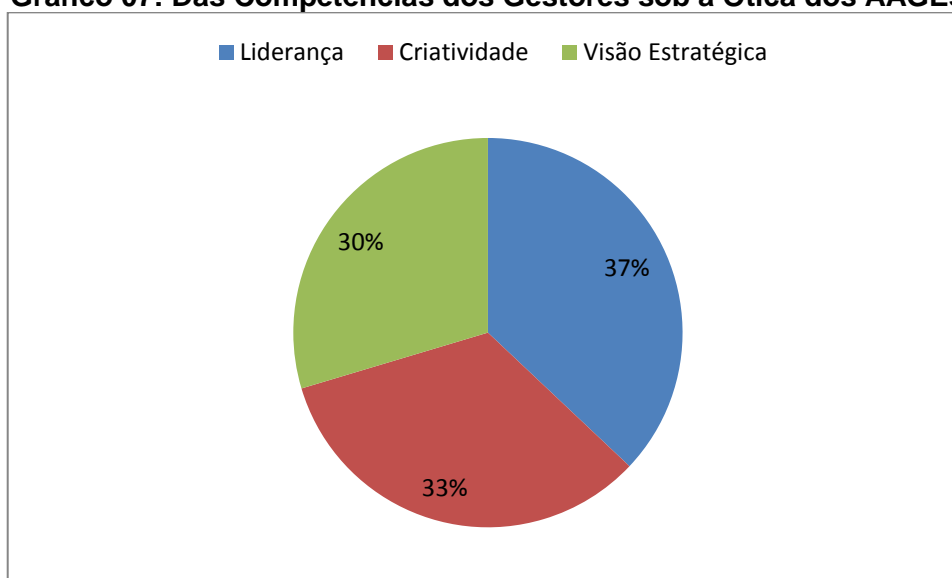
Um aspecto relevante observado na pesquisa diz respeito as respostas dos professores relativas a opinião de como a ação dos gestores das duas unidades escolares das escolas pesquisadas impactam os resultados da sala de aula, no processo ensino aprendizagem. Em ambas as escolas as respostas foram unânimes, o que se constitui um fator relevante para a pesquisa desenvolvida.

De acordo com Andrade (2004), se a escola possui um gestor com competências como: capacidade de liderança, capacidade de criar, investir em estratégias diversificadas e capacidade de descentralizar e envolver toda a equipe nas ações pedagógicas, os impactos positivos serão refletidos diretamente no nível de aprendizagem dos alunos, pois todos os segmentos estarão trabalhando com foco em um único objetivo: promover a melhoria da qualidade do ensino.

Quanto às questões relacionadas ao diálogo com a gestão, acima de 70% professores da amostra de ambas as escolas afirmaram que o diálogo ocorre de forma frequente e também acima de 70% responderam que recebem orientações de forma assídua para melhorar suas práticas pedagógicas em sala de aula. O processo de comunicação, de acordo com Andrade (2004) é essencial neste processo de gestão escolar. Sendo assim, pode-se dizer que existe boa liderança no comportamento dos gestores, isto porque os mesmos não centralizam as informações para si, mais propicia a descentralização das mesmas, fazendo com que os professores estejam conscientizados acerca dos problemas existentes e das metas a serem investidas para a superação dos conflitos existentes na escola.

Quanto à visão dos AAGs no tocante as competências dos gestores das referidas unidades, o gráfico 07 evidencia as três principais competências que se sobreassairam. Neste bloco, foram extraídas as competências da Resolução: SEEDUC nº5096 de 09 de maio de 2014, as quais, em avaliação realizada pela SEEDUC anteriormente obtiveram nota máxima. Na tabulação dos dados, cada entrevistado teria que responder em uma escala de 1 a 5 onde “5” (cinco) significa “excelente” e “1” (um) significa “ruim, péssimo ou inexistente”. Assim, as cinco principais competências foram as que estão evidenciadas no gráfico 7:

**Gráfico 07: Das Competências dos Gestores sob a Ótica dos AAGs**



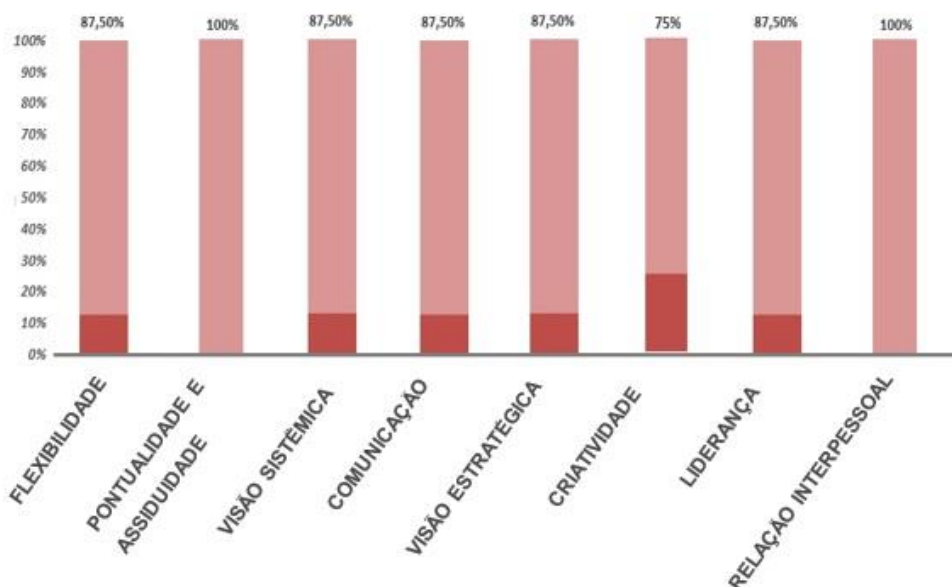
Fonte: Elaborado pela Autora.

Como se vê, as opiniões são bem divididas entre as competências: Capacidade de liderança, criatividade e visão estratégica.

Sob a ótica destes profissionais, o diálogo entre gestores e professores é constante, o que indica que existe democratização e participação de todos os segmentos que compõem as escolas em estudo, o que, em resumo, abrange a capacidade de liderança destes gestores. A partir das respostas obtidas junto a estes segmentos, observa-se que os gestores das escolas investigadas possuem um perfil que abrangem as competências: criatividade, capacidade de liderança e atuação estratégica no desenvolvimento das atividades e planejamento escolar.

No tocante as concepções dos professores referente as competências dos gestores, no gráfico abaixo, as duas cores representam percentual de professores que responderam com afirmativas na escala, onde a nota 5 é representada na cor clara e na cor escura na nota 4. Não foram atribuídas nenhuma nota abaixo de 4 e 5 na escala. O gráfico 8 destaca as competências observadas no CE Dr. Anibal Viriato:

**Gráfico 8: Professores CE Dr. Anibal Viriato- Competências observadas na gestão:**



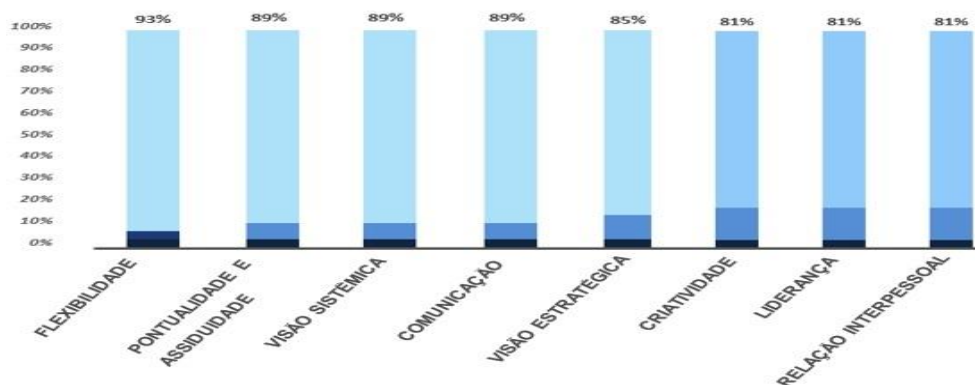
Fonte: Elaborado pela Autora.

Com relação às respostas dos sujeitos pesquisados do CIEP 175 José Lins do Rego quanto as habilidades observadas por eles no perfil do gestor, a maioria atribuiu a nota 5 em todas as competências. Este resultado apresenta-se em consonância com avaliação dos Gestores, realizada pela SEEDUC.



No gráfico 9, constam os resultados das notas atribuídas pelos pesquisados na escola José Lins do Rego, lembrando que as cores representam na escala respectivamente as notas atribuídas: 2, 5, 4 e 3:

**Gráfico 9: Professores CIEP 175 José Lins do Rego-Competências observadas na Gestão**



Fonte: Elaborado pela Autora.

Isto posto, fica evidente a apropriação dos gestores das ferramentas da SEEDUC e também o entrosamento entre as frentes que participaram das entrevistas e que responderam aos questionários. Da mesma forma, fica evidenciada a atuação dos gestores e seu comprometimento com as questões inerentes à sua função. De um modo geral e com base nas respostas dos agentes envolvidos na pesquisa, pode-se destacar as seguintes competências: Criatividade, Liderança e visão estratégica. Em resumo, estas competências justificam os bons índices de desenvolvimento destas unidades de ensino frente às demais instituições que não apresentam resultados tão satisfatórios.

#### 2.3.4 Conclusão da Análise

Pode-se observar através dos dados coletados na pesquisa que a gestão é determinante para o processo educacional. As duas escolas pesquisadas, apesar de serem escolas diferenciadas no tamanho, na estrutura física, no atendimento nos turnos e nas modalidades de ensino que ofertam, apresentaram semelhanças que corroboraram com esse estudo e fundamentais para realizar esta análise.

Constatou-se que a gestão escolar das escolas pesquisadas, apresentam em parte, um impacto positivo direto no processo ensino-aprendizagem uma vez que o desempenho verificado nas avaliações externas denotam tal fato. Uma síntese a partir dos resultados obtidos foram apresentados no quadro 3 para facilitar o entendimento desta análise:

**Quadro 4: características das Unidades escolares Pesquisadas**

Escolas Pesquisadas	CE Dr. Aníbal Viriato	CIEP175 José Lins do Rego
Situação do Gestor	Já ocupava a função antes de 2011 por indicação.	Já ocupava a função antes de 2011, por eleição.
Clima Organizacional	Observação in loco de que a comunidade escolar, possui bom clima	Observação in loco de que a comunidade escolar, possui bom clima.
Percepção do Tipo de Liderança	Características de gestão Inovadora	Características de gestão Inovadora
Implementação da GIDE	Sim	Sim
Percepção dos atores quanto ao impacto da gestão na melhoria da aprendizagem	Sim	Sim
Participação dos atores nas ações da GIDE	A maioria.	A maioria
Principal Desafio da Gestão.	Desenvolver cultura de conscientização dos discentes quanto a importância dos estudos.	Dirimir os impactos negativos da violência externa e interna.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que os desafios apresentados pelos gestores foram diferentes. Para o CE Dr. Aníbal Viriato, o grande desafio a ser superado se relaciona ao desinteresse dos alunos pelas questões acadêmicas, a gestora ao responder afirma:

Meu grande desafio, não é mais a estrutura física, a questão das exchentes foram superadas. Aprendemos a lidar com isso. Meu maior desafio hoje é promover uma cultura para o discente da importância dos estudos.” Para o CIEP 175 José Lins do Rego, o gestor afirmou que sua maior desafio é a violência do entorno. Ele diz: “ Não falo somente da violência física, falo das atitudes, da forma de falar , de agir que gera indisciplina que atrapalha o trabalho do professor.

Machado e Miranda (2012) afirma que gestores eficazes “ enxergam problemas como desafios e, acima de tudo reconhecem suas próprias limitações e não tem medo de errar.” Ou seja, pelos dados coletados, observou-se que os gestores

pesquisados assumiram seus grandes desafios e é perceptível que buscam superação em suas ações de gerenciamento e na forma de implementar as políticas públicas desenvolvidas pela SEEDUC.

Após a analisar os resultados obtidos ao longo dos 3 anos de mudanças no desenho da SEEDUC, pelos relatos dos gestores entrevistados, pelas respostas dos atores envolvidos, pode-se afirmar que o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, no que se refere a mudança de tratamento da gestão escolar e da Implementação da ferramenta gerencial GIDE, padronizada para todas as unidades escolares do Rio de Janeiro, foi relevante para que as duas unidades escolares do recorte desta pesquisa, pudessem alcançar evolução nos seus resultados educacionais, verificados pelos indicadores das avaliações externas realizadas.

Fica claro que o perfil diferenciado dos gestores públicos pesquisados, com características relacionadas a criatividade, boa liderança e visão estratégica facilitaram a implementação das políticas públicas emanadas pela Secretaria de Educação e por conseguinte elucidaram a indagação da pesquisadora, que conseguiu comprovar que a GIDE proporcionou equilíbrio entre a gestão administrativa e pedagógica. No caso específico da criatividade, sobressai-se o perfil empreendedor de um dos gestores, o que também pode facilitar o desenvolvimento das políticas públicas e deste modo, impactar significativamente o processo de ensino aprendizagem.

Em suma, o capítulo 2 enfatizou sobre a Gestão Escolar no contexto das melhorias da Qualidade de ensino na educação pública com foco no estudo de caso que foi realizado em duas unidades escolares da região Metropolitana VII. Foram apresentadas as principais considerações teóricas referente a gestão escolar, evidenciando a necessidade de analisar de forma mais aprofundada o perfil dos atuais gestores, no sentido de identificar qual o tipo de perfil que mais se adequa a formação de uma escola ideal no que tange ao favorecimento nos índices de desenvolvimento escolar. Foi visto que a Educação Continuada, a qual pode ser concretizada por meio de treinamentos ou oficinas pedagógicas sobre gestão escolar, pode ir ao encontro das atuais demandas em termos de busca pela excelência na gestão escolar, de modo a favorecer o processo de ensino nas escolas públicas. Observou-se que a gestão escolar, quando praticada com ênfase nos aspectos pedagógicos pode contribuir para que as escolas obtenham melhores resultados.

O capítulo a seguir destaca ações para aprimorar a gestão escolar e a implementação de políticas públicas de educação do estado com base no estudo de caso realizado.

### **3 AÇÕES PARA APRIMORAR A GESTÃO ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO ESTADO: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DO ESTUDO DO CASO**

No capítulo 1, foi realizada uma descrição da reestruturação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro do ano de 2011 ao ano de 2013. Buscou-se apresentar ao leitor desta dissertação, o cenário educacional da rede pública estadual, descrevendo os impactos dessas mudanças, tendo como foco a gestão escolar. Estabeleceram-se, também, os motivos levados em conta para a seleção das escolas analisadas pela pesquisadora, realizando-se uma descrição das instituições. Foi apresentado a estrutura e organização da Regional Metropolitana VII, seus resultados históricos e as unidades escolares pertencentes. Das escolas analisadas, foram elencados os aspectos físicos, o quantitativo de professores e funcionários, os resultados das avaliações internas e externas do período de 2011 a 2013. Todos os aspectos considerados relevantes para a análise foram apresentados detalhadamente para que os dados retratassem uma visão bem próxima da realidade.

No capítulo 2, buscou-se apresentar um referencial teórico acerca de gestão em seu contexto, relacionando-o aos dados relativos às escolas descritas nesta dissertação., buscando entender além da implementação de políticas públicas, se o perfil dos gestores pesquisados, poderia ser considerado com características inovadoras, sendo assim, se estas características facilitariam ou não o processo de aprendizagem dos alunos. Após a realização da análise qualitativa nos resultados das escolas, verificou-se a necessidade de constatar a influência da gestão escolar e da participação coletiva nas ações do programa no período de 2011 a 2013.

Partindo da análise realizada, tendo em vista as percepções, críticas e sugestões realizadas pelos atores da entrevista nas escolas, e dos questionários aplicados contidos na presente dissertação, o capítulo 3 tem por objetivo apresentar propostas de aprimoramento da Gestão Escolar tanto no âmbito da Regional quanto ao âmbito do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro.

A proposta do Plano de Ação Educacional é de indicar ações direta ou indiretamente associadas ao Programa de Educação do Estado, no que se refere a GIDE implementada nas Unidades escolares a partir de 2011, para continuidade e

melhorias em sua implementação, e a formação em serviço dos gestores escolares no âmbito da Regional.

### **3.1 Plano de Ação Educacional (PAE)**

Foram apresentados nos capítulos anteriores a estrutura e organização da Região Metropolitana VII e um referencial teórico acerca de gestão em seu contexto, relacionando-o aos dados relativos às escolas descritas nesta dissertação. Nesta instância, este item apresenta propostas de aprimoramento da Gestão Escolar tanto no âmbito da Regional quanto ao âmbito do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro. Para tanto, propõe-se um Plano de Ação Educacional com o objetivo de indicar ações que possam ampliar o nível de formação em serviço dos gestores escolares no âmbito da Regional.

Para a sistematização e organização do PAE, propõem-se, por meio do quadro 04, as ações a serem incorporadas ao Programa de Educação do Estado no que diz respeito a GIDE e sua implementação nas idades escolares, no sentido de ampliar a formação do gestor escolar com elaboração de um treinamento em Gestão e Liderança com base no perfil apresentado pelos gestores das escolas analisadas nesta pesquisa.

Nesse sentido, se faz importante dizer que a liderança tem sido nos últimos anos um dos assuntos de maior repercussão dentro das organizações. Neste contexto, a figura do líder tem se tornado o centro no que se refere à motivação de equipes e conquistas nos mais variados ramos empresariais. Assim, pode-se questionar como a atuação da liderança na gestão escolar pode ser capaz de propiciar um bom índice de desenvolvimento nas escolas? Tomando como base o perfil dos gestores investigados, pode-se dizer que a liderança, no âmbito educacional, deve ser capaz de promover mudanças significativas na escola, mesmo sem ter os recursos necessários para a efetivação destas mudanças, pois a capacidade de adaptar os métodos à realidade, é superior a simples presença de recursos na escola, ou seja, de nada adianta ter recursos e não ter líderes preparados para usar adequadamente estes recursos.

Chiavenato (1994) destaca que os verdadeiros líderes são capazes de criar e mudar situações, mesmo sendo estas consideradas insolucionáveis. Sabe-se que a liderança e a motivação constituem-se fatores relevantes para a obtenção de bons

resultados na forte competição existente no mundo produtivo, isto não abrange apenas a liderança escolar, mais todos os tipos de gestão, sejam elas públicas ou privadas. No tocante à Educação, a questão do perfil do líder deve ser vista como um aspecto propiciador de mudanças capazes de mudar o rumo da realidade escolar em termos de aprendizagem e índice de desenvolvimento.

Entende-se também que a capacidade de influência dos gestores é algo fundamental no processo de gerenciamento dos seus liderados. Segundo Chiavenato (1994, p. 147), “A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito de poder”.

Com base na pesquisa realizada, visto que um dos fatores que se sobressaem no C.E. Dr. Aníbal Viriato de Azevedo é a sua identidade própria e a proximidade com a cultura, ou seja, a diretoria da escola, embora passando por sérios problemas relacionados a infra estrutura e a escassez de recursos, tem se tornado exemplo de que é possível levar a diante uma Educação eficiente e eficaz, com índices animadores de desenvolvimento escolar.

Em segundo lugar, foi observado no CIEP 175 José Lins do Rego, a capacidade empreendedora do gestor, o qual ganhou um curso de empreendedorismo ofertado pela SEEDUC. Foi observado que a GIDE proporcionou equilíbrio entre a gestão administrativa e pedagógica e que gestores com perfil empreendedor, possuem maior facilidade para desenvolver políticas públicas e deste modo , impactam significativamente para melhoria da aprendizagem.

Dentre os fatores relacionados ao perfil destes gestores, destacam-se criatividade, liderança, visão estratégica. Com base nestes pressupostos, sugere-se designar ações que propiciem a ampliação dos saberes dos gestores estaduais e regionais no que se refere à GIDE, uma vez que a partir de 2011 a SEEDUC, preocupou-se em elaborar políticas públicas objetivando dar condições mínimas técnicas para aperfeiçoamento do perfil do gestor e instrumentos para a melhoria da gestão escolar.

Assim, o treinamento em Gestão e Liderança será elaborado com base nas seguintes competências: criatividade, liderança, visão estratégica, cujos elementos encontram-se registrados no quadro 04:

**Quadro 05: Plano de Ação Educacional**

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	
AÇÃO 1	Encaminhar proposta de à SEEDUC quanto a necessidade de ampliação dos saberes dos gestores escolares da Regional Metropolitana VII por meio da Educação Continuada (Treinamentos em Gestão e Liderança).
AÇÃO 2	Encaminhar à Secretaria de Planejamento Estratégico - GIDE, propostas voltadas para o monitoramento e avaliação dos resultados referentes ao Plano de Desenvolvimento Educacional a ser implementado na Regional Metropolitana VII.
AÇÃO 3	Encaminhar proposta de curso de treinamento em Gestão e Liderança para Diretoria de Desenvolvimento de Formação do Estado do Rio de Janeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ação 1: Encaminhar proposta de um treinamento em Gestão e Liderança à SEEDUC quanto a ampliação dos saberes dos gestores escolares da Regional Metropolitana VII.

Sabendo-se que a GIDE foi implementada nas Unidades escolares a partir de 2011 para continuidade e melhorias em sua implementação para ampliar a formação em serviço dos gestores escolares no âmbito da Regional, pretende-se, com esta ação, evidenciar as propostas de treinamentos baseando-se em uma estrutura voltada para o desenvolvimento de competências nos gestores escolares no âmbito da regional.

A proposta será estruturada por habilidades e competências no intuito de corroborar a visão do gestor como protagonista de uma renovação nas práticas escolares, por meio de uma sucessão de estudos e treinamentos que fomentem novos estímulos em termos de gestão escolar. O treinamento em Gestão e Liderança abrangerá uma metodologia voltada para o desenvolvimento de competências: criatividade, liderança, visão estratégica para a prática de gestão escolar, embasando-se em teorias contemporâneas que “abracem” a democratização da escola e busca pela identidade própria. Competência que foi observada no perfil do gestor da escola 01.

Nesta instância, a proposição ser direcionada à SEEDUC, será a de estabelecer e incentivar a educação continuada dos gestores da Regional Metropolitana VII no tocante ao desenvolvimento das competências: criatividade, liderança, visão estratégica.



Isto quer dizer que a educação, de um modo geral, depende de políticas voltadas para a definição de novas metas e aquisição de novos saberes. Segundo Saviani (2003), as políticas educacionais devem estar voltadas para a consolidação de condições subjetivas, a exemplo da possibilidade de ampliar os saberes e as competências dos segmentos que compõem a escola, sejam eles professores, coordenadores, pedagogos ou gestores.

Assim, no quadro 05 é possível visualizar os procedimentos relacionados a ação 1 referente ao PAE.

#### **Quadro 06: Procedimentos para Execução da Ação 01**

Ação	Possibilitar debates sobre a necessidade de investir na formação continuada de gestores escolares da Regional Metropolitana VII com relação ao desenvolvimento de competências.
Justificativa	Necessidade de investir em competências: criatividade, liderança, visão estratégica no âmbito da Regional Metropolitana VII
Responsável	Diretoria da gestão estratégica da SEEDUC em parceria com a Diretoria de Desenvolvimento de Formação
Procedimentos	Reunir todos os representantes da Regional Metropolitana VII e promover a descentralização dos debates em torno da proposta.
Público alvo	Gestores da Regional Metropolitana VII
Prazo	1ª quinzena de Março.
Custos	Pequenos custos da verba Regional

Fonte: Elaborado pela autora.

Acredita-se que a descentralização de debates em reuniões desta natureza pode envolver os gestores da Regional em questão, fazendo-os reconhecer a importância de um processo de Educação Continuada, no sentido de trabalhar a questão das competências necessárias à gestão eficiente das escolas públicas da atualidade, levando-se em conta as demandas e peculiaridades de cada segmento escolar.

A proposição do treinamento, pela ótica da pesquisadora, é um subsídio necessário para ampliar os saberes em termos de formação profissional continuada, dando suporte necessário ao desenvolvimento de competências no âmbito da gestão escolar.

O Treinamento poderá ser ministrado na modalidade de Educação a Distância (EAD), em quatro módulos, em parceria com a Fundação Cecierj, que já atua em projetos da SEEDUC, já sendo responsável pela Rede CEJA de modalidade semipresencial.

O programa deve abranger os seguintes módulos, conforme apresenta o gráfico 06:

**Quadro 07: Módulos da Proposta de Treinamento em Gestão e Liderança**

Módulo 01	Temas Abordados
Gestão e Criatividade	Conceito de criatividade; Criatividade empreendedora no âmbito escolar; Criando e inovando a partir de ações estratégicas; Exemplos de sucesso na esfera pública.
Módulo 02 Gestão e Liderança	Descentralização do ensino e práticas de liderança; Como envolver a comunidade escolar na busca pelos mesmos ideais; Trabalho em equipe: Desafios e Soluções.
Módulo 03 Gestão e Visão estratégica	Estratégias de liderança; O líder e as possibilidades de mudança no âmbito educacional; Visão estratégica e as práticas metodológicas.
Módulo 04 Liderança e seus impactos positivos e na escola	O que é liderança; Tipos de liderança, Impactos positivos da liderança democrática na escola.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos procedimentos para a execução do treinamento em Gestão e Liderança descrito acima, o quadro 07 especifica seus principais elementos:

**Quadro 08: procedimentos para a execução do treinamento**

Ação	Oferecer curso prático de gestão e liderança
Justificativa	Capacitar os gestores da Regional metropolitana VII e subsidiá-los no desenvolvimento de competências para a gestão escolar.
Responsável	Diretoria da Regional Metropolitana VII
Procedimentos	Divulgação do Curso por meio de Edital
	Procedimento de Inscrição do interessados
	Início do curso na modalidade online
	Encontros presenciais para prática e avaliação
Público alvo	Gestores da Regional Metropolitana VII
Prazo	De Março de 2016 à julho de 2016
Custo	A ser definido com o parceiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ação 2: Ecaminhar à Secretaria de Planejamento Estratégico - e reponsáveis pela Continuidade da GIDE, propostas voltadas para o monitoramento e avaliação dos resultados referentes ao Plano de Desenvolvimento Educacional a ser implementado na Regional Metropolitana VII.

De acordo com os achados da pesquisa realizada nas duas instituições de ensino, mais precisamente, após a análise dos resultados obtidos ao longo dos 3 anos de mudanças no que tange a mudança de tratamento da gestão escolar e da Implementação da ferramenta gerencial GIDE, observou-se que a referida ferramenta foi relevante para que as duas escolas investigadas pudessem alcançar resultados tão satisfatórios com relação a evolução nos seus resultados educacionais. Ficou evidente que o perfil diferenciado dos gestores públicos pesquisados facilitaram a implementação das políticas públicas emanadas pela Secretaria de Educação e por conseguinte elucidaram a indagação da pesquisadora, que conseguiu comprovar que a GIDE proporcionou equilíbrio entre a gestão administrativa e pedagógica e que gestores com perfil empreendedor, possuem maior facilidade para desenvolver políticas públicas e deste modo , impactam significativamente para melhoria da aprendizagem.

Nessa instância, pretende-se encaminhar à à Secretaria de Planejamento Estratégico - GIDE, propostas voltadas para o monitoramento e avaliação dos resultados do programa a ser aplicado aos gestores da Regional Metropolitana VII no sentido de mostrar, por meio de mecanismos qualitativos e quantitativos, os resultados de uma ação pedagógica voltada para o desenvolvimento de habilidades nos segmentos gerenciais da Educação no âmbito regional, para que em tempos futuros, possa-se direcionar os resultados do plano de desenvolvimento educacional a nível estadual, verificando-se a possibilidade de estender este programa de desenvolvimento aos demais segmentos da gestão educacional do Estado do Rio de Janeiro. O quadro 08 apresenta, de forma simplificada, os procedimentos referente a execução da ação 02:

**Quadro 9: Procedimentos para Execução da Ação 02**

Ação	Possibilitar debates junto aos gestores e coordenadores da Secretaria de Planejamento Estratégico - GIDE, sobre os métodos necessários ao monitoramento e avaliação dos resultados referentes ao programa de treinamento a ser aplicado aos gestores da Regional Metropolitana VII.
Justificativa	Necessidade de monitoramento e avaliação dos resultados de um programa de educação continuada voltado para o desenvolvimento de competências direcionado a gestores regionais.
Responsável	Diretoria da Secretaria de Planejamento Estratégico - GIDE em parceria com a diretoria da SEEDUC.
Procedimentos	Reunir todos os gestores e coordenadores da SEEDUC e da Secretaria de Planejamento Estratégico – GIDE.
Público alvo	Diretores e Coordenadores da GIDE e SEEDUC.
Prazo	2ª quinzena de Março.

Custos	Sem custos
--------	------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se sabe, a GIDE é o instrumento de gestão pelo qual os grupos de trabalho orientam os gestores das escolas nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos planos de ação construídos pela comunidade escolar, visando o alcance das metas previstas no programa e buscando a melhoria do desempenho e do rendimento dos alunos.

Nesta instância, pretende-se encaminhar à diretoria da GIDE, uma proposta de monitoramento e avaliação no que se refere ao desenvolvimento de competências nos gestores da Regional Metropolitana VII.

Conforme o quadro 08, deve haver parceria entre a SEEDUC e a GIDE, abrangendo seus diretores e coordenadores para conceder maior representatividade ao plano de ação educacional que se propõe formalizar. Neste sentido, pode-se dizer que, no âmbito da gestão democrática, esta representatividade é relevante pois denota o caráter democrático e descentralizado das ações pedagógicas. Pode-se acrescentar que:

A gestão democrática é um princípio constitucional que tem como pressuposto o respeito mútuo, a responsabilidade dos atores envolvidos e a efetiva participação nas decisões. Por esse motivo, é fundamental que o Plano de Educação seja elaborado ou adequado com a participação de todos os atores envolvidos com as questões educacionais. Quanto mais representativa for a participação na elaboração do Plano, mais favorecida será a corresponsabilidade nos processos de implantação, execução, acompanhamento e avaliação (BRASIL, 2014, p. 12).

Portanto, é cabível aos gestores dos sistemas e das redes de ensino, sobretudo das secretarias de Educação ou órgãos específicos adotarem mecanismos que reestruturem as metodologias referente ao processo de monitoramento e avaliação dos resultados das ações implementadas no sentido de assegurar a eficiência e eficácia destas ações. (BRASIL, 2014). A proposta de monitoramento e avaliação está evidenciada no quadro 09 abaixo:

**Quadro 10: Monitoramento e Avaliação do treinamento em Gestão e Liderança:**

Ação 01	Acompanhar pelo menos um dia de curso por módulo para obter dados referentes ao índice de comparecimento de gestores.
Ação 02	Ao final do curso, enviar, para cada escola cujo gestor participou do curso, um questionário solicitando o preenchimento e assinatura do mesmo.
Ação 03	Analisar e tabular todas as informações
Ação 04	Verificar em tempos futuros se a escola, cujo gestor participou do curso, obteve melhor índices de desenvolvimento escolar ou se os resultados são insignificantes.
Ação 05	Disponibilizar os resultados à SEEDUC para que possa servir de dados a serem considerados, no que diz respeito ao direcionamento do curso a outras regionais do Estado do Rio de Janeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ação 3: Encaminhar proposta de curso de Gestão e Liderança para Diretoria de Desenvolvimento de Formação do Estado do Rio de Janeiro. A intenção desta ação é, de posse dos resultados da pesquisa realizada, encaminhar à diretoria de Desenvolvimento e Formação, uma proposta que seja direcionada a outras regiões no âmbito estadual, ou seja, fazer com que os resultados a serem obtidos através do processo de monitoramento e avaliação da GIDE possam ser visto como relevantes a outros contextos escolares. O quadro 10 sintetiza os procedimentos necessário a ação 3:

**Quadro 11: Procedimentos para Execução da Ação 03**

Ação	Encaminhar proposta de treinamento de Gestão e Liderança para Diretoria de Desenvolvimento de Formação do Estado do Rio de Janeiro.
Justificativa	Possibilidade de desenvolver competências de gestão em outras esferas regionais.
Responsável	Diretoria da Secretaria de Desenvolvimento e Formação do Rio de Janeiro.
Procedimentos	Marcar uma reunião com os diretores da Secretaria de Desenvolvimento e Formação do Estado do Rio de Janeiro.
Público alvo	Gestores escolares do estado do Rio de Janeiro.
Prazo	A ser definido.
Custos	A ser definido

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar, o capítulo 3 apresentou propostas de aprimoramento da Gestão Escolar no âmbito da Região Metropolitana VII do Estado do Rio de Janeiro. A proposta do Plano de Ação Educacional indicou ações que poderão ser executadas, no sentido de favorecer as escolas inseridas na referida região através de um treinamento que sirva como subsídio quanto ao desenvolvimento de competências em gestão escolar de modo a contribuir para a formação do perfil ideal de gestor de modo a facilitar a implementação do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Cada ação proposta neste capítulo deve servir para promover o aprimoramento das práticas de gestão dos líderes das escolas públicas pertencentes a região Metropolitana VII, cujos resultados deverão ser monitorados de forma contínua pela Diretoria da Gestão Integrada da Escola – GIDE por meio de ações estratégicas de monitoramento sugeridos neste capítulo. Exige-se o monitoramento e análise dos resultados do treinamento a ser executado no âmbito da Região Metropolitana VII, de modo a demonstrar a relevância dos treinamentos em gestão e liderança para as demais regiões do Estado do Rio de Janeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que as mudanças educacionais dos últimos tempos têm propiciado a busca pela qualificação dos serviços prestados às comunidades escolares de uma forma abrangente. Neste sentido, a pesquisa em questão visou propiciar o desenvolvimento de competências de gestão tomando como base os resultados da pesquisa realizada em duas unidades escolares da Região Metropolitana VII do estado do Rio de Janeiro.

As competências que se sobressaíram na pesquisa, com base nas respostas dos professores e AAGE em torno dos questionamentos referente ao perfil do gestor escolar foram: criatividade, liderança e visão estratégica. Por meio das respostas dos questionários, ficou evidente que os professores e AAGEs das escolas investigadas estão conscientizados acerca da importância do envolvimento na prática de gestão escolar e da ferramenta gerencial GIDE). Ficou claro também nas respostas dos gestores que ambos se preocupam com a correta aplicação das diretrizes pedagógicas relacionadas a ferramenta GIDE e que anseiam a plena participação de toda a comunidade escolar na busca por melhorias na Educação, o gestor 01, por exemplo, argumentou que suas atitudes podem, tanto facilitar como dificultar a implementação da GIDE e por este motivo acredita que quanto mais criatividade e visão estratégica, maior serão as chances de superar os conflitos existentes na escola.

Através da proposta (Plano de Ação Educacional), as unidades escolares da Região Metropolitana VII terão a oportunidade de promover profundas melhorias no processo ensino aprendizagem, podendo fortalecer a liderança da gestão dando-lhes condições de compreenderem quais os aspectos que devem ser melhorados com relação às competências definidas nesta pesquisa.

No final do treinamento em Gestão e Liderança, os gestores deverão estar capacitados para promover mudanças estratégicas nas unidades escolares em que estão atuando. Espera-se que os participantes saibam lidar com os novos desafios escolares, mais precisamente aqueles que abrangem a tomada de decisões baseadas na capacidade estratégica, de liderança e de criatividade.

Espera-se também que os diretores responsáveis pela GIDE levem em consideração esta proposta e que monitorem e avaliem adequadamente os resultados do Plano de Ação Educacional proposto nesta dissertação e que, da

mesma forma, os diretores da SEEDUC, analisem a viabilidade e relevância de uma pesquisa desta natureza, tendo em vista a ampliação das competências do seu quadro de gestores em primeira instância no âmbito da Região Metropolitana VII e em segunda instância às demais regiões do estado do Rio de Janeiro.

As limitações desta pesquisa abrangem algumas dificuldades que podem ser encontradas na execução dos treinamentos, a exemplo do não comparecimento dos gestores nas atividades presenciais por alegarem “falta de tempo”. Por este motivo, sugere-se que a SEEDUC conceda a estes gestores um tempo a ser contado como tempo de serviço, no sentido de que estes não tenham que utilizar um tempo extra escolar para a realização dos treinamentos. Assim, não terão como justificar o não comparecimento por falta de tempo, uma vez que este será aproveitado da própria carga horária de atuação.

Sugere-se que novos estudos desta natureza sejam desenvolvidos pelos pesquisadores da atualidade, adentrando a novos aspectos, como por exemplo, como a gestão escolar pode promover a construção da identidade escolar? Esta é uma indicação de pesquisa que pode ser efetivada a partir do envolvimento da pesquisadora ou de outros profissionais que tenham interesse pelo tema em novos projetos de pesquisa.



## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. **O contexto educacional e sua influência na criatividade**. São Paulo: Artmed, 2002.

ANDRADE, R. C. de. **Introdução: gestão da escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org). *A gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ARAÚJO, C. **Estudo de Caso:métodos de investigação em educação**. Instituto de Educação e Psicologia.Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <[http://gru-po4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://gru-po4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014.

BRASIL. **Plano Municipal de Educação: caderno de orientações**. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE), 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Elsevier: São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship**, publicado em 1985. Disponível em: <<http://druckersociety.at/repository/scientific/Pearl.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, V.34, N.2, abril/junho 1999, pp 5-28.

IBGE. 2010. **Cidades@**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=330350>>. Acesso em: 24 out. 2014.

INEP. 2014. **Resultados do IDEB**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/planilhas-para-download>>. Acesso em: 25 out. 2014.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev/jun. 2000p.11-33.

MACHADO, M.; MIRANDA, J.2012. **Gestão estratégica e participativa**. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda\\_re\\_s\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_re_s_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

MACHADO, M. 2014. **O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora - MG**. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto/Portugal, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2013. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <[MINTZBERG, H.M. \*\*Desvendando o dia a dia da gestão\*\*. Porto Alegre: Bookman, 2010.](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=336&msg=1&l=aW5kZXgucGhwP29wdGlvbj1jb21fY29udGVudCZ2aWV3PWJ1c2NhZ2VyYWwmSXRlbWlkPTE2NCZwYXJhbXNbc2VhcmNoX3JlbGV2YW5jZV09aWRIYiZkPXMmcGFyYW1zW2RlXT0mcGFyYW1zW2F0ZV09JnBhcmFtc1tjYXRpZF09JnBhcmFtc1tzZWZyY2hfbWV0aG9kXT1hbGwmcGFyYW1zW29yZF09cHI=>. Acesso em: 12 ago. 2014.</p>
</div>
<div data-bbox=)

POLON, T.L.P. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da GeraçãoEscolar 2005- Pólo Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>>. Acesso em: 20 set. 2015.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. **Transforma a estrutura básica da secretaria de estado de educação -SEEDUC 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. **Estabelece programa para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687124>>. Acesso em: 27ago. 2014.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.791, de 06 de janeiro de 2011. **Dispõe sobre a cessão de servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação – Seeduc, estabelece prazo para a manifestação dos órgãos e entidades cessionárias e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687125>>. Acesso em 17set. 2014.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.788, de 06 de janeiro de 2011. **Institui auxílio transporte aos servidores que menciona no âmbito da Secretaria Estadual de Educação – Seeduc e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1687125>>. Acesso em: 07 set. 2014.

RIO DE JANEIRO. Resolução SEEDUC nº 5096, de 09 de maio de 2014. **Estabelece a avaliação dos servidores que menciona no âmbito da Secretaria Estadual de Educação – Seeduc e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=135602>>. Acesso em: 07 set. 2014.

RIO DE JANEIRO. 2014. **Sistema Conexão Educação**. Disponível em: <[http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/curriculo\\_identificacao.asp](http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/curriculo_identificacao.asp)>. Acesso em 18 Jan. 2014.

ROCHA, B. S. O. SANÁBIO, M.T. 2012. **Gestor Escolar Empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social**. CASI, Volta Redonda, 06 e 07 de dezembro/2012.

Sammons P, Hillman J & Mortimore P. Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness research. **Paper presented at an internal seminar for Ofsted**, London: Institute of Education, March 1995, pp. 1-71.

SANTOS, J.G.; FERREIRA, N.S.C. **A formação continuada dos diretores escolares sob a concepção da qualidade total**. São Paulo, UTP 2013. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2004/Painel/Trabalho/06\\_14\\_13\\_A\\_\(DE\)\\_FORMACAO\\_CONTINUADA\\_DOS\\_DIRETORES\\_ESCOLARES\\_SOB\\_A\\_CON.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2004/Painel/Trabalho/06_14_13_A_(DE)_FORMACAO_CONTINUADA_DOS_DIRETORES_ESCOLARES_SOB_A_CON.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

SEEDUC. 2011. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

SEEDUC. 2012. **Metas do Saerj**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=616581>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

SEEDUC. 2014. **Secretário destaca conjunto de ações que resultaram na conquista de 11 posições no ranking IDEB**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1045928>>. Acesso em: 08 mai. 2014.

SOUZA NETO, Bezamat. **Contribuição e Elementos para um Metamodelo Empreendedor Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora de Cultura, 2008.

TCE (Tribunal de Contas do Estado). 2011. **Baixada Fluminense: histórico da ocupação e consequências**. Disponível em: <<http://www.tce.rj.gov.br/web/guest/todas-oticias>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

VALADARES, Sílvia. 2015. O empreendedorismo precisa de pessoas com mentes inquietas. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Silvia-Valadares/noticia/2015/03/o-empreendedorismo-precisa-de-pessoas-com-mentes-inquietas.html>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

## Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista - Gestores

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES ESCOLARES</b>
<p><i>Prezado(a) Diretor(a), Esta entrevista é um instrumento do Projeto de Pesquisa, desenvolvido em nível de mestrado profissional pela pesquisadora Denise de Oliveira, aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.</i></p> <p><i>Todas as informações coletadas neste estudo serão mantidas em sigilo, pois os dados produzidos serão disponibilizados de forma agregada por Diretoria Regional e Estado, sem qualquer identificação individualizada. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos que responda de maneira clara com aquilo que condiz com suas práticas. Agradecemos sua colaboração</i></p>
<b>TRAJETÓRIA DE VIDA DO GESTOR ESCOLAR</b>
- Qual sua idade e formação?
- O que motivou sua escolha para atuar na área de educação?
- Como foi a sua experiência escolar anterior à gestão?
<b>VISÃO E SISTEMA DE RELAÇÕES</b>
- Como você chegou a ser diretor(a) de uma Unidade Escolar? Você já nutria esse desejo quando era professor(a)?
- Qual é o seu maior objetivo como Diretor(a)?
<b>GESTÃO DO EMPREENDIMENTO</b>
- Qual é o fator mais importante para o sucesso da escola sob a sua gestão?
- Quais são as principais potencialidades e fraquezas da sua escola? (Pedir a Análise Estratégica da Unidade - GIDE, revisada para 2015)
- Como você comunica os seus objetivos, aquilo que deseja realizar, para as pessoas que a cercam?
<b>ATITUDES EMPREENDEDORAS</b>
- Qual é a melhor maneira que você encontrou para que as pessoas da sua escola expressem a sua criatividade e inovação?
- Como você incentiva as pessoas a realizar tarefas em que só você acredita?
- Como você lida com situações novas que fogem a rotina de sua escola?
- O que lhe dá mais satisfação na gestão da escola sob a sua responsabilidade?
- O que é um erro para você? Como você trata seus liderados quando eles erram?
- O que você considera importante para o sucesso?
- De que forma você explica o seu sucesso?
- Qual o conselho você daria para as pessoas que querem se tornar Diretores Escolares de sucesso?
<b>IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA</b>
- Qual foi sua reação quanto a Implementação de um modelo de gestão padronizado para escolas de todo O Rio de Janeiro?
- Constatou alguma(s) mudança(s) depois da GIDE? Qual ou quais?
- Você acredita que suas atitudes na gestão dificultaram ou facilitaram a implementação da GIDE? Por quê?
- Você verifica que houve impactos positivos na Implementação da GIDE nos

resultados da sua escola? No caso Afirmativo, a que você atribui?

## Apêndice 2 -Questionário - Ao professor

### Informações Básicas:

1. Sexo

Feminino  Masculino

2. Qual é a sua idade?

Entre 20 e 30 anos  Entre 31 e 35 anos  Entre 36 e 40 anos  Entre 41 e 50 anos  51 anos ou mais

3. Qual a sua disciplina de atuação? \_\_\_\_\_

4. Quantos anos de experiência você possui atuando como Docente?

Menos de 5 anos  Entre 5 e 10 anos  Entre 11 e 15 anos  
 Entre 16 e 20 anos  Mais de 20 anos

5. Quantos anos de experiência você possui atuando como Docente dessa escola?

Menos de 5 anos  Entre 5 e 10 anos  Entre 11 e 15 anos  
 Entre 16 e 20 anos  Mais de 20 anos

6. Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?

Curso Normal Nível Médio  Normal Superior  Ensino Superior –  
Pedagogia  
 Ensino Superior – Licenciatura  Pós-graduação / Especialização (Lato Sensu)  
 Mestrado (Stricto Sensu)  Doutorado (Stricto Sensu)

### Informações sobre a Gestão Escolar:

1. Você conhece a ferramenta gerencial GIDE (modelo de gestão implementada pela Secretaria de Estado de Educação | SEEDUC-RJ)?

Sim, a conheço muito bem.  Sim, a conheço parcialmente.  
 Desconheço-a.

1.1 - Caso tenha respondido SIM, em que grau você vê a implementação da GIDE em sua unidade escolar?

Integralmente       Parcialmente

Não houve implementação.

2. Você participa de alguma ação da GIDE?

Sim, de maneira ativa.       Sim, mas de maneira indireta.       Não.

3. A atuação do Diretor Escolar impacta positivamente nos bons resultados da sua escola?

Sim.       Não.

4. Em uma escala de 1 a 5 onde “5” (cinco) significa “excelente” e “1” (um) significa “ruim, péssimo ou inexistente”, avalie segundo sua opinião, às competências relacionadas a seguir, relacionando-as com as atitudes do Diretor Escolar de sua unidade escolar.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NOTA / AVALIAÇÃO
<b>FLEXIBILIDADE</b>	Reagir bem às mudanças. Possuir facilidade para utilizar os métodos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE</b>	Capacidade de respeitar e cumprir compromissos e prazos determinados.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>VISÃO SISTÊMICA</b>	Compreensão da organização da escola. Capacidade de análise de resultados e prognósticos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Compartilhamento de informações entre pares. Busca de esclarecimentos relativos às demandas e à rotina da escola.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>VISÃO ESTRATÉGICA (PRÓ-ATIVIDADE)</b>	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>CRIATIVIDADE</b>	Tem pensamento e atitudes inovadoras que influenciam as ações da equipe escolar.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

<b>LIDERANÇA</b>	Inspira e motiva sua equipe de trabalho. ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5
<b>RELAÇÃO INTERPESSOAL</b>	Desenvolve bem relações com a comunidade escolar, estimulando a produtividade. ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5

**Quanto a informações sobre a relação da Gestão Escolar com sua prática de sala de aula:**

Você encontrará a seguir afirmações sobre a sua prática nessa escola. Por gentileza, indique seu grau de concordância em relação às afirmativas abaixo, considerando os últimos 03 (três) anos . Marque apenas uma alternativa.

1. Dialogo com minha Gestão Escolar sobre minhas práticas em sala em sala de aula..
  - ( ) de forma frequente e assídua.
  - ( ) de forma eventual.
  - ( ) apenas de forma pontual, quando é estritamente necessário.
  - ( ) Não dialogo acerca disso com a equipe gestora.
  
2. Recebo orientações da direção para melhorar minha prática pedagógica.
  - ( ) de forma frequente e assídua.
  - ( ) de forma eventual.
  - ( ) apenas de forma pontual, quando é estritamente necessário.
  - ( ) Não dialogo acerca disso com a equipe gestora

### **Apêndice 3 – Questionário ao AAGE**

Prezado(a) AAGE, Este questionário é um instrumento do Projeto de Pesquisa, desenvolvido em nível de mestrado profissional pela pesquisadora Denise de Oliveira, aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Todas as informações coletadas neste estudo serão mantidas em sigilo, pois os dados produzidos serão disponibilizados de forma agregada por Diretoria Regional e Estado, sem qualquer identificação individualizada. Não existem respostas certas ou erradas, assinale apenas as alternativas que mais condizem com suas práticas. Agradecemos sua colaboração.

#### **Informações Básicas:**

Há quanto tempo você atua na função?

( ) Menos de 2 anos      ( ) de 2 a 3 anos      ( ) Mais de 3 anos.

Houve êxito na implantação da GIDE em todas as unidades escolares que você acompanha?

( ) Sim, em todas elas.

( ) Sim, na maioria delas.

( ) Sim, mas em poucas delas.

( ) Não, ainda em nenhuma.

#### **Informações do Perfil Gestor:**

Em uma escala de 1 a 5, onde “5” (cinco) significa “excelente” e “1” (um) significa “ruim, péssimo ou inexistente”, avalie segundo sua opinião, as competências relacionadas a seguir, relacionando-as com as atitudes do Diretor Escolar de sua unidade escola



COMPETÊNCIA      DESCRIÇÃO      NOTA / AVALIAÇÃO

**FLEXIBILIDADE**-Reagir bem às mudanças. Possuir facilidade para utilizar os métodos.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE** -Capacidade de respeitar e cumprir compromissos e prazos determinados.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**VISÃO SISTÊMICA**-Compreensão da organização da escola. Capacidade de análise de resultados e prognósticos.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**COMUNICAÇÃO**-Compartilhamento de informações entre pares. Busca de esclarecimentos relativos às demandas e à rotina da escola.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**VISÃO ESTRATÉGICA (PRÓ-ATIVIDADE)**-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

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**CRIATIVIDADE**-Tem pensamento e atitudes inovadoras que influenciam as ações da equipe escolar.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**LIDERANÇA**-Inspira e motiva sua equipe de trabalho.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

**RELAÇÃO INTERPESSOAL**-Desenvolve bem relações com a comunidade escolar, estimulando a produtividade.

( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5

Existe alguma outra habilidade ou competência não citada acima, mas que você gostaria de destacar, positiva ou negativamente, na atuação do Diretor Geral da Unidade Escolar, que esteja impactando no bom resultado da escola? (caso marque "SIM" escreva a resposta nas linhas abaixo.)

( ) Sim.                      ( ) Não

---



---



---



---

**Quanto a informações sobre a relação do Diretor e sua relação com a comunidade escolar**

1 Percebo que existe diálogo entre professores a Gestão:

- de forma frequente e assídua.
- de forma eventual.
- apenas de forma pontual, quando é estritamente necessário.
- Não há dialogo do professor com a equipe gestora.

2-Percebo ações do gestor para melhoria da prática pedagógica, principalmente com o foco em sala de aula:

- de forma frequente e assídua.
- de forma eventual.
- apenas de forma pontual, quando é estritamente necessário.
- Não evidencio nenhuma ação pedagógica do gestor com foco em sala de aula..

A comunidade escolar participa da Implementação da Gide?

- sim
- parcialmente
- Não participa

Caso tenha respondido sim na alternativa acima, você atribui a participação a atuação do gestor?

- Integralmente
- Parcialmente
- Não atribuo a atuação do gestor