

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

**TRÍCIA DE SOUSA LIMA FIGUEIREDO**

**A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE**  
**GESTORES ESCOLARES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:**  
**UMA ANÁLISE A PARTIR DA REGIONAL METROPOLITANA II**

JUIZ DE FORA

2015

TRÍCIA DE SOUSA LIMA FIGUEIREDO

**IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE  
GESTORES ESCOLARES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA REGIONAL METROPOLITANA II**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Cristina da Silva Machado

JUIZ DE FORA

2015

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

FIGUEIREDO, Trícia de Sousa Lima .  
A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES ESCOLARES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO : UMA ANÁLISE A PARTIR DA REGIONAL METROPOLITANA II / Trícia de Sousa Lima FIGUEIREDO. -- 2015.  
213 f.

Orientadora: Márcia Cristina da Silva MACHADO

Coorientador:

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

1. Gestão Escolar. 2. Itinerários Formativos. 3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Programas de Formação para Gestores. I. MACHADO, Márcia Cristina da Silva, orient. II. , coorient. III. Título.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

TRÍCIA DE SOUSA LIMA FIGUEIREDO

### **A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES ESCOLARES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UMA ANÁLISE A PARTIR DA REGIONAL METROPOLITANA II**

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

---

Membro da Banca – Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Cristina da Silva Machado

---

Membro da Banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 15 de janeiro de 2015

À todos os gestores escolares que participaram desta pesquisa e a todos os outros que, mesmo não tendo participado, são a razão deste trabalho. A você meu respeito e admiração!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua forte e incontestável presença, nos momentos de alegria, entre os amigos, e ao mesmo tempo nos de dor, solidão e total desespero (foram muitos!), entre torrenciais lágrimas... pelo bálsamo de alegria e inspiração, quando as palavras me faltaram. E a amada família da fé pelas fundamentais orações de intercessão.

A minha família, meu marido Fernando, por não ter desistido de mim. Nestes dois anos foram muito mais momentos de ausência do que de presença, mesmo reclamando, por vezes não entendendo, me deu todo o suporte necessário para que eu chegasse até aqui. Amo você! Meus filhos amados, João Fernando e Bruna, por terem também suportado a minha ausência, pelos abraços e por terem tantas vezes enxugado minhas lágrimas... Em especial a Bruna, amada primogênita, na minha ausência soube com maestria cuidar do irmão, da casa e do pai, para que eu estivesse longe e tranquila. Amo vocês mais que tudo!

Ao meu Pai, muito amado, que mesmo distante e do seu jeito, sei que torceu muito por mim.

Aos demais familiares que durante esse tempo souberam respeitar a minha ausência e me apoiaram em todas as vezes que eu solicitei ajuda. Em especial minha amada amiga e cunhada Fernanda, pela leitura e revisão do 1º capítulo.

*In memoriam*, minha mãe Joana Alzemar e a minha “mãevó” Maria Cecília, por sempre terem se empenhado para realizar os meus sonhos, por terem cuidado de mim e, sobretudo pela herança valiosa que me deixaram, o exemplo. O exemplo de vida, de mulheres que vocês foram. Certamente a mulher, mãe e profissional que me tornei, tem muito de vocês. Eu vou amá-las eternamente!

À Professora Drª Márcia Machado, um anjo que Deus escolheu a dedo e colocou no meu caminho! Pessoa dotada de uma alma incrível, de um sorriso inesquecível, de um olhar cheio de ternura e de um abraço acolhedor. Uma Orientadora rara,

profissional, entendida do que faz, com presença pedagógica, competente. Obrigada pela orientação segura, pelas intervenções precisas e preciosas, pelos puxões de orelha e pelo enorme carinho com que conduziu todo o processo de construção desse trabalho. Você tocou meu coração e contribuiu para além do resultado deste trabalho, para a vida! Pra mim você é um exemplo, e que eu quero seguir! Foi um presente tê-la como orientadora. Obrigada por ter aceitado fazer parte da minha história e ter feito a diferença!

À equipe do CAED, ASAS: Sheila Rigante, pelo sorriso acolhedor com que me recebeu nos primeiros dias de orientação, por ter entendido a minha angústia e por ter conseguido junto ao Wallace Guedes resgatar a minha ideia e dar a ela nova forma. À Patrícia Maia, pela cumplicidade, pela paciência, pelas incansáveis leituras, pelas intervenções sempre oportunas, pelo constante incentivo e pela profissional passagem de orientação para Helena e Daniel, eleitos na reta final como suporte precioso. Todos vocês foram fundamentais para esta construção acadêmica. À Coordenação da equipe do núcleo de dissertação Juliana Magaldi e Carla Machado, pelo excelente trabalho. Sei que o desafio diário é muito grande. Aos professores do mestrado pelo empenho e dedicação, em especial ao Prof<sup>o</sup> Dr Marcos Tanure, vice-Coordenador do Curso.

À Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro pela oportunidade e pelo investimento.

Ao Subsecretário Becker, ao Superintendente na ocasião e hoje Subsecretário Antoine Lousao, e a Maise Marine, minha atual Superintendente, por acreditarem em mim e no meu trabalho, pela confiança e por durante os encontros presenciais terem me liberado das minhas atividades laborais e dado a mim a cobertura necessária. Não poderia esquecer da querida Daniela Mesquita, pelo apoio, incentivo e compartilhar de informações.

À equipe da Diretoria de Formação, por terem me dado todo o suporte que eu precisava para escrever e estudar. Jorzeia Amorim, Luciana Ribeiro e Elaine Costa, sem a presença de vocês durante este tempo seria impossível. Obrigada!

Aos amigos de trabalho que, de maneira muito carinhosa e profissional, sempre contribuíram: com dados, documentos, informações, um abraço, uma palavra de carinho, fundamentais para o meu sucesso. Em especial: Heloisa Werneck e Sônia Barone, amigas que amo!

Às colegas de turma SEEDUC/RJ, a presença de vocês, a força, o companheirismos, nos momentos de estudo também foram marcantes... Conheci servidores admiráveis e fiz amigos para a vida! Cirene, um anjo enviado por Deus nos momentos difíceis! Aline pela cumplicidade e Tereza por compartilhar a vida diariamente em Juiz de Fora. Aprendi a conviver e a respeitar as diferenças. A todos os integrantes da turma B, turma Boa, pelas trocas valiosas, pelo auxílio nos estudos!

Às amigas de turma, Elizabeth, Naedja, Maria, Samara, Silvana, Corina e Valentina, presentes valiosos dessa fase, pessoas inesquecíveis! Vocês fazem parte da minha vida. Mesmo a quilômetros de distância, como aprendi com vocês! Vivemos momentos que ficaram gravados na memória e sobretudo no meu coração! Amo vocês demais...!

Aos membros da banca de qualificação, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Érika e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Beatriz, pelas contribuições e pelo incentivo. Em especial à Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Beatriz Coelho, por acreditar em mim e no meu trabalho, pelas palavras de incentivo e pela valiosa co-orientação na elaboração do questionário.

Aos membros da banca de defesa, Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira e Dr. Júlio César Andrade de Abreu, pela leitura atenta, pelos elogios e observações de melhoria valiosas para o aperfeiçoamento do trabalho defendido.

A todos os diretores das escolas que participaram da pesquisa, pela preciosa contribuição, ao responder o questionário.



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

Paulo Freire

## RESUMO

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, teve como objetivo identificar e analisar as demandas de formação dos gestores de escola na SEEDUC/RJ, de modo a contribuir com a proposição de ações que possam suprir os *gaps* existentes. Para tanto, foi necessário analisar a política de formação e desenvolvimento de pessoas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, executada a partir de 2010, sob a perspectiva das ações empreendidas para os diretores escolares, levando em consideração, também, a percepção desses gestores, acerca dessa política. A pesquisa teve como recorte de análise três dos cursos ofertados para gestores escolares entre os anos de 2011 a 2013; são eles: Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI), MBA em Gestão Empreendedora em Educação e o Fórum de Gestão e Liderança Escolar. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica, observação participante e pesquisa de campo com aplicação de questionário. O questionário foi aplicado nos diretores escolares da Regional Metropolitana II. Na análise, foram investigados os seguintes elementos: perfil de formação do gestor, análise dos três cursos e sugestões de formatos e assuntos para a elaboração de novas propostas de formação. Esse estudo foi desenvolvido, a partir da contribuição de autores como: Fleury (2001), Freitas (2009), Lück (2000, 2009, 2010), Pacheco et al. (2009), Mintzberg (2010), Machado (2010, 2012), Kuenzer (2013), Polon (2013), dentre outros. A pesquisa mostrou os pontos relevantes e os limites dos três cursos analisados, revelando lacunas que necessitam ser trabalhadas. O diagnóstico realizado foi fundamental para a elaboração de um Plano de Ação Educacional direcionado ao enriquecimento da política de formação e desenvolvimento para gestores escolares, implementada no estado.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Itinerários Formativos. Treinamento e Desenvolvimento. Programas de Formação para Gestores.

## **ABSTRACT**

This research aimed to identify and analyze the demands of training of school managers in SEEDUC / RJ, in order to contribute to the proposition of actions that can fill the existing gaps. This is a qualitative research using the case study. Therefore, it was necessary to analyze the formation of policy and development of people of the State Department of Education of Rio de Janeiro, performed from 2010, from the perspective of actions taken to school directors, taking into account also the perception these managers, about this policy. The research was cut three analysis of the offered courses for school managers between the years 2011 to 2013; they are: Internal Selection Process Training Course (PSI), MBA in Entrepreneurial Management in Education and the School Management and Leadership Forum. Data were collected through documentary and bibliographical research, participant observation and field research with questionnaire. The questionnaire was administered in school directors of the Metropolitan Regional II. In the analysis, the following elements were investigated: educational profile manager, analysis of the three courses and suggestions of shapes and subjects for the development of new proposals for training. This study was developed from the author's contribution as: Fleury (2001), Freitas (2009), Lück (2000, 2009, 2010), Pacheco at al. (2009), Mintzberg (2010), Machado (2010, 2012), Kuenzer (2013), Polon (2013), among others. The diagnosis made was instrumental in the development of an Educational Action Plan aimed at the enhancement of training and development policy for school managers, implemented in the state.

**Keywords:** School Management. Educational, Training and Development Routes. Training Programmers for Managers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.....	30
Figura 2 – Organograma da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.....	32
Figura 3 – Organograma da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.....	32
Figura 4 – Organograma das Regionais da SEEDUC/RJ.....	36
Figura 5 – Plano de Trabalho da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.....	38
Figura 6 – Taxa de Aprovação das Redes Estaduais do Ensino Médio.....	51
Figura 7 – Taxa de Reprovação das Redes Estaduais do Ensino Médio.....	52
Figura 8 – Variação do Fluxo 2011-2012 – Ensino Fundamental – Anos Finais.....	52
Figura 9 – Variação do Fluxo 2011-2012 – Ensino Médio – Anos Finais.....	53
Figura 10 – Taxa de Distorção Idade/Série nos Anos Finais do Ensino Regular – 2007-2012.....	54
Figura 11 – Taxa de Distorção Idade/Série nos Anos Finais do Ensino Médio – 2007-2012.....	55
Figura 12 – Lista combinada das Qualidades básicas para o Sucesso Gerencial – identificada por Mintzberg.....	94
Figura 13 – Tipos de acesso ao Cargo de Diretor Escolar no Brasil.....	97
Figura 14 – Representação da Gestão Pedagógica e o Trabalho com as demais Dimensões da Gestão.....	121
Figura 15 – Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	151

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação da importância do Curso de Formação do PSI com o início ou continuidade da Prática Gestora.....	136
Gráfico 2 – Carga Horária do Curso.....	137
Gráfico 3 – Local dos Encontros Presenciais.....	138
Gráfico 4 – Metodologia Presencial.....	138
Gráfico 5 – Conteúdos faltosos no Curso de Formação do PSI – Opinião dos Gestores Escolares.....	140
Gráfico 6 – Percentual de Participantes do Fórum de Gestão e Liderança Escolar.....	141
Gráfico 7 – Conteúdos faltosos com relação à aquisição de conhecimento para melhor embasar a Prática da Gestão Escolar – Apontamentos dos Gestores Escolares.....	147
Gráfico 8 – Principais necessidades de Desenvolvimento e Formação.....	153

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cursos de Especialização – Parceria SEEDUC/CECIERJ.....	49
Quadro 2 – Disciplinas do Curso de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação.....	65
Quadro 3 – Disciplinas do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Disciplinas Obrigatórias.....	67
Quadro 4 – Disciplinas do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Disciplinas Eletivas.....	69
Quadro 5 – Conteúdos do Curso de Mediação de Conflitos.....	70
Quadro 6 – Temas Fórum de Gestão e Liderança Escolar.....	71
Quadro 7 – Temas discutidos nas mesas de Debate do Fórum de Gestão e Liderança Escolar.....	72
Quadro 8 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2011.....	74
Quadro 9 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2012.....	75
Quadro 10 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2013 e 2014/1.....	76
Quadro 11 – Estrutura do PROFGE: Módulos e Conteúdos.....	77
Quadro 12 – Resumo de Formações para Diretores Escolares.....	78
Quadro 13 – Descrição das Dez Competências avaliadas nos Diretores Escolares.....	93
Quadro 14 – Planos, Papéis e Funções de Atuação do Diretor de Unidade Escolar.....	103
Quadro 15 – As Dez Dimensões da Gestão Escolar, organizadas por área.....	105
Quadro 16 – Relação entre as Dimensões, Fundamentações e Princípios da Educação, da Gestão Escolar e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	107
Quadro 17 – Relação entre as Dimensões, Planejamentos e Organizações do Trabalho Escolar e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	109
Quadro 18 – Relação entre as Dimensões, Monitoramento de Processos Educacionais e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	111
Quadro 19 – Relação entre as Dimensões, Gestão de Resultados Educacionais e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	112
Quadro 20 – Relação entre as Dimensões, Gestão Democrática e Participativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	114

Quadro 21 – Relação entre as Dimensões, Gestão de Pessoas e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	116
Quadro 22 – Relação entre as Dimensões, Gestão Administrativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ – Parte 1.....	118
Quadro 23 – Relação entre as Dimensões, Gestão Administrativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ – Parte 2.....	119
Quadro 24 – Relação entre as Dimensões, Gestão Pedagógica e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.....	122
Quadro 25 – Perfil dos Respondentes.....	132
Quadro 26 – Perfil dos Respondentes – Detalhes da Formação e Participação de Cursos.....	134
Quadro 27 – Avaliação da Contribuição do Modelo de Curso na visão dos Gestores.....	143
Quadro 28 – Sugestões de Programas de Formação.....	146
Quadro 29 – Temas para aprofundamento por Curso.....	160
Quadro 30 – Levantamento de assuntos para Formação x Cursos ofertados.....	161
Quadro 31 – Minicurso 1: Gestão Financeira na Escola Pública.....	175
Quadro 32 – Minicurso 2: Gestão de Equipes de Alto Desempenho.....	176
Quadro 33 – Minicurso 3: Gestão Pedagógica – entendendo a sua importância.....	177
Quadro 34 – Minicurso 4: Gestão de Resultados Educacionais.....	178
Quadro 35 – Minicurso 5: Gestão Administrativa e a Infraestrutura.....	179
Quadro 36 – Minicurso 6: Gestão Estratégica e Participativa na Escola.....	180
Quadro 37 – Minicurso 7: Os Papéis de trabalho dos Gestores.....	181
Quadro 38 – Áreas da SEEDUC/RJ relacionadas aos Minicursos.....	182
Quadro 39 – Cronograma de oferta do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.....	183
Quadro 40 – Custo por Atividade.....	186
Quadro 41 – Cronograma de Planejamento e preparação do Programa.....	187

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Servidores ativos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.....	29
Tabela 2 – Número de Escolas distribuídas por Regional.....	37
Tabela 3 – Dados de Processo Seletivo Interno para o preenchimento de Funções Pedagógicas na Escola.....	46
Tabela 4 – Contribuição dos Temas trabalhados no Curso para a Prática Gestora.....	139
Tabela 5 – Contribuição dos Temas abordados no Curso de MBA.....	145
Tabela 6 – Resultado Geral da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar por Regional.....	151
Tabela 7 – Resultado Geral da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar – Regional Metropolitana II.....	152
Tabela 8 – Maiores necessidades de Treinamento da Regional Metropolitana II.....	153



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AAE** – Associação de Apoio a Escola
- AAGE** – Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar
- AVA** – Ambiente Virtual de Aprendizagem
- CAED** – Centro de Apoio a Educação
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
- CECIERJ** – Centro de Ciências do Estado do Rio de Janeiro
- CEDERJ** – Consórcio de Universidades Públicas a Distância
- CEDHAP** – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado
- CEJA** – Centro de Educação de Jovens e Adultos de Educação à Distância
- CEREL** – Central de Relacionamento
- CIEP** – Centro Integrado de Educação Pública
- CIRJ** – Centro Industrial do Rio de Janeiro
- COCAC** – Coordenação de Cargo em Comissão
- CONSED** – Conselho Nacional de Secretários de Educação
- DO** – Diário Oficial
- DRA** – Diretor Regional Administrativo
- DRP** – Diretor Regional Pedagógico
- EaD** – Educação a Distância
- EJA** – Educação de Jovens e Adultos
- EMERJ** – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro
- ESAJ** – Escola da Administração Judiciária
- Escola SEEDUC/RJ** – Escola de Aperfeiçoamento dos Servidores da Educação do Estado do Rio de Janeiro
- FAETEC** – Fundação de Apoio à Escola Técnica
- FIESP** – Federação de Indústrias do Estado de São Paulo
- FIRJAN** – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
- GIDE** – Gestão Integrada da Escola
- ID** – Indicador de Desempenho
- IDEB** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IDERJ** – Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro

**IDERJINHO** – Indicador de Desenvolvimento Sintético Bimestral do Estado do Rio de Janeiro

**IES** – Instituições de Ensino Superior

**IEL** – Instituto Euvaldo Lodi

**IF** – Indicador de Fluxo

**IGT** – Integrante de Grupo de Trabalho

**INDG** – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

**INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**MBA** – *Master in Business Administration*

**MEC** – Ministério da Educação

**MI** – Mobilidade Interna

**NATA** – Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos

**OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PAE** – Plano de Ação Educacional

**PARFOR** – Plano Nacional de Formação de Professores

**PCN** – Parâmetros Curriculares Nacionais

**PDCA** – Planejar, Desenvolver, Controlar e Avaliar

**PDE** – Plano de Desenvolvimento da Educação

**PISA** – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

**PPGP** – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

**PRODERJ** – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro

**PROFGE** – Programa de Gestão Escolar

**PROGESTÃO** – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares

**PROTDGE** – Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares

**PSI** – Processo Seletivo Interno

**PSIE** – Processo Seletivo Interno Especial

**RH** – Recursos Humanos

**SAEB** – Sistema de Avaliação da Educação Básica

**SAERJ** – Sistema de Avaliação Estadual do Rio de Janeiro

**SAERJINHO** – Avaliação Diagnóstica que compõe o Sistema de Avaliação Estadual do Rio de Janeiro

**SAPLAG/RJ** – Secretaria de Planejamento

**SEEDUC/RJ** – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SESI** – Serviço Social da Indústria

**SIGRH** – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

**SUBGP** – Subsecretaria de Gestão de Pessoas

**SUPDP** – Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas

**SUPGP** – Superintendência de Gestão de Pessoas

**TCT** – Teoria Clássica de Testes

**TRI** – Teoria de Resposta ao Item

**UFF** – Universidade Federal Fluminense

**UFJF** – Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>1</b>	<b>O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLA.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1</b>	<b>A rede estadual de ensino do Rio de Janeiro e a Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2</b>	<b>O Plano de Educação do Estado: descrição, reorganização e Marco Legal para a Gestão da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro.....</b>	<b>34</b>
1.2.1	As Mudanças na Estrutura da SEEDUC/RJ no âmbito das Regionais.....	35
1.2.2	O Planejamento Estratégico na SEEDUC/RJ e as Mudanças no modo de Gestão das Escolas.....	38
1.2.3	O Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro – IDERJ.....	42
1.2.4	O Programa de Bonificação por Resultados.....	44
1.2.5	O Programa de Recrutamento e Seleção.....	45
1.2.6	A Adoção de um Currículo Mínimo nas Escolas.....	48
1.2.7	A Sistemática de Avaliação por Competências.....	49
1.2.8	O impacto das Mudanças nos Resultados da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.....	50
<b>1.3</b>	<b>A diretriz estadual de formação e desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>56</b>
1.3.1	Os Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Formação.....	57
1.3.2	A Proposta Pedagógica de Formação e Desenvolvimento de Pessoas.....	59
<b>1.4</b>	<b>As principais ações de formação e desenvolvimento de pessoas ofertadas para o gestor escolar.....</b>	<b>62</b>
1.4.1	MBA em Gestão Empreendedora.....	63
1.4.2	Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.....	66
1.4.3	Mediação de Conflitos.....	69
1.4.4	Fórum de Gestão e Liderança na Escola.....	71
1.4.5	Seminário de Gestão Escolar: Funções, Desafios e Atribuições no Contexto Contemporâneo.....	72
1.4.6	O Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI).....	
1.4.7	O Curso de Formação do Processo Seletivo Interno Especial – PROFGE (PSIE).....	76
1.4.8	Outros Cursos de Formação para Gestores não Sistematizados pela Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.....	79

1.5	<b>O problema de oferta e demanda de formação em gestão escolar na SEEDUC/RJ.....</b>	<b>80</b>
2	<b>A POLÍTICA E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLA NA SEEDUC/RJ SOB A ÓTICA DOS DIRETORES ESCOLARES DA REGIONAL METROPOLITANA II.....</b>	<b>85</b>
2.1	<b>A pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura.....</b>	<b>85</b>
2.1.1	Treinamento e Desenvolvimento: Conceito e Processo.....	86
2.1.2	A Questão das Competências para a Gestão.....	90
2.1.3	O Trabalho do Gestor Escolar e as Dimensões da Gestão Escolar.....	96
2.1.3.1	<i>A Liderança e a Gestão – Conceitos e Processos que se completam.....</i>	100
2.1.3.2	<i>As Dimensões da Gestão Escolar.....</i>	104
2.1.3.2.1	Área de Organização: Fundamentação e Princípios da Educação e da Gestão Escolar.....	105
2.1.3.2.2	Área de Organização: Planejamento e Organização do Trabalho Escolar.....	108
2.1.3.2.3	Área de Organização: Monitoramento de Processos Educacionais.....	110
2.1.3.2.4	Área de Organização: Gestão de Resultados Educacionais.....	111
2.1.3.2.5	Área de Implementação: Gestão Democrática e Participativa.....	113
2.1.3.2.6	Área de Implementação: Gestão de Pessoas.....	114
2.1.3.2.7	Área de Implementação: Gestão Administrativa.....	116
2.1.3.2.8	Área de Implementação: Gestão da Cultura Organizacional da Escola.....	119
2.1.3.2.9	Área de Implementação: Gestão do Cotidiano Escolar.....	120
2.1.3.2.10	Área de Implementação: Gestão Pedagógica.....	121
2.1.4	Os Perfis de Liderança do Gestor e a Gestão Escolar.....	123
2.2	<b>Aspectos metodológicos da pesquisa de campo.....</b>	<b>126</b>
2.2.1	Conhecendo melhor o Tipo da Pesquisa.....	126
2.2.2	Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos da Pesquisa.....	128
2.2.3	Coleta de Dados.....	129
2.3	<b>Apresentação E Análise Dos Resultados Da Pesquisa..</b>	<b>131</b>
2.3.1	Perfil dos Respondentes.....	132
2.3.2	Análise dos Três Cursos: Formação do PSI, Fórum de Gestão e Liderança Escolar e MBA em Gestão Empreendedora em Educação.....	135
2.3.2.1	<i>Curso: Formação do Processo Seletivo Interno.....</i>	136
2.3.2.2	<i>Curso: Fórum de Gestão e Liderança Escolar.....</i>	140
2.3.2.3	<i>Curso: MBA em Gestão Empreendedora em Educação.....</i>	142
2.3.3	Sugestões para Programas de Formação.....	146
2.3.4	Apresentação de outros Trabalhos de Pesquisa e Avaliação de Desempenho realizados pela SEEDUC/RJ.....	147
2.3.4.1	<i>Pesquisa de Campo sobre Atribuições do Diretor e o tempo gasto nas Atividades do dia a dia.....</i>	148

2.3.4.2	<i>Apresentação dos Resultados da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar.....</i>	149
2.3.5	<i>Análise Geral dos Resultados da Pesquisa: respondendo às Questões de Investigação.....</i>	154
2.3.5.1	<i>A Contribuição dos Cursos analisados.....</i>	156
2.3.5.2	<i>As Demandas de Conhecimento colocadas pelos Gestores de Escola.....</i>	160
2.3.5.3	<i>As Competências exigidas dos Gestores de Escola na SEEDUC/RJ...</i>	163
2.3.5.4	<i>A Necessidade de Revisão da Política de Formação na SEEDUC/RJ.....</i>	166
<b>3</b>	<b>O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES DE ESCOLA DA SECRETARIA ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO.....</b>	<b>168</b>
<b>3.1</b>	<b>O Programa de Treinamento e Desenvolvimento de e Gestores Escolares (PROTDGE).....</b>	<b>170</b>
<b>3.2</b>	<b>Estrutura e detalhamento do Programa.....</b>	<b>171</b>
3.2.1	Objetivo.....	171
3.2.2	Público-alvo e Seleção dos Participantes.....	172
3.2.3	Temas Propostos e Metodologia.....	172
3.2.4	Conteúdo Temático dos Minicursos.....	174
3.2.5	Cronograma.....	182
3.2.6	Equipe Pedagógica para Ministrar os Conteúdos.....	183
3.2.7	Local dos Encontros Presenciais.....	184
3.2.8	Avaliação do Cursista e dos Programas Presenciais.....	184
3.2.9	Custo do Programa.....	185
3.2.10	Cronograma de Planejamento e Detalhamento Programa na SEEDUC/RJ.....	187
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>188</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>193</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>198</b>
	<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES ESCOLARES – SEEDUC/RJ.....</b>	<b>199</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>209</b>
	<b>ANEXO 1 – MAPA DA DISTRIBUIÇÃO POR REGIONAL.....</b>	<b>210</b>
	<b>ANEXO 2 – MAPA DE FORMAÇÃO.....</b>	<b>211</b>

## INTRODUÇÃO

A Educação Pública no Brasil vem passando por um processo de transformação nos últimos vinte anos. Esse processo estabeleceu mudanças que vão desde a própria concepção de Qualidade do Ensino e de acesso à Educação até as Políticas, Organização Escolar e Modo de Gestão dos Sistemas de Educação.

Neste contexto de transformação, o papel da gestão, tanto no nível macro (Secretarias de Educação), quanto no nível micro (Escolas) dos Sistemas Educacionais passa a ser estratégico. É fundamental, por exemplo, que se garanta um modo de Gestão Integrada que viabilize não apenas a definição e disseminação de novas Políticas Educacionais, mas também o desdobramento e a operacionalização delas através de regulamentos, normas e ações por toda a Rede de Ensino até a Escola. Freitas (2009) afirma que as Políticas Públicas Educacionais têm atribuído à figura do Gestor dos Sistemas de Ensino, tanto no nível básico como no superior, a condição de “elemento chave para a melhoria da qualidade da educação em todo o mundo” (FREITAS, 2009, p. 168).

Uma vez que a Escola é o espaço no qual as Políticas se concretizam na forma de Resultados de Ensino e Aprendizado, a Gestão Escolar tornou-se fundamental no processo de concretização das mudanças e da efetiva melhoria da Qualidade Educacional. Por ser assim, a Gestão Escolar demanda Políticas de formação e acompanhamento “capazes de garantir a autonomia das escolas como um meio, e não um fim em si mesmo, na busca por melhores resultados de desempenho educacional” (MACHADO, 2012, p. 2).

Entende-se que a formação de Gestores de Escola é um desafio e uma exigência para as Redes de Ensino, na medida em que os cargos de Gestão nas Escolas são ocupados por profissionais cuja formação não é voltada para a área de Administração.

Com base em seus estudos sobre este tema, Freitas (2009) afirma que a formação de gestores educacionais é “uma estratégia importante para melhorar o processo e os resultados da educação nacional” (FREITAS, 2009, p. 191).

Tendo isto em vista, a presente Dissertação tem como tema central a Formação do Gestor Escolar na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro.

O interesse por esta temática está diretamente relacionado com a atuação da autora desta Dissertação<sup>1</sup>, que, desde setembro de 2011, atua como Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento, na Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ). Nesta função, a autora tem como principais atribuições a participação no planejamento e o acompanhamento de todas as ações de treinamento e de desenvolvimento ofertadas aos diversos servidores pertencentes ao quadro da Secretaria. Estas ações são o desdobramento da Política Estadual de Formação e Desenvolvimento da SEEDUC/RJ.

As atuais atividades da autora permitem, portanto, identificar a necessidade de se intensificarem os investimentos já realizados em prol de uma melhor preparação dos Gestores Escolares.

É preciso destacar que, atualmente, são ofertadas algumas possibilidades de cursos para os Gestores Escolares, a saber: oferta de vagas em Congressos com temas relacionados à Gestão; Seminário de Gestão Educacional; oferta de vagas no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública; Curso de Mediação de Conflitos; Curso de formação obrigatório como 4ª etapa do processo seletivo para Gestores Escolares; oferta de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação; e, recentemente, um projeto piloto de um Fórum em Educação a Distância (EaD) de Gestão e Liderança Escolar para a discussão e disseminação de boas práticas em Gestão Escolar.

No entanto, os Cursos de Formação acima citados ainda não atendem a todo o público de Gestores de Escolas da rede, e não suprem o perfil de competências, requerido para os Gestores Escolares. Esta é uma preocupação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas. O único Curso que tem um número de vagas mais abrangente (com previsão de atender a todos os Diretores Gerais nomeados em caráter efetivo até o ano de 2016) é o curso de especialização – MBA em Gestão Empreendedora

---

<sup>1</sup>A autora desta Dissertação é Docente, Servidora Pública Estadual da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Iniciou sua trajetória profissional na área de Educação aos 16 anos como professora de Educação Infantil. Foi efetivada na Rede Estadual de Educação através do concurso de 1994 para trabalhar no CIEP – Centro Integrado de Educação Pública, como Professora Docente II, 40 horas. Após o término da Graduação em Pedagogia, iniciou em 1998, uma Pós-Graduação em Tecnologia Educacional, começando a trabalhar na formação de servidores, mais especificamente com Tecnologia Educacional e a gerenciar Programas de Formação Continuada em parceria com o Governo Federal, tais como: Escola de Gestores e Formação pela Escola, até os dias de hoje. cursou, também, outra especialização em Pedagogia Empresarial. Além disso, representa a SEEDUC/RJ no Fórum Permanente de Apoio a Formação Docente.



com ênfase em Educação – que oferece 240 vagas ao ano, de forma que, até o ano 2016, todos os Diretores Gerais Escolares da Rede possam ter a formação como especialistas. Apesar da perspectiva de oferta de um Curso desta magnitude, a Coordenação identificou que nem todos os Diretores Gerais demonstram interesse nos Cursos de Especialização. Por isto, as vagas ofertadas não são preenchidas como era esperado. Na turma de 2013, por exemplo, apenas 197 vagas foram preenchidas no total, com a inscrição de, somente, 120 Diretores de Escola. O restante das vagas foram preenchidas por meio de oferta para os Diretores Adjuntos.

Neste sentido, pode-se propor a seguinte questão-problema: as ações de formação em Gestão propostas pela SEEDUC/RJ, até o momento, estão atendendo a todas as necessidades do contingente de Diretores? Percebe-se a existência, ainda, de um *gap* entre a oferta dos Cursos pela Secretaria e a real demanda de formação por parte destes Diretores de Escola.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar as demandas de formação dos Gestores de Escola na SEEDUC/RJ, de modo a contribuir com a proposição de ações que possam suprir os *gaps* existentes. O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever e contextualizar a Política de formação e desenvolvimento de pessoas e as principais ações de formação empreendidas para os Gestores de Escola na SEEDUC/RJ.
- (ii) Levantar e analisar a percepção dos Gestores, que participaram de alguma das três principais ações/cursos de formação, sobre a contribuição que estes trouxeram para sua prática de Gestão nas Escolas.
- (iii) Identificar as possíveis demandas de formação em Gestão ainda não contempladas por estes Cursos.
- (iv) Elaborar um Plano de Ação que contribua para incrementar o Programa de Formação dos Gestores da Rede.

Levando-se em consideração a extensão geográfica do Estado, o número de Escolas e o tempo disponível para a realização da Pesquisa, de modo, a alcançar os objetivos propostos, optou-se por realizar a Pesquisa, de forma amostral, no âmbito

de uma das 15 Diretorias Regionais existentes no Estado, neste caso a Regional Metropolitana II, situada no bairro de São Gonçalo.

Além disso, foram selecionados para análise, três dos Cursos ofertados para Diretores Escolares entre os anos de 2011 a 2013, pois eram, a princípio, as únicas Ações de Formação, específicas para este público, com previsão de continuidade de oferta, nos anos subsequentes, quais são: Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI), MBA em Gestão Empreendedora em Educação e o Fórum de Gestão e Liderança Escolar.

O primeiro Curso é obrigatório e possui carga horária de 40 h, pois é a 4ª etapa do PSI; a cada PSI finalizado são estruturadas tantas turmas quantas necessárias para que todos os aprovados participem da atividade. O segundo é um Curso de Pós-Graduação, de 360 h, ofertado anualmente. A inscrição é feita por adesão e ainda existem turmas em andamento. O terceiro foi um Curso Piloto, semipresencial, com carga horária de 80 h, demandado inicialmente pela Equipe de Assessoria e Planejamento do Secretário, para ser ofertado aos Gestores de Escolas do Programa Dupla Escola (todos serão detalhados no decorrer do presente estudo).

A experiência adquirida no terceiro curso, o Fórum de Gestão e Liderança Escolar, deu início e serviu de base para o planejamento e implementação de alguns Cursos realizados a partir do 2º trimestre de 2014, quais são: o Programa de Formação em Gestão Escolar (PROFGE) e o Curso “Aprimore-se” (ambos, também serão explicados no decorrer do presente estudo).

Para atender aos objetivos propostos, foi realizada uma Pesquisa Qualitativa, em forma de Estudo de Caso. A Pesquisa foi elaborada a partir do levantamento e análise documental, pesquisa bibliográfica e de campo, que teve como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário a todos os Gestores Escolares atuantes no âmbito da Regional pesquisada.

A Dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo descreve-se o Plano Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, detalhando os marcos legais, a reestruturação da rede; evidenciando as ações empreendidas para implementação da Diretriz Estadual de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas e analisando o impacto dessas mudanças nos resultados alcançados pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro,

Para analisar a Política implementada de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas, torna-se necessário analisar os Programas de Treinamento e Desenvolvimento instituídos, assim como a Proposta Pedagógica existente. Na sequência e, por esta Dissertação ter como foco a formação dos Gestores Escolares, neste capítulo também são detalhadas as principais ações ofertadas aos Gestores Escolares, nos últimos 4 anos (2011 a 2014). O capítulo é finalizado com a apresentação do problema identificado pela pesquisadora entre a oferta, e a demanda de formação alguns questionamentos que contribuíram para nortear a Pesquisa. Quais são: Até que ponto os três cursos de formação escolhidos para o estudo, empreendidos pela SEEDUC/RJ atendem às necessidades percebidas pelos Diretores de Escola no seu cotidiano de trabalho? Quais são as necessidades de aquisição de conhecimento para embasar a prática de gestão escolar percebidas pelos atores que ocupam essa função na SEEDUC/RJ? Quais as competências, habilidades e atitudes exigidas para um Gestor Escolar atuante no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro? Quais são as lacunas de conhecimento mais comuns aos Gestores Escolares do Rio de Janeiro? Os macrotemas e temas sugeridos pela consultora contratada são suficientes para a formação integral do Gestor Escolar? A Política de formação instituída no Decreto nº 42793/2011 precisa ser revisada?

No segundo capítulo, é realizado um estudo teórico desenvolvido a partir da delimitação de alguns temas, da contribuição de alguns autores e de documentos do próprio estado como: O Conceito e os Processos de Treinamento e Desenvolvimento ancorados em Pacheco et al. (2009); A Definição de Competências para a gestão e as Competências esperadas do Gestor Escolar, fundamentados em Fleury (2001), Mintzberg (2010) e do documento do próprio Estado sobre Avaliação e Desempenho que define as competências exigidas ao Gestor Escolar; O trabalho do Gestor Escolar e as Dimensões da Gestão Escolar a partir dos estudos de Lück (2000, 2009, 2010); Liderança e a Gestão como conceitos e processos que se complementam fundamentados em Machado (2012), Mintzberg (2010) e do Edital do PSI, do próprio Estado que define as atribuições; Os Perfis de Liderança e suas principais atribuições com base em Polon (2013), dentre outros; que foram fundamentais para dar sentido ao estudo realizado e a elaboração da proposta a ser apresentada no terceiro capítulo.

Além da Fundamentação Teórica do Estudo, também são apresentados dados da Pesquisa de Campo, coletados por meio de Pesquisa Documental e Bibliográfica, observação participante, aplicação de questionário e o resultado de duas outras pesquisas realizadas pela equipe da própria SEEDUC/RJ. O questionário foi aplicado aos Diretores Escolares da Regional Metropolitana II. Neste instrumento são investigados: Perfil de Formação do Gestor, análise dos três Cursos e sugestões de formatos e assuntos para a elaboração de novas propostas de formação. Todos esses dados serão analisados na última seção deste capítulo. Esta seção será dedicada à análise dos dados apresentados, em diálogo com a fundamentação teórica apresentada, o problema definido no final do capítulo um, as perguntas que nortearam a pesquisa e o desenvolvimento desta Dissertação e as impressões da autora a cerca do estudo construído.

As evidências encontradas no estudo realizado propiciam o diálogo entre teoria e prática que são fundamentais para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE),

O capítulo 3 está dedicado à apresentação do PAE, elaborado com o intuito de contribuir para solução do problema investigado, a proposta de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento para Gestores Escolares. Para finalizar, esta parte, a seção de Considerações Finais.

Ao final do trabalho encontram-se as Referências utilizadas, o Questionário aplicado, o Mapa de Formação, citado durante o texto, contendo os itinerários formativos definidos para cada Servidor/Função, e o Mapa com a Reorganização geográfica do Estado do Rio de Janeiro.

## **1 O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLA**

A promulgação da Constituição, em 1988, garantiu a consolidação da Educação como Direito Social inalienável. A década de 1980, no Brasil, foi marcada pelos movimentos de Redemocratização do país e democratização das Escolas. Ideologicamente, foi um período de disseminação das reformas liberais que fomentaram a discussão acerca de uma escola pública universal, democrática e de qualidade.

Naquela época, todos os esforços se concentravam em garantir o direito constitucionalmente adquirido de que todas as crianças tivessem acesso à Educação, o que de fato aconteceu, tornando a escola brasileira efetivamente pública, porém também começando a apresentar os seus sinais de falência.

No final dos anos 1990, com a chegada das avaliações de larga escala e a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) o acesso deixou de ser o foco e a qualidade entrou na agenda. A Escola continuava a viver a busca incessante pela Qualidade e a enfrentar o desafio de lidar com uma Equipe Gestora comprometida e competente. No entanto, seus componentes eram, em sua maioria, egressos do tempo em que a Escola era para poucos. Neste cenário, os Gestores também se encontravam despreparados para romper com os paradigmas vigentes e lidar com a cultura emergente, sendo exigida uma nova forma de enxergar o mundo (demanda do público que passou a integrar a escola, a partir de então).

Em 2007, foi criado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e com ele um conjunto de ações e programas para auxiliar Estados e Municípios a nortear suas ações em prol da melhoria da Qualidade da Educação. Como parte deste Plano, também foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que, segundo o Ministério da Educação, “é utilizado para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino [...] com base no desempenho do estudante em avaliações do INEP e em taxas de aprovação” (BRASIL, INEP, s.d.).

Com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)<sup>2</sup> passou a ser utilizado para

---

<sup>2</sup>O IDEB foi criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e

aferir a Qualidade da Educação nas Escolas e Redes de Ensino, combinando-se, para este diagnóstico, o desempenho dos estudantes em Avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e suas respectivas taxas de aprovação.

Diante deste cenário, os indicadores educacionais aparecem como um elemento importante para o diagnóstico da realidade, monitoramento dos resultados e dos impactos das políticas públicas, bem como para o redirecionamento das ações nos Sistemas de Ensino.

Após a divulgação oficial do resultado do IDEB, em 2010, no qual foram apresentados os resultados alcançados pelos estados, o Rio de Janeiro ocupava o 26º lugar no *Ranking*, o penúltimo do país. Esse resultado evidenciou a importância de se fazer da Educação Pública uma prioridade da Agenda Política, bem como a necessidade de serem elaboradas e implementadas ações que contribuíssem para a melhoria desses resultados. Então, em outubro de 2010, um novo Secretário de Educação foi nomeado e um programa de educação anunciado, propondo diversas mudanças. Tais mudanças, ocorridas não somente no cenário estadual, mas também no nacional, vêm exigindo dos Gestores Escolares em exercício, habilidades e competências Gerenciais, antes relevadas a segundo plano.

Neste capítulo foram descritas: a composição e a abrangência da Rede Estadual de Ensino do Estado do Rio de Janeiro; o Programa Estadual de Educação e em especial as Políticas e ações que direta ou indiretamente estão ligadas ao trabalho do Gestor Escolar, interferindo de modo significativo no dia a dia da escola; a Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento para os servidores públicos efetivos lotados na Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC/RJ e, em especial, os três programas de treinamento, desenvolvimento e formação instituídos; a Proposta Pedagógica de formação e desenvolvimento de pessoas; as ações de formação empreendidas para os Diretores de Escola nos últimos três anos; os problemas que se apresentam neste cenário e os resultados alcançados a partir da implementação de toda esta Política.

---

as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), para os estados e o País, realizados a cada dois anos.

## 1.1 A REDE ESTADUAL DE ENSINO DO RIO DE JANEIRO E A SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Atualmente, a Rede Estadual do Rio de Janeiro conta com 1310 unidades escolares, agrupadas em 14 Diretorias Regionais e 01 Diretoria Especial de escolas prisionais e socioeducativas. Possui cerca de 1.000.000 de alunos; 110.793 mil servidores ativos, de cargos efetivos, distribuídos entre docentes e servidores administrativos educacionais; 15 mil servidores extraquadro, distribuídos entre docentes contratados, terceirizados e cargos de confiança, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Servidores ativos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Docentes	90.657
Docentes contratados	23.513
Servidores Administrativos Educacionais	20.136
Extraquadro – Cargo em comissão	1.637
Terceirizados	13.363
<b>TOTAL</b>	<b>149.306</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, a partir de dados do SIGRH e da SUPGP – SEEDUC/RJ, 2012.

A partir da nomeação do novo Secretário de Estado de Educação, em 2010, mudanças significativas foram implementadas na Rede. Uma das primeiras ocorreu na Estrutura Organizacional do Órgão Central. Dentre as diversas modificações propostas, três mostraram-se bastante significativas; foram elas: alteração da divisão geográfica das regionais e sua estrutura de funcionamento, que é abordada mais à frente; a criação de um Centro de Inteligência e de uma Central de Relacionamento (CEREL); a criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas. A Central de Inteligência e a CEREL estão vinculadas diretamente ao Secretário, compondo a sua equipe de assessoria; a Subsecretaria de Gestão de Pessoas vem compor o *staff* de Subsecretários. Estas áreas podem ser visualizadas na Figura 1.



**Figura 1: Organograma da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.**  
 Fonte: Site da Secretaria de Estado de Educação, 2014.

O Centro de Inteligência é formado por Gestores Públicos de Cargo Efetivo que acompanham processos estratégicos críticos, com o objetivo de monitorar e garantir a eficiência das ações.

A CEREL, por sua vez, faz parte da estratégia de comunicação com os usuários, sendo um canal de comunicação aberto para a sociedade, servidores ou não, que desejam se comunicar com as diversas áreas da SEEDUC/RJ. Por meio de um link no site principal da SEEDUC/RJ, o cidadão expõe suas dúvidas, elogios e reclamações que são filtradas e redistribuídas às áreas de competência para que sejam analisadas e respondidas, dentro de prazos determinados. As demandas da



Rede têm um canal direto de entrada na SEEDUC/RJ, não precisando esperar pelo agendamento de reuniões, ou por visitas de pessoas da área administrativa da própria Secretaria, fatores que não contribuem para que o processo de comunicação e de relacionamento com o cliente seja mais eficaz. Além disso, a CEREL encurta distâncias e dá transparência à Gestão. Dependendo da manifestação do usuário, que é analisada e classificada, a resposta deve ser dada em: 02, 05 ou 10 dias úteis pela pessoa responsável, previamente indicada no sistema. Mensalmente, a demanda é quantificada, bem como a qualidade das respostas oferecidas, gerando um relatório que é veiculado entre todos os Gestores do Órgão Central, inclusive o Secretário.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUBGP) representou um marco na ampliação da área de Gestão de Pessoas, onde processos mais modernos de Gestão foram incorporados, ratificando-se a importância dada, nesta administração, às pessoas.

Essa Subsecretaria possui duas Superintendências a ela subordinadas: a de Administração de Pessoas e a de Desenvolvimento de Pessoas. A Superintendência de Administração de Pessoas já existia na estrutura anterior<sup>3</sup>, permanecendo na nova estrutura com a responsabilidade de administrar a vida funcional de todos os servidores, nas suas funções mais primárias (atendimento ao servidor, cargos em comissão e funções gratificadas, cadastro e movimentação de pessoas, direitos e vantagens e pagamento), porém não menos importantes. A nova Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas, passou a tratar de todos os demais subsistemas de Recursos Humanos (RH), como: processo interno de seleção de Diretores, bonificação por resultados, Avaliação de Desempenho, formações específicas, dentre outros (detalhados a seguir). A estrutura organizacional da Subsecretaria em questão pode ser mais bem visualizada na Figura 2.

---

<sup>3</sup>A Superintendência de Administração de Pessoal, na estrutura anterior existia com o nome de Superintendência de Gestão de Pessoas. A nova estrutura de funcionamento da SEEDUC/RJ, incluindo a nova Subsecretaria de Gestão de Pessoas e suas duas Superintendências foram publicadas em Decreto sob o número 44.611, de 18 de fevereiro de 2014.



**Figura 2: Organograma da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.**  
 Fonte: Elaborada pela autora.

A Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas é formada por três frentes de trabalho: Assessoria Técnica de Saúde e Bem Estar, Diretoria de Gestão de Carreiras e Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas, organizadas conforme demonstra a Figura 3.



**Figura 3: Organograma da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.**  
 Fonte: Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.

A Assessoria Técnica de Saúde e Bem Estar é uma área inovadora dentro da SEEDUC/RJ, criada com o desafio de implantar uma Cultura Organizacional voltada para a promoção da saúde e segurança no trabalho, contribuindo para a construção de ambientes integrados e harmoniosos, além de auxiliar os gestores escolares em situações de conflito (RIO DE JANEIRO, s. d. a.). Esta área iniciou suas atividades no ano de 2011 com uma equipe de duas pessoas: a Assessora e sua assistente. Com o passar do tempo, dado o número de processos e ações a serem criadas e demandas oriundas de toda a Rede, a área conquistou sua ampliação, não só no Órgão Central, mas nas Equipes de Gestão de Pessoas das Regionais, criadas para que as atividades da área tivessem maior capilaridade. Foi realizado um concurso público, organizado pela Secretaria de Planejamento (SEPLAG/RJ) que recrutou para a Equipe Psicólogos e Assistentes Sociais.

A Diretoria de Gestão de Carreiras é composta de duas Coordenações: a de recrutamento e seleção e a de Gestão de carreiras. Esta Diretoria foi criada com o desafio de implantar os processos de recrutamento e seleção para cargos estratégicos, mobilidade interna, avaliação de desempenho, bonificação por resultados e gestão por competências. Assim como a Assessoria de Saúde e Bem Estar, essa área também vem se solidificando e conquistando a ampliação de sua Equipe.

A Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas é também composta por duas Coordenações: a de Treinamento e Desenvolvimento e a da Escola de Aperfeiçoamento de Servidores do Estado do Rio de Janeiro. Essa diretoria foi criada com o desafio de aglutinar, ampliar e reorganizar as ações de formação e desenvolvimento, antes pulverizadas por todas as áreas da SEEDUC/RJ, convergindo para o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico. É responsável também pela Gestão da Escola de Aperfeiçoamento dos Servidores da Secretaria Estadual de Educação – Escola SEEDUC/RJ, inaugurada em 09 de fevereiro de 2012, mais conhecida pela rede com o nome de “Escola SEEDUC”, onde grande parte das ações de desenvolvimento de pessoas passou a acontecer. Nessa diretoria, compete à Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento, conforme explicitado acima, o planejamento e acompanhamento das ações de formação e a coordenação da Escola SEEDUC, provendo toda a infraestrutura necessária à realização das suas atividades.

Reorganizar e ampliar a Estrutura Organizacional da Secretaria não seria suficiente para dar conta de todo o trabalho que precisaria ser colocado em prática em toda a Rede Estadual de Ensino, de modo a alcançar melhores resultados. Seria necessário algo a mais, justificando-se a criação do Plano de Educação para ser executado em toda Rede Pública Estadual e, junto com ele, a revisão e a criação de legislações que pudessem legitimar e regulamentar a sua execução. A seguir, encontra-se a descrição deste planejamento.

## 1.2 O PLANO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO: DESCRIÇÃO, REORGANIZAÇÃO E MARCO LEGAL PARA A GESTÃO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO RIO DE JANEIRO

Em 06 de janeiro de 2011 foi anunciado e publicado, o Decreto nº 42.793/2011<sup>4</sup>, que institui o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, estabelecendo programas e diretrizes que afetam não só a estrutura da Secretaria, mas todos os servidores, docentes e administrativos, as escolas e os alunos. Dentre as principais mudanças, destacam-se: a criação do Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) elaborado para aferir e monitorar a Qualidade do Ensino no âmbito das Escolas da Rede; o Modelo de Gestão das Escolas com a implantação da metodologia de Gestão Integrada da Escola (GIDE); o programa de Bonificação por Resultados, destinado ao pagamento de uma remuneração por desempenho aos servidores públicos, efetivos, que alcançarem as metas estabelecidas para a sua unidade escolar; o programa de recrutamento e seleção que modificou o preenchimento das vagas relativas às funções de confiança e cargos estratégicos da Secretaria; a criação de um currículo mínimo para cada disciplina, que deve ser revisto a cada ano escolar; a criação de um sistema de avaliação por competências; a Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento de pessoas para os servidores públicos efetivos lotados na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2011a).

---

<sup>4</sup>Este decreto foi o que regulamentou todas as alterações iniciais implementadas desde janeiro de 2011. No entanto, ele foi revisto e republicado como Decreto, sob o nº 44281, publicado em 01 de julho de 2013.

Em função das mudanças apresentadas até aqui, a partir da implantação do novo Programa de Educação que passou a vigorar na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, envolvendo a estrutura, a forma de gerir as escolas, a cultura e a práticas de trabalho, estabeleceu-se, desde então as principais diretrizes e algumas ações, consideradas relevantes para a contextualização do presente trabalho (descritas a seguir).

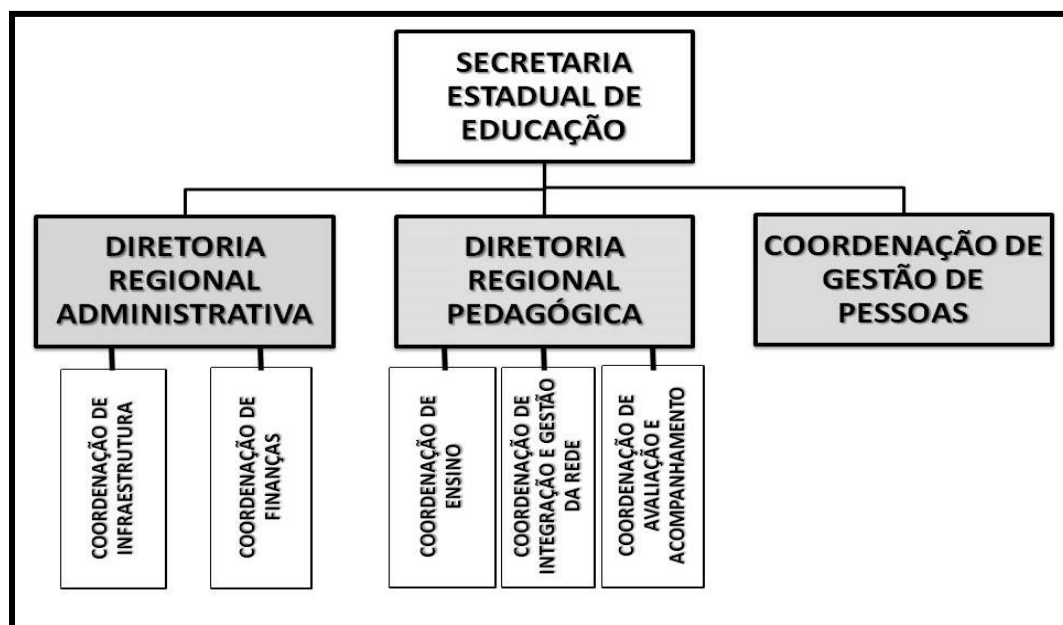
### **1.2.1 As Mudanças na Estrutura da SEEDUC/RJ no âmbito das Regionais**

Para a SEEDUC/RJ, organizar um Plano de Educação e repensar a sua estrutura interna não se constituíam em ações suficientes capazes de melhorar a Qualidade da Educação oferecida pelo Estado. Foi necessário avançar mais e repensar a Organização e o Redimensionamento da Rede, e como esse plano de educação seria disseminado em todo o território estadual e absorvido pela Cultura Organizacional.

Em fevereiro de 2011, foi alterada a estrutura básica da Secretaria de Estado, através do Decreto SEEDUC nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011. Antes, a estrutura da SEEDUC/RJ era organizada geograficamente em uma Administração Central, na cidade do Rio de Janeiro, e em 30 Coordenadorias Regionais, sob o comando de um Coordenador Regional nomeado por Indicação Política. A partir desse decreto, estas Coordenadorias foram reorganizadas geograficamente em 15 (quinze) Regionais Pedagógicas e 15 Regionais Administrativas sediadas no mesmo local, passando o comando de cada regional a ser distribuído entre duas Diretorias, uma pedagógica e uma administrativa, cujos ocupantes dos cargos de Diretores Regionais foram selecionados e nomeados a partir do primeiro processo seletivo interno da história da Secretaria (RIO DE JANEIRO, 2011b).

Além do Diretor Regional Pedagógico (DRP) e do Diretor Regional Administrativo (DRA), as Regionais contam com uma equipe de Coordenadores a eles vinculados, com exceção do Coordenador de Gestão de Pessoas (CGP), vinculado diretamente à Subsecretaria de Gestão de Pessoas, no Órgão Central. Os Diretores Pedagógicos e seus coordenadores são obrigatoriamente selecionados e nomeados por meio de processo seletivo interno. Os demais Coordenadores (das

áreas de gestão de pessoas, infraestrutura e financeira) são selecionados e nomeados por mobilidade interna (modalidade de seleção que prevê análise de currículo e entrevista). Deste modo, a Estrutura Organizacional de cada Regional passa a ser composta conforme demonstrado na Figura 4.



**Figura 4: Organograma das Regionais da SEEDUC/RJ.**  
Fonte: Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas.

O número de escolas sob a responsabilidade de cada Regional pode ser conferido na Tabela 2 e a disposição geográfica no mapa do Estado do Rio de Janeiro nos Anexos 1 e 2.

Tabela 2 – Número de Escolas distribuídas por Regional

DIRETORIA REGIONAL	TOTAL DE ESCOLAS POR REGIONAL
BAIXADAS LITORÂNEAS	98
CENTRO SUL	98
DIESP	20
MÉDIO PARAÍBA	94
METROPOLITANA I	105
METROPOLITANA II	78
METROPOLITANA III	97
METROPOLITANA IV	107
METROPOLITANA V	84
METROPOLITANA VI	84
METROPOLITANA VII	105
NOROESTE FLUMINENSE	61
NORTE FLUMINENSE	105
SERRANA I	66
SERRANA II	86
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1288</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, a partir de dados da SEEDUC/RJ, 1º Sem. de 2014.

Para a SEEDUC/RJ, reorganizar a distribuição geográfica das Escolas em menor número de Regionais, criar uma nova Estrutura Organizacional, publicar um decreto e um Plano de Educação constituíram-se em um caminho para a efetivação das mudanças. Porém, para que tais mudanças pudessem ser organizadas estrategicamente entre as áreas da SEEDUC/RJ e repassadas às regionais para disseminação em toda a Rede, foi necessário prosseguir com o trabalho, elaborando um planejamento estratégico, com ações específicas de trabalho, a serem seguidos por toda a Rede, além da implementação de uma metodologia de Gestão Integrada com ferramentas que pudessem ser implementadas nas Escolas da Rede Estadual de modo a auxiliar os diretores escolares na organização do seu trabalho. Além disso, foi realizada a seleção de um grupo de profissionais preparados para apoiar e acompanhar estes diretores e escolas durante todo o processo de implementação dessa metodologia, acompanhando de perto o desenvolvimento de todo este trabalho. A seguir, serão apresentados os tópicos referentes a esse planejamento.

## 1.2.2 O Planejamento Estratégico na SEEDUC/RJ e as Mudanças no modo de Gestão das Escolas

Em busca da eficiência dos resultados a serem alcançados e em continuidade a todo o trabalho proposto para a Rede Estadual do Estado do Rio de Janeiro, foi elaborado, pela atual gestão, um Planejamento Estratégico traduzido em um plano de trabalho e de execução que definiu Visão, Missão, Valores, Metas e uma série de ações, apresentados e ilustrados na Figura 5, e que tiveram como objetivo colocar em prática o que foi proposto inicialmente no Plano de Educação publicado em janeiro de 2011.



**Figura 5: Plano de Trabalho da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.**  
**Fonte:** Site da Secretaria de Estado de Educação.

Na Figura 5, que ilustra o plano de trabalho, é possível visualizar o Planejamento Estratégico definido para toda a Rede Estadual. Esta figura contém: a



Visão, a Missão, as Metas<sup>5</sup> e os três pilares estratégicos que nortearam a implementação de várias ações. São eles: Melhoria da Condição do Docente, Estruturação da Área Pedagógica e Meritocracia<sup>6</sup>. Todas estas modificações estão refletindo de forma significativa na forma de gerir as escolas.

O pilar, **Melhoria da condição do Docente**<sup>7</sup>, visou o planejamento e a execução de ações em várias vertentes: melhores salários, concessão de benefícios (auxílio transporte, alimentação, cultura, saúde, qualificação), ofertas de formações específicas, tanto para a melhoria do nível de formação inicial de docentes (Licenciatura) quanto na formação continuada para servidores (Extensão, Pós-Graduação, Mestrado), melhoria da estrutura física das escolas, melhoria do ambiente, oferecendo maior segurança e apoio às situações de conflito, dentre outras.

O pilar, **Estruturação da Área Pedagógica**<sup>8</sup>, visou à ampliação de ações existentes, tais como o processo de avaliação do ensino, com a criação do IDERJ, da Avaliação Diagnóstica que compõe o Sistema de Avaliação Estadual do Rio de Janeiro (SAERJINHO) e do Indicador de Desenvolvimento Sintético Bimestral do Estado do Rio de Janeiro (IDERJINHO); a criação de novas ações, como: um currículo mínimo padrão para toda a rede, aulas de reforço para alunos, combate à distorção idade-série com a continuidade do programa Autonomia e a reestruturação da Educação de Jovens e Adultos, como no programa Nova EJA, dentre outras (RIO DE JANEIRO, s.d.c).

O pilar, **Meritocracia**<sup>9</sup>, propõe uma mudança de paradigma: a valorização do profissional levando em consideração o mérito. Nesse pilar foram planejadas ações completamente novas para a SEEDUC/RJ e diretamente ligadas ao cargo de Gestor Escolar, como: os processos de seleção interna, a bonificação por resultados, dentre outros. A direção das escolas deixa de ter como critério de escolha a votação ou a indicação, passando a ser feita por meio de processo de seleção interna. Da mesma forma, o provimento de algumas funções da equipe escolar como: secretário escolar

---

<sup>5</sup>Ainda não é possível saber se as metas de IDEB definidas na figura 5 foram alcançadas. O resultado a que se refere só será anunciado em 2014, a partir das avaliações externas realizadas no final de 2013.

<sup>6</sup>Meritocracia – “Podemos defini-la como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja das suas realizações individuais” (BARBOSA, 2003).

<sup>7</sup>Grifo nosso.

<sup>8</sup>Idem 7.

<sup>9</sup>Idem 7.

e agente de pessoal passou a ser efetivado por meio de processo de mobilidade interna. Todos os processos acima descritos serão melhores explicados em tópicos a seguir.

A execução deste planejamento contou com o financiamento de ações balizadas a partir da reavaliação dos contratos, o redimensionamento dos gastos e dos investimentos, além de um plano de comunicação para que todas estas mudanças e ações pudessem ser compartilhadas em toda a Rede.

O Plano de Comunicação previu o envio de kits sobre a nova proposta para os professores, a edição de publicações reunindo e divulgando ações e resultados, a edição de vídeos, bem como a reestruturação dos portais: Conexão Professores, Conexão Aluno e o da própria Educação, com publicação constante e atualizada de matérias de natureza estratégica e do interesse de todos.

Dentre as ações que tiveram como objetivo a divulgação das mudanças para todos os gestores, destacam-se a realização do projeto “Café com os Diretores” e as reuniões de 1º, 2º e 3º níveis. O Café com Diretores é um projeto que prevê a realização de visitas periódicas a todas as regionais, reunindo-se na oportunidade todos os Diretores escolares da região. Nestes encontros, foram e são tratados assuntos pertinentes à Gestão Escolar e aqueles considerados estratégicos para o alcance das metas. As reuniões de 1º, 2º e 3º níveis são reuniões de avaliação e monitoramento de resultados alcançados por cada regional, bem como de compartilhamento de boas práticas de Gestão. Participam das reuniões de 1º nível (centralizada) – o Secretário, os Subsecretários, os Superintendentes, os Diretores Regionais e os Coordenadores: de Gestão de Pessoas, de Ensino, de Avaliação e de Gestão e Integração da Rede. Participam, ainda, os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar. As reuniões de 2º nível são realizadas de forma descentralizada (no âmbito de cada regional), participando delas: os Diretores Regionais, os Coordenadores de Gestão de Pessoas, de Ensino, de Avaliação e de Gestão e Integração da Rede e os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar e os Diretores de escola. Igualmente as reuniões de 3º nível acontecem de forma descentralizada, porém no âmbito de cada escola, participando delas os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar, os Diretores de escola e toda a equipe escolar.

Reestruturar a Rede, as Diretorias Regionais, definir Missão, Visão, Valores e Metas, definir o plano de trabalho com ações, programas e projetos, não foram

suficientes para a implementação de todo o Plano de Educação do Estado e o Planejamento Estratégico. Foi necessária a articulação de respostas a algumas questões fundamentais: de que maneira todo esse trabalho se conjugaria em ações articuladas e efetivas na escola? Como o Diretor daria conta de toda esta dinâmica? Foi necessária a adoção de uma Metodologia de Trabalho que fizesse esta conexão e a seleção de um grupo de profissionais especializados que pudesse auxiliar os diretores nessa empreitada.

Como forma a dar à Gestão Escolar um caráter estratégico e padronizar as ações para a melhoria da qualidade da Educação Pública, foi implementado nas Escolas da Rede Estadual o Sistema de Gestão Integrada da Escola, mais conhecido como GIDE, cuja metodologia foi desenvolvida pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). A GIDE possui ferramentas de gestão clássicas, como o método PDCA<sup>10</sup>, associado ao indicador gerencial IFC/RS – Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social. A metodologia foi implantada com o objetivo de facilitar o alcance das metas pelas escolas, e consequentemente as metas de cada Diretoria Regional e da Secretaria de Educação. Consideram-se elementos essenciais para o alcance das metas da SEEDUC/RJ: liderança, conhecimento técnico e conhecimento de gestão (VALLE, 2012).

Para apoiar o trabalho a ser desenvolvido pela equipe das Diretorias Regionais, atuando diretamente no acompanhamento e apoio aos gestores escolares, foi instituído, pela Resolução SEEDUC nº 4.646 de 22 de novembro de 2010, um Grupo de Trabalho Temporário cujos membros foram denominados Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT) (RIO DE JANEIRO, 2010). Este grupo passou a atuar na orientação e apoio a cada Diretor de unidade escolar, no desenvolvimento e no acompanhamento da implementação da metodologia GIDE. Estes IGTs também foram selecionados por meio de uma mobilidade interna e passaram por um processo intenso de formação com o INDG. O grupo é composto por cerca de 200 profissionais, que atendem a uma média de 4 a 6 escolas cada, presente em todas as regionais (RIO DE JANEIRO, 2010). Em 2013 este grupo deixou de ser temporário e sua denominação passou a ser de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), tudo consolidado pela lei nº 6.479 publicada em 17 de junho de 2013 (RIO DE JANEIRO, 2013b).

---

<sup>10</sup>PDCA – vem da língua inglesa e significa: *Plan, Do, Check, Act*, Traduzido para a língua Portuguesa significa: planejar, desenvolver, controlar e avaliar.

Na seção a seguir será apresentado o Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro – IDERJ, criado para medir anualmente a Qualidade do Ensino das Escolas da Rede.

### **1.2.3 O Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro – IDERJ**

Para o entendimento do IDERJ, é necessário, primeiramente, esclarecer as definições do SAERJ, Sistema de Avaliação da Educação Básica do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, s. d. c.). O SAERJ foi criado em 2008 com o objetivo de medir a proficiência dos alunos da Rede Pública do Rio de Janeiro, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática para, a partir dos seus resultados, analisarem esta proficiência. Participam das avaliações alunos das turmas do 5º e do 9º ano do Ensino Fundamental, da 3ª série do Ensino Médio, das fases equivalentes da Educação de Jovens e Adultos (EJA), do 4º ano do Ensino Normal e os concluintes do Programa Autonomia. As avaliações do SAERJ são elaboradas a partir da Matriz de Referência dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), utilizando a Teoria de Resposta ao item (TRI)<sup>11</sup>. O SAERJ foi instituído através da Resolução SEEDUC nº 4.437/2010 e aglutina dois programas de avaliação distintos, porém complementares: o Programa de Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar e o Programa de Avaliação Externa (RIO DE JANEIRO, 2010, s. d. c.).

O IDERJ foi instituído por meio do Decreto nº 42.793/2011 e, assim como o IDEB, é um indicador da qualidade do ensino de cada escola que compõe a rede estadual do Rio de Janeiro, sendo medido anualmente. Este índice tem como objetivo produzir um diagnóstico de cada escola em uma escala de zero a dez, baseando-se no Indicador de Desempenho (ID), medido através das notas do SAERJ – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, e do resultado do fluxo escolar (IF), gerado a partir da taxa de aprovação das séries iniciais e finais do

---

<sup>11</sup>Teoria de Resposta ao item (TRI) – é um conjunto de modelos matemáticos que procuram representar a probabilidade de um indivíduo dar uma certa resposta a um item como função dos parâmetro do item e da habilidade (ou habilidades) do respondente. Essa relação é sempre expressa de tal forma que quanto maior é a habilidade, maior é a probabilidade de acerto do item (ANDRADE et al., 2000, p. 7).

Ensino Fundamental e Médio das escolas. Além disso, monitora a qualidade do aprendizado e o tempo utilizado pelos alunos, dentro de cada ciclo escolar, para assimilar os conteúdos propostos (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Desse modo, as notas do IDERJ permitem um acompanhamento dos resultados em menor espaço de tempo, não sendo necessário aguardar dois anos para averiguação dos resultados do IDEB. Permite, também, a implementação de ações que possam melhorar a Qualidade do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais.

Com o objetivo de criar um prognóstico e oferecer a possibilidade de acompanhar o desempenho dos alunos bimestralmente, em menor espaço de tempo, além de criar ações que possam contribuir preventivamente para a melhoria dos resultados alcançados pelos alunos, foram criados, em 2011, o SAERJINHO e o IDERJINHO (RIO DE JANEIRO, s. d. c).

O IDERJINHO, assim como o IDERJ e o IDEB, é um indicador de desempenho, medido bimestralmente, utilizando o IF e o ID. O fluxo é calculado a partir de informações que permitem simular a situação da rede, ao final de cada bimestre, classificando o aluno como: aprovado, reprovado ou abandono<sup>12</sup>. O desempenho dos alunos é acompanhado através do SAERJINHO. Trata-se de uma avaliação diagnóstica e formativa, elaborada com base na Teoria Clássica de Testes (TCT)<sup>13</sup>, aplicada bimestralmente até o 3º bimestre, viabilizando o acompanhamento do aprendizado dos alunos.

O SAERJINHO constituiu-se numa importante ferramenta pedagógica para a aplicação das provas. No primeiro bimestre, é produzido um diagnóstico dos alunos para cada professor, permitindo que seja criado um planejamento com aulas para além do currículo, que auxiliem o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais.

Com a criação do IDERJ, foram calculadas metas específicas para cada unidade escolar levando em consideração os resultados de cada uma. O cálculo das metas definidas para o IDERJINHO é proporcional à meta anual: 70% no primeiro bimestre, 80% no segundo e 90% no terceiro.

---

<sup>12</sup>Alunos que, pela frequência, podem ser considerados, naquele momento, como potencial abandono.

<sup>13</sup>Teoria Clássica de Teste (TCT) - se apropria como parâmetro de análise de desempenho de dada habilidade a proporção de acertos e erros para determinado item. Dessa forma quanto maior o grau de dificuldade de um item menor será o percentual de acerto (QUADROS, 2010).

Para incentivar e valorizar as equipes de cada unidade escolar e os servidores que se destacam no alcance das metas estabelecidas para cada escola, foi criado um Programa de Bonificação por Resultados (RIO DE JANEIRO, 2011c).

#### **1.2.4 O Programa de Bonificação por Resultados**

O Programa de Bonificação foi instituído pelo Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011a) e regulamentado pela Resolução SEEDUC nº 4.669 de 04 de fevereiro de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011c), visando a melhoria e o aprimoramento da Qualidade do Ensino Público, valorizando, por meio de uma remuneração específica e variável, o trabalho de servidores que se diferenciam dos demais.

Têm direito a participar do Programa os servidores de cargo efetivo lotados nas Diretorias Regionais e em unidades escolares que atingirem ou superarem as metas definidas. As metas são calculadas por escola, levando em consideração os resultados de cada uma. Os critérios de elegibilidade são: cumprir o currículo mínimo; participar de todas as avaliações internas e externas; efetuar o lançamento das notas dos alunos no sistema de gestão, de acordo com o calendário estipulado pela secretaria; alcançar, no mínimo, 95% de resultado de cada meta de IDERJ do ensino regular da unidade escolar; e alcançar, no mínimo, 80% de resultado de cada meta de ID da Educação de Jovens e Adultos presencial da unidade escolar (RIO DE JANEIRO, 2011c).

Além das metas coletivas, foi estabelecida uma meta individual para o servidor, exigindo-se, para fins de recebimento da bonificação, que ele tenha pelo menos 70% (setenta por cento) de frequência presencial no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo (RIO DE JANEIRO, 2011c).

No ano de 2013, das 1310 escolas da rede, apenas 327 alcançaram suas metas e estiveram dentro dos critérios de elegibilidade. Cerca de 22 mil servidores foram contemplados e receberam a bonificação.

Na seção a seguir será apresentado o Programa de Recrutamento e Seleção. Essa política criada para preencher os cargos de funções pedagógicas estratégicas, com o perfil de profissionais adequados a cada cargo.

### 1.2.5 O Programa de Recrutamento e Seleção

Este Programa foi instituído a partir da publicação do Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, objetivando o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC. O Programa prevê o ingresso em cargos estratégicos tendo como requisito a participação em processo seletivo interno. É realizado obrigatoriamente, para a área pedagógica, e opcionalmente, para as demais áreas da secretaria, sendo estruturado um processo de mobilidade interna que é implementado pela própria área de recrutamento e seleção (RIO DE JANEIRO, 2011a).

O Processo Seletivo Interno (PSI) foi instituído por meio do Decreto acima mencionado<sup>14</sup>, visando ao preenchimento de vagas, por meio de seleção interna, das funções e dos cargos em comissão de natureza estratégicos da área Pedagógica: Subsecretário, Superintendente, Diretores e Coordenadores da Subsecretaria de Gestão do Ensino, Diretores Regionais, Diretores Escolares, Coordenadores de Diretorias Regionais, Coordenadores Pedagógicos, Orientadores Educacionais, Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) – antes denominados Integrantes de Grupo de Trabalho (IGT) –. O processo seletivo é composto por quatro etapas obrigatórias, sendo as três primeiras eliminatórias, a saber: fase 1 – Análise de títulos; fase 2 – Avaliação de conhecimentos; fase 3 – Análise de perfil; e fase 4 – Formação. Estes processos são realizados através da contratação de instituições especializadas, responsáveis pela três primeiras etapas do processo, todas eliminatórias, e o curso de formação, que é organizado pela Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas da SEEDUC/RJ (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Desde a implementação da Política de Seleção Interna da SEEDUC/RJ, a mesma vem sendo avaliada e aperfeiçoada. O Diretor Adjunto que quisesse ascender para a função de Diretor Geral só poderia fazê-lo caso participasse de um novo PSI, só para a função de Diretor de unidade escolar, somente sendo aprovado

---

<sup>14</sup>O Decreto 42.793, foi revisado e republicado três vezes: pelo Decreto nº 43.451/12, na sequência pelo Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013 e em seguida pelo Decreto 44.716, de 07 de abril de 2014, em vigor, que confere nova redação ao, que estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC.

em todas as etapas é que o mesmo poderia assumir de maneira efetiva a direção de uma escola da rede estadual de ensino.

A partir da republicação do Decreto nº 44.281/13 sob o número de 44.716/14, o Diretor Adjunto que desejar ascender para Diretor Geral, poderá fazê-lo de duas formas: participando do PSI novamente ou participando do Processo Seletivo Interno Específico (PSIE) (RIO DE JANEIRO, 2014b).

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

Tabela 3 – Dados de Processo Seletivo Interno para o preenchimento de Funções Pedagógicas na Escola

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

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da Coordenação de Recrutamento e Seleção/2014.

A tabela acima mostra que tem um número bem expressivo de servidores que se inscrevem para participar dos processos de seleções internas para Diretor de unidade escolar. Dentre eles, muitos são Diretores Interinos que pretendem se tornar efetivos, ou Diretores Adjuntos que pretendem ascender e se tornarem Diretores Gerais (RIO DE JANEIRO, 2014b).



Os dados mostram que existe uma grande diferença entre aqueles que se inscrevem e os que realmente chegam ao final do processo, podendo ser nomeados para assumir a função. Segundo informações da área responsável, o maior índice de reprovação ocorre na fase da prova objetiva, principalmente na área de conhecimentos sobre Gestão, o que, a princípio, evidencia a falta de conhecimento dos candidatos sobre Gestão, tema da maior relevância para qualquer pessoa que tenha a pretensão de exercer o papel de Gestor em uma organização pública. Não seria diferente para o caso de Gestor da Escola Pública, postos os grandes desafios da sociedade atual.

A Mobilidade Interna (MI) é outra forma de seleção que visa a garantir o acesso às funções estratégicas da SEEDUC/RJ, em condições de paridade e transparência entre os servidores. O processo de mobilidade interna não deixa de ser um processo seletivo, porém não necessariamente precisa obedecer às quatro etapas de realização do processo seletivo.

O processo de MI é organizado pela equipe da coordenação de Recrutamento e Seleção, órgão integrante da administração central. As vagas dos postos de trabalho são publicadas, no site da SEEDUC/RJ, por meio de um edital, contendo informações sobre a vaga a ser preenchida, bem como as regras para participação e o cronograma de execução. Os candidatos interessados inscrevem-se. Após a inscrição, a equipe da Coordenação de Recrutamento e Seleção revisa os currículos enviados, verificando se estão dentro das regras estabelecidas em edital. Após este filtro, são enviados à área demandante, que seleciona os currículos que mais se encaixam no perfil pretendido. Uma agenda de entrevistas é marcada. Da entrevista, participam: os candidatos, 01 (um) representante da área de recrutamento e seleção e uma ou duas pessoas da área demandante. Em seguida, o candidato mais adequado é indicado para ocupar o cargo. Em alguns casos, onde o número de vagas é grande, os candidatos selecionados também passam por um curso de formação.

Ao longo destes três anos, há evidências de que uma mudança na cultura da SEEDUC/RJ vem acontecendo. A equipe de Gestores tem optado pela realização de processos seletivos e de mobilidade interna como modalidade de provimento dos cargos e postos de trabalho em praticamente todas as áreas, mesmo naquelas em que a realização de seleção não é obrigatória. A título de ilustração, desde o ano de 2011, conforme registrados na Tabela 2 foram realizados três processos seletivos

internos para preenchimento de vagas em funções estratégicas, alcançando-se o total de 1443 nomeações nas escolas e mais de 218 cargos vagos providos, tanto na sede como nas regionais, por meio dos processos de mobilidade interna.

A estrutura básica das unidades escolares foi regulamentada pela Resolução SEEDUC nº 4.778 de 20 de março de 2012. Os processos seletivos acima mencionados foram realizados para provimento dos cargos de Diretor, que teve o seu quantitativo ampliado nesta resolução, bem como para os cargos de Coordenadores Pedagógicos e Orientadores Educacionais.

### **1.2.6 A Adoção de um Currículo Mínimo nas Escolas**

A título de padronização dos conteúdos mínimos a serem trabalhados em cada série e área de conhecimento, foi criado, por meio da edição do Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, o Programa do Currículo Mínimo. Trata-se de diretrizes institucionais de conteúdos, competências e habilidades que estão em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais, para serem trabalhadas por toda a rede (RIO DE JANEIRO, 2011a).

O Currículo Mínimo foi idealizado, escrito e revisado por uma Equipe de Professores Docentes, de efetiva regência, selecionados para participar dessa construção. Após as fases de planejamento, escrita e revisão, os currículos foram validados a partir de audiências públicas com professores, convocados por edital público.

A implementação dessa proposta foi seguida da oferta de um curso de Formação Continuada para professores dessas disciplinas, de 180h, na modalidade semipresencial, com duração de 11 meses, em parceria com a Fundação CECIERJ. Seu principal objetivo foi levar o docente a conhecer os conteúdos e novas técnicas para aplicação do Currículo Mínimo. A participação no curso abre aos professores a possibilidade de complementação da carga horária para obtenção do título de especialização lato sensu em uma das Universidades Públicas do Estado do Rio de Janeiro que compõe o Consórcio CEDERJ. Os cursistas que desejarem prosseguir para ingressar na especialização podem complementar a carga horária com mais 120h, obtendo o título de especialista, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Cursos de Especialização – Parceria SEEDUC/CECIERJ

PROFESSORES/ÁREA	CURSO	UNIVERSIDADE
Português	Especialização em Ensino de Leitura e Produção Textual	UFRRJ
Português	Especialização em Ensino de Leitura e Produção Textual	UFF
Ciências e Biologia	Especialização em Ensino de Ciências e Biologia	UFRJ
Matemática	Especialização em Novas Tecnologias para o ensino de Matemática	UFF

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da SUPDP/2013.

A implementação desta política vem exigindo dos gestores escolares grande mobilização, pois o cumprimento do currículo mínimo em 100% é um critério de elegibilidade para recebimento da Bonificação por Resultados e uma das metas a ser alcançada por todas as escolas.

Na seção a seguir, será apresentada a Política de Avaliação por Competência que consiste na implementação de processos de avaliação de desempenho de todos os servidores públicos, considerando, as competências já definidas para cada função.

### 1.2.7 A Sistemática de Avaliação por Competências

A Sistemática de Avaliação por Competências também foi instituída pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, com o objetivo de oferecer monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual dos servidores públicos do quadro da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC/RJ, identificando os potenciais e as limitações individuais para o bom desempenho dos cargos e funções da Secretaria (RIO DE JANEIRO, 2011a). O decreto prevê que os resultados obtidos a partir da Avaliação por Competências sirvam como ferramenta para a elaboração e execução de ações provenientes da Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento, bem como para a valorização dos servidores. O processo e o instrumento de avaliação deverão contemplar fatores como: assiduidade e

pontualidade; produtividade; conhecimento técnico; relações interpessoais; conduta ética, dentre outros (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Foi criado um sistema de avaliação que receberá todos os dados das avaliações, processando as informações e gerando os resultados. Foi publicada uma resolução que regulamenta todo o processo de avaliação e a metodologia adotada para a aplicação aos servidores ocupantes de cargos estratégicos. O primeiro ciclo de avaliação teve como público alvo os Diretores de unidade escolar, o processo iniciou em 14 de maio deste ano e finalizou em 31 de julho de 2014. Na sequência serão avaliados os Diretores Adjuntos. A avaliação tem como referência os últimos meses do ano de 2013. O assunto será mais bem detalhado em seções a seguir.

Após os processos de avaliação, os Gestores serão direcionados para ações de formação e desenvolvimento, a fim de suprir as necessidades identificadas nos resultados da avaliação. Atualmente, muitas ações de formação e desenvolvimento têm sido planejadas e ofertadas para os Gestores Escolares. No tópico 1.3 todas estas ações serão explicadas, em seguida da seção que descreve as mudanças ocorridas a partir da implementação do novo Programa de Educação na Rede Estadual do Rio de Janeiro, a partir de 2011.

### **1.2.8 O impacto das Mudanças nos Resultados da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro**

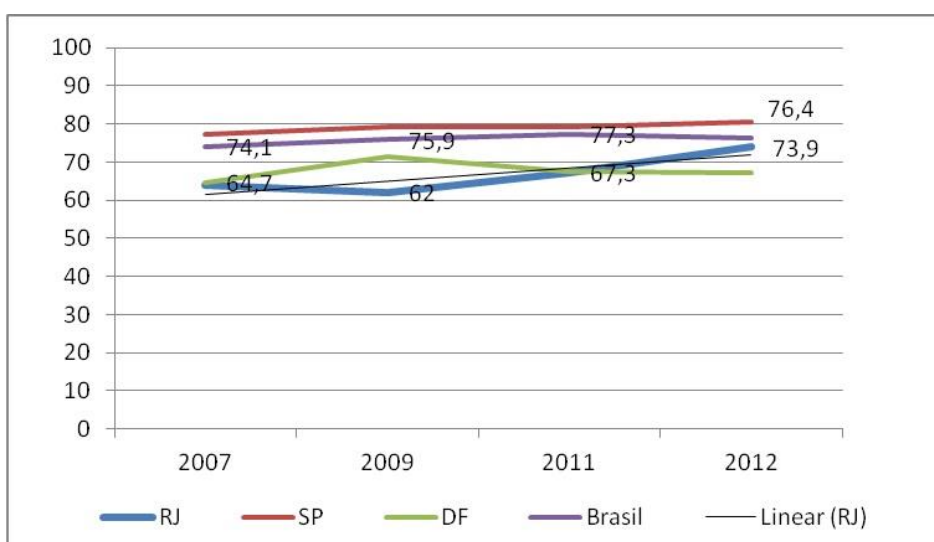
No final de 2010, os resultados das avaliações de larga escala e os indicadores que compõem o cálculo do IDEB, posicionaram o estado do Rio de Janeiro na 26ª colocação no *Ranking* dos estados brasileiros.

Como já foi explicado anteriormente, a partir deste contexto um novo Programa de Educação foi desenhado e muitas ações implementadas. Após 4 anos de trabalho com base na nova proposta, é possível identificar e descrever alguns dos resultados alcançados.

No final de 2012, com a divulgação dos novos resultados do IDEB, constatou-se que o estado saiu da 26ª posição para a 15ª posição, avançando 11 posições.

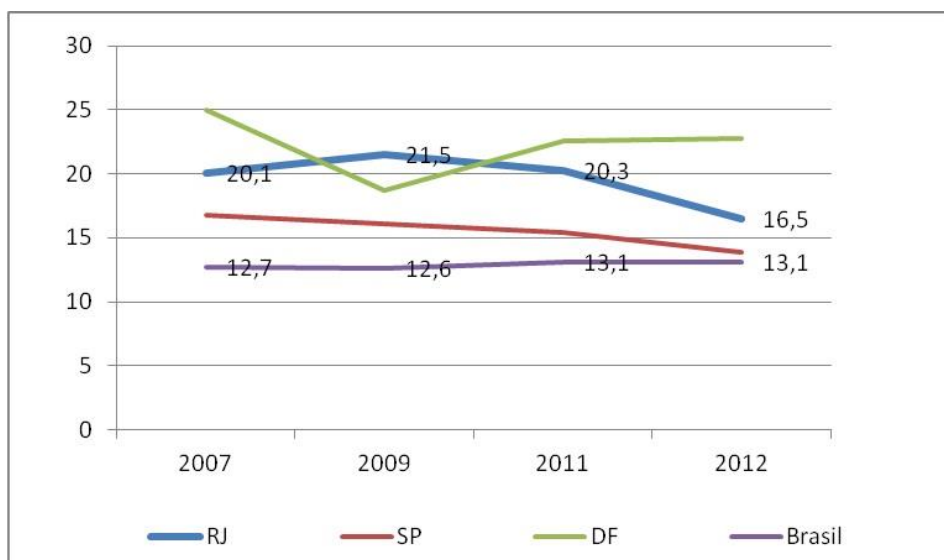
Este resultado se justifica em função de um conjunto de ações que foram executadas e que tiveram como foco: melhorar o fluxo, diminuir a distorção idade-série, melhorar o desempenho dos alunos, investirem na formação continuada de professores e de Gestores Escolares, atuar na sensibilização dos servidores e na divulgação das ações e resultados para toda a rede, dentre outras.

Comparando o rendimento escolar e o fluxo do Rio de Janeiro com alguns estados da federação, é possível identificar índices de melhoria nas taxas. Em 2007, o Rio de Janeiro estava em torno de 10 pontos percentuais abaixo da média brasileira e em 2012 essa diferença caiu para menos de três pontos percentuais. Observa-se, ainda, um aumento de seis pontos percentuais na taxa de aprovação do Ensino Médio, aproximando o Estado da média brasileira. Esta informação pode ser melhor visualizada na Figura 6 (RIO DE JANEIRO, 2013).



**Figura 6 – Taxa de Aprovação das Redes Estaduais do Ensino Médio.**  
**Fonte:** Assessoria de Planejamento e Gestão – SEEDUC/RJ.

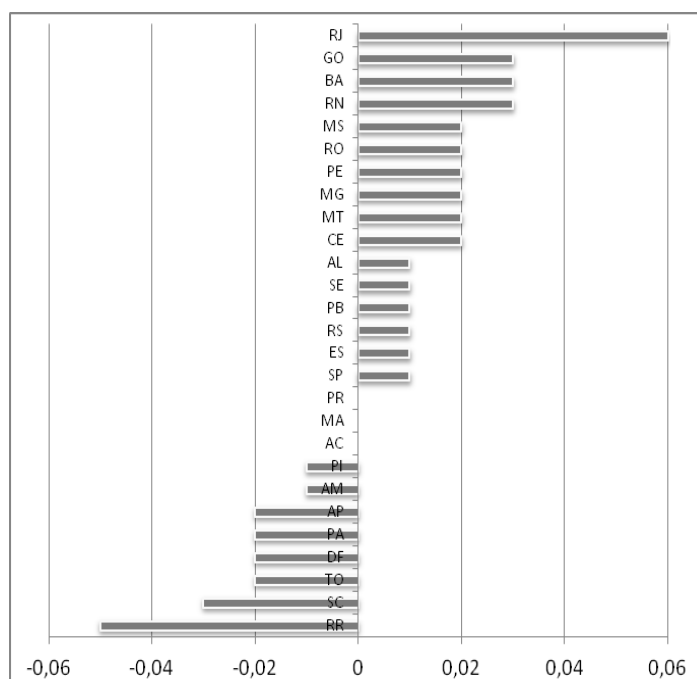
Ainda estabelecendo comparação entre as unidades da federação, a taxa de reprovação e de abandono no Ensino Médio alcançou a segunda melhora expressiva. Entre os resultados dos reprovados, a rede estadual do Rio de Janeiro caiu 3,8 pontos percentuais e, dentre os que abandonaram, a queda foi de 2,8. A taxa de abandono foi a que mais regrediu. Diante do exposto, pode-se afirmar que os alunos do Ensino Médio da rede estadual estão abandonando menos a escola. A informação pode ser melhor visualizada na Figura 7 (RIO DE JANEIRO, 2013).



**Figura 7 – Taxa de Reprovação das Redes Estaduais do Ensino Médio.**

Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão – SEEDUC/RJ.

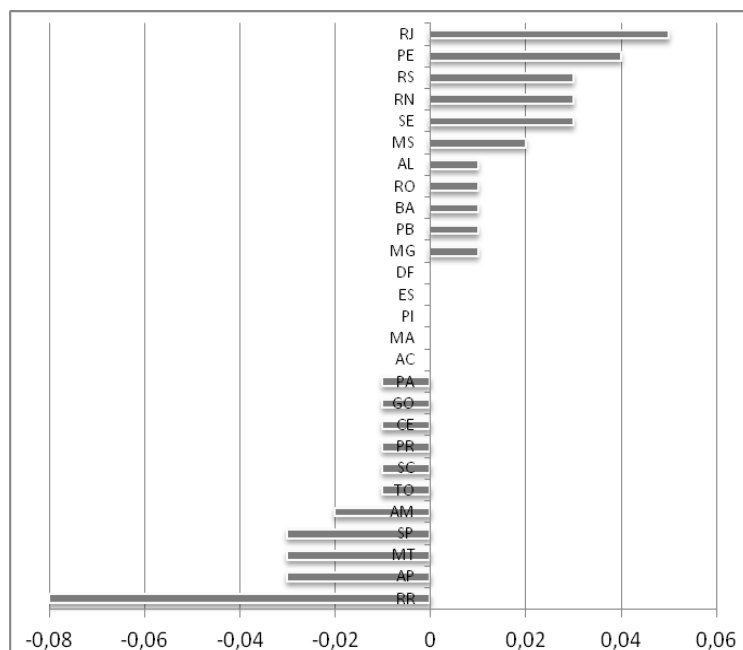
Dando continuidade à análise de resultados, a rede estadual do Rio de Janeiro apresenta saldos bastante satisfatórios no que diz respeito ao fluxo escolar. Entre os anos de 2011 e 2012, os índices dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio apresentam o maior crescimento do Brasil. Nos anos finais, a rede cresceu quatro vezes com relação à evolução do Brasil no mesmo período (6 pontos percentuais versus 1,4). A informação pode ser melhor visualizada na Figura 8 (RIO DE JANEIRO, 2013).



**Figura 8 – Variação do Fluxo 2011-2012 – Ensino Fundamental – Anos Finais.**

Fonte: INEP (\*) Variação absoluta em pontos percentuais.

No Ensino Médio, a rede cresceu três vezes em relação à evolução do Brasil no mesmo período (5 pontos percentuais versus 1,6). A informação pode ser melhor visualizada na Figura 9 (RIO DE JANEIRO, 2013).



**Figura 9 – Variação do Fluxo 2011-2012 – Ensino Médio – Anos Finais.**

Fonte: INEP (\*) Variação absoluta em pontos percentuais.

O Ministério da Educação (MEC), em junho de 2013, divulgou as taxas de distorção idade-série<sup>15</sup> referentes ao ano de 2012. No período 2007-2011, o estado já apresentava queda na taxa nos anos finais do ensino regular. A informação pode ser conferida na Figura 10, a seguir (RIO DE JANEIRO, 2013).

<sup>15</sup>O percentual de alunos que estão pelo menos dois anos atrasados. A Rede Estadual inclui as demais Escolas do Estado que não pertencem a Rede Estadual.

Anos Finais Regular						
Estado	2007	2010	2011	2012	Δ 2007-2012 (*)	Δ 2011-2012 (*)
Pernambuco	54,0%	41,0%	40,0%	38,1%	-15,9	-1,9
Mato Grosso	32,8%	24,9%	20,3%	17,7%	-15,1	-2,6
Amazonas	52,7%	44,5%	41,8%	40,3%	-12,4	-1,5
Distrito Federal	40,4%	32,6%	31,2%	31,1%	-9,3	-0,1
Piauí	49,4%	41,1%	40,8%	40,4%	-9	-0,4
Paraíba	53,5%	46,9%	46,8%	46,1%	-7,4	-0,7
Alagoas	57,4%	49,3%	49,7%	50,2%	-7,2	0,5
Maranhão	33,8%	28,4%	28,0%	28,1%	-5,7	0,1
Acre	33,4%	27,6%	27,7%	27,9%	-5,5	0,2
Pará	51,4%	47,0%	46,4%	46,5%	-4,9	0,1
Santa Catarina	21,4%	21,8%	21,7%	16,7%	-4,7	-5
Minas Gerais	31,8%	30,1%	28,8%	27,4%	-4,4	-1,4
Paraná	26,0%	24,0%	22,1%	21,9%	-4,1	-0,2
Tocantins	35,1%	30,3%	31,0%	31,3%	-3,8	0,3
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>48,9%</b>	<b>48,1%</b>	<b>47,0%</b>	<b>45,2%</b>	<b>-3,7</b>	<b>-1,8</b>
Roraima	32,6%	30,0%	31,9%	29,2%	-3,4	-2,7
Goiás	35,5%	33,5%	32,1%	32,1%	-3,4	0
Sergipe	52,2%	50,9%	49,6%	49,0%	-3,2	-0,6
São Paulo	14,1%	12,8%	12,0%	11,6%	-2,5	-0,4
Bahia	49,8%	49,0%	47,5%	47,6%	-2,2	0,1
Espírito Santo	30,6%	28,8%	29,1%	29,6%	-1	0,5
Amapá	35,2%	31,8%	32,7%	34,6%	-0,6	1,9
Ceará	35,2%	33,9%	34,7%	35,5%	0,3	0,8
Rondônia	36,6%	34,8%	36,7%	38,2%	1,6	1,5
Rio Grande do Sul	30,9%	31,7%	31,7%	33,8%	2,9	2,1
Rio Grande do Norte	45,2%	46,6%	48,1%	48,4%	3,2	0,3
Mato Grosso do Sul	37,9%	41,6%	43,0%	42,8%	4,9	-0,2
<b>BRASIL</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>27,2%</b>	<b>-4,8</b>	<b>-0,8</b>

**Figura 10 – Taxa de Distorção Idade/Série nos Anos Finais do Ensino Regular – 2007-2012.**

Fonte: INEP (\*) Variação absoluta em pontos percentuais.

Em 2013, o resultado foi mantido e pode-se identificar que a redução de 2007 para 2012 foi superior à média brasileira com queda (17,3 pontos percentuais contra 11,8) no Ensino Médio. A informação pode ser conferida na Figura 11, a seguir (RIO DE JANEIRO, 2013).



Classificação $\Delta$	Ensino Médio Regular						$\Delta$ 2011-2012 (*)
	Estado	2007	2010	2011	2012	$\Delta$ 2007-2012 (*)	
1	Pernambuco	67,0%	54,0%	49,1%	44,4%	-22,6	-4,7
2	Alagoas	73,1%	55,8%	54,1%	51,3%	-21,8	-2,8
3	Piauí	75,8%	62,3%	57,9%	54,2%	-21,6	-3,7
4	Maranhão	64,8%	50,3%	47,3%	44,9%	-19,9	-2,4
5	Tocantins	53,3%	36,0%	38,0%	34,3%	-19	-3,7
6	Paraíba	62,5%	47,4%	45,0%	43,6%	-18,9	-1,4
7	Rio de Janeiro	60,7%	51,5%	48,6%	43,4%	-17,3	-5,2
8	Ceará	51,0%	38,0%	36,0%	34,3%	-16,7	-1,7
9	Sergipe	69,7%	60,3%	56,1%	53,8%	-15,9	-2,3
10	Amazonas	65,2%	54,0%	53,1%	51,8%	-13,4	-1,3
11	Bahia	64,3%	53,1%	51,9%	51,0%	-13,3	-0,9
12	Amapá	56,2%	45,3%	44,0%	43,0%	-13,2	-1
13	Pará	73,0%	63,6%	60,9%	59,8%	-13,2	-1,1
14	Goiás	45,5%	38,0%	33,6%	32,8%	-12,7	-0,8
15	Rio Grande do Norte	63,3%	52,3%	51,0%	51,0%	-12,3	0
16	Distrito Federal	45,6%	37,1%	35,5%	36,2%	-9,4	0,7
17	Acre	44,8%	38,2%	37,2%	36,4%	-8,4	-0,8
18	Mato Grosso	44,0%	38,9%	37,7%	36,8%	-7,2	-0,9
19	Minas Gerais	38,5%	34,3%	33,7%	31,3%	-7,2	-2,4
20	Paraná	31,6%	26,5%	25,1%	24,8%	-6,8	-0,3
21	Espírito Santo	35,9%	28,5%	29,8%	30,4%	-5,5	0,6
22	Roraima	34,8%	25,6%	28,0%	29,4%	-5,4	1,4
23	São Paulo	23,5%	20,3%	19,2%	18,3%	-5,2	-0,9
24	Mato Grosso do Sul	41,0%	37,1%	37,1%	36,4%	-4,6	-0,7
25	Rio Grande do Sul	37,3%	33,8%	32,8%	32,9%	-4,4	0,1
26	Rondônia	38,0%	32,4%	34,5%	34,8%	-3,2	0,3
27	Santa Catarina	20,7%	18,6%	19,1%	18,3%	-2,4	-0,8
	<b>BRASIL</b>	<b>47%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>	<b>-11,8</b>	<b>-1,7</b>

**Figura 11 – Taxa de Distorção Idade/Série nos Anos Finais do Ensino Médio – 2007-2012.**

Fonte: INEP (\*) Variação absoluta em pontos percentuais.

No dia 05 de setembro de 2014, o INEP publicou os resultados do IDEB, coletados em 2013, e o estado do Rio de Janeiro novamente avançou posições. Com nota 3,66, o estado subiu mais 11 colocações ficando entre os 4 primeiros estado no *Ranking* do IDEB, atrás apenas de Goiás, São Paulo e Rio Grande do Sul. O estado superou a meta estabelecida pelo Ministério da Educação. Que era para 2013 de 3,3. “De 2011 para 2013, o estado do Rio teve a segunda maior variação no

IDEB, de 13%. E de 2009 para 2013, a maior evolução entre os 27 entes federados, crescendo 29%”.

Os resultados também apontam queda no índice de abandono escolar que caiu de 16,5% em 2009/2010 para 7,3%.

Esta seção finaliza a apresentação do cenário educacional da rede estadual do Rio de Janeiro, descrevendo a composição dessa rede de ensino, sua estrutura organizacional, a organização e distribuição geográfica das escolas, as principais políticas que compõem o Plano de Educação do Estado e alguns dos resultados já alcançados. O objetivo foi contextualizar o momento educacional em que este trabalho de pesquisa está sendo realizado. Na seção a seguir é abordada, em especial, a implementação da atual política de formação e desenvolvimento de pessoas instituída no âmbito da SEEDUC/RJ, desde 2011.

### 1.3 A DIRETRIZ ESTADUAL DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O Decreto nº 42.793/2011, que dá origem a todas as mudanças ocorridas na SEEDUC/RJ, institui uma política sob a denominação de Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento de Pessoas. Nele foram instituídos, a princípio, três Programas de Treinamento: O Programa de Treinamento do Processo Admissional, O Programa de Desenvolvimento Profissional e O Programa de Formação Direcionada, melhor contextualizados no tópico a seguir.

A Política de Formação e Desenvolvimento de Pessoas foi executada nas ações desenvolvidas pela Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas<sup>16</sup> por meio da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas e suas duas coordenações.

A partir da execução desta política, muitas ações de formação e de desenvolvimento de pessoas foram planejadas e executadas. Dentre estas ações está a criação da Sede da Escola de Aperfeiçoamento dos Servidores da Educação

---

<sup>16</sup>Vide seção 1.1 – informações sobre criação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

do Rio de Janeiro. Seu espaço físico situa-se no bairro do Andaraí/RJ, onde os encontros presenciais de várias das ações apresentadas a seguir são realizadas.

### **1.3.1 Os Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Formação**

**O Programa de Treinamento do Processo Admissional**<sup>17</sup> tem como meta integrar os novos servidores públicos efetivos da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC/RJ às atividades pertinentes ao concurso que fizeram, fornecendo orientações iniciais a serem utilizadas no trabalho que será desenvolvido (RIO DE JANEIRO, 2011a). Foi criado, desde então, o “Acolhimento” aos novos servidores. Trata-se de um encontro de 8h que tem como objetivos: informar os novos servidores sobre o Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ; promover interação e a troca de experiência entre os servidores públicos; dar orientações iniciais sobre as áreas em que estarão trabalhando e, além disso, enfatizar elementos da nova cultura organizacional que se pretende transformar. Nenhum servidor deve iniciar suas atividades laborais sem participar do Programa de Acolhimento, que é elaborado de acordo com o público alvo e, portanto, tem conteúdos e carga horária variáveis, podendo chegar a 40 h. Esta formação tem como objetivo instrumentalizar os novos servidores, ou os recém aprovados nos processos de seleção, com ferramentas iniciais para o trabalho. No caso do PSI, o curso de formação é obrigatório e é parte integrante do processo.

**O Programa de Desenvolvimento Profissional**<sup>18</sup> tem como objetivo ampliar os conhecimentos, habilidades e comportamentos dos servidores, propiciando o aprimoramento do seu desempenho (RIO DE JANEIRO, 2011a). Podem ser agrupadas nesta modalidade de programa todas as ações de treinamento, formação continuada e programas de desenvolvimento gerencial implementados até o momento.

**O Programa de Formação Direcionada**<sup>19</sup> tem como objetivo fornecer o apoio necessário para a complementação dos estudos do servidor (RIO DE

---

<sup>17</sup>Idem 7.

<sup>18</sup>Idem 7.

<sup>19</sup>Idem 7.

JANEIRO, 2011a). A este programa podem ser agrupadas as ações do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) que tem como objetivo melhorar a formação de todos os Docentes em efetiva regência. Este Plano tem foco em formação inicial e continuada. Em parcerias com as Instituições de Ensino Superior (IES), são criadas turmas especiais de 1ª e 2ª licenciatura, financiadas com recursos do MEC gerenciados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES). As vagas são disponibilizadas na Plataforma Freire e os interessados que se inscrevem são selecionados por meio de sorteio eletrônico. Além desta ação, outras iniciativas têm proporcionado aos servidores a complementação de estudos com ofertas de Pós-Graduação e Mestrado.

O planejamento das ações de formação orientadas por estes programas visam a melhoria da qualidade da educação do Estado do Rio de Janeiro, além de promover, divulgar e possibilitar o acesso dos servidores às ações de formação e desenvolvimento; aumentar a escolaridade dos servidores públicos, visando o seu melhor desempenho, proporcionando soluções inovadoras para as demandas da educação; avaliar permanentemente os resultados advindos das ações de formação e desenvolvimento (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Ainda em cumprimento ao Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, artigo 19, parágrafo terceiro, neste mesmo período foi aberto um processo de seleção externa, em parceria com o Banco Mundial, a fim de selecionar um consultor individual para elaborar a Proposta Pedagógica de Formação e Desenvolvimento de Pessoas da SEEDUC/RJ, com base no desenvolvimento de competências (RIO DE JANEIRO, 2011a).

Após um ano de funcionamento da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas e enquanto o processo de contratação do consultor individual com o Banco Mundial estava em curso, conforme já mencionado na seção 1.1, a SEEDUC/RJ passou a contar em 2012 com um espaço próprio para a realização de todas as ações de formação e de desenvolvimento de pessoas, provido de toda a infraestrutura básica necessária.

No ano de 2013, foi criado um espaço virtual de desenvolvimento, denominado de Escola SEEDUC online, constituindo-se em um ambiente de aprendizagem em que, desde então, algumas ações de formação, em pequena

escala, têm sido executadas. A gestão desse ambiente é feita pela Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento.

Ainda neste ano, com a crescente demanda de formação e pela grande extensão geográfica do estado, foram escolhidas 20 escolas, no âmbito da Rede Estadual do Rio de Janeiro, distribuídas pelas 14 Diretorias Regionais, para se tornarem polos de formação da Escola SEEDUC. Estes polos funcionam, em sua maioria, nos finais de semana, atendendo às demandas de formação de forma descentralizada. A infraestrutura necessária à realização das ações nestes polos fica sob a responsabilidade da Coordenação da Escola SEEDUC.

### **1.3.2 A Proposta Pedagógica de Formação e Desenvolvimento de Pessoas**

A Proposta Pedagógica de Formação e Desenvolvimento de Pessoas da Escola SEEDUC, tem como propósito oferecer as diretrizes que servirão como base norteadora das ações de desenvolvimento da Diretoria de Formação, constituindo-se em ações que vão para além do espaço físico da Escola SEEDUC, inaugurado no dia 09 de fevereiro de 2012.

O Secretário de Estado de Educação idealizou uma escola de formação que funcionasse com a filosofia similar a uma escola corporativa<sup>20</sup>. As ações de formação deveriam buscar desenvolver os servidores de modo a adquirir as competências necessárias ao desempenho de suas funções, quaisquer que fossem elas: no âmbito da docência, na gestão ou em outra atividade de natureza técnica ou administrativa. Esta proposta não contempla a certificação dos servidores que participam de ações formativas, bem como o cumprimento de uma carga-horária específica a fim de obter algum título. No caso de ações com exigência de certificação, foram celebradas parcerias com Instituições de Ensino Superior como: Universidade Federal Fluminense (UFF), Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro (Fundação CECIERJ e Consórcio CEDERJ), Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC) e outras.

---

<sup>20</sup>Escola Corporativa – “Surgiu na metade do século XX (...) diante da necessidade de direcionamento nas ações de desenvolvimento das pessoas e das organizações (...) para a ratificação dos objetivos estratégicos da organização” (PACHECO et al., 2009, p. 29-30).

A consultora selecionada<sup>21</sup> para elaborar este projeto foi a Dr<sup>a</sup> em Educação, Acácia Zeneida Kuenzer. Na sua percepção, o Projeto Pedagógico da Escola SEEDUC:

[...] expressa as diretrizes, os pressupostos e os princípios epistemológicos e pedagógicos que orientarão o conjunto das ações educativas, presenciais e a distância, que serão desenvolvidas com a finalidade de promover a educação continuada dos profissionais que trabalham na Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro (KUENZER, 2013, p. 2).

No projeto foi estabelecido que as soluções educacionais<sup>22</sup> planejadas para cada público deveriam conter uma base comum a todos os servidores acrescida de “itinerários específicos demandados por necessidades individuais e de equipe, pelas diferenças de ocupação em cada cargo e pelo nível de avanço a ser atingido com a formação” (KUENZER, 2013, p. 10). As diretrizes estratégicas do documento estão alinhadas com o Planejamento Estratégico da SEEDUC reforçando a visão de tornar o estado do Rio de Janeiro uma referência Nacional e Internacional de qualidade em Educação Pública. Para isso, foram definidas quatro orientações estratégicas: “Tornar mais atrativa a carreira de magistério; Intensificar o processo de ensino-aprendizagem; Melhorar a qualidade da gestão na unidade escolar na sede e nas regionais; e Prover infraestrutura adequada” (KUENZER, 2013, p. 9). Diante do exposto, a qualificação de seus Gestores torna-se um pilar importante para atingir os objetivos propostos.

O projeto elaborado pela consultora sugere que as ações de formação sejam planejadas a partir de propostas descritas no documento de soluções educacionais, que tem como meta o desenho de itinerários formativos visando ao desenvolvimento de competências, articulando as necessidades e perspectivas dos docentes, gestores, técnicos em formação às demandas e expectativas da SEEDUC/RJ.

---

<sup>21</sup>Processo nº E-01/53.675/2011. O processo foi conduzido sob a orientação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, segundo as normas do Banco Mundial, no âmbito de atuação do Programa de Renovação e Fortalecimento da Gestão Pública – PRO-GESTÃO. A seleção foi precedida de ampla divulgação e composta por análise de currículo e entrevista conduzida por uma equipe da qual participaram membros da SEEDUC e um representante da Seplag. O acompanhamento e a fiscalização do contrato foram conduzidos por Comissão nomeada no D.O. de 24 de julho de 2012.

<sup>22</sup>Solução educacional – o conjunto articulado que integra a definição do perfil de formação a ser atingido, as competências que integram este perfil e os módulos de formação que se integram a partir de uma base comum a ser complementada por itinerários específicos demandados por necessidades individuais e de equipe, pelas diferenças de ocupação em cada cargo e pelo nível de avanço a ser atingido com a formação (KUENZER, 2013, p. 10).

Organizar tais soluções educacionais por itinerários formativos requer o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa para identificação das: necessidades de conhecimentos, competências solicitadas e as lacunas de formação percebidas. As necessidades de formação devem se coadunar com as definições da missão, a visão de futuro e os valores, em consonância com o Planejamento Estratégico.

As competências requeridas são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas pelos servidores para que os objetivos educacionais sejam alcançados. E as lacunas de formação identificadas dizem respeito à distância que precisa ser percorrida entre o conjunto de competências requeridas e os comportamentos manifestos para o desempenho da função (RIO DE JANEIRO, 2013a).

Foi sugerido pela autora a composição de um Mapa de Formação que, poderá ser melhor visualizado no Anexo 3, com sugestão de conteúdos comuns a todos os servidores iniciais, e, específicos para gestores, docentes e equipe técnico-administrativa (RIO DE JANEIRO, 2013a).

Analisando o Mapa de Formação é possível visualizar todos os conhecimentos que devem fazer parte do itinerário formativo de qualquer Gestor Escolar atuante na Rede Estadual do Rio de Janeiro. A autora agrupa tais conhecimentos em quatro grupos de formação: Formação Inicial, comum a todos; Formação Inicial de Gestores; Formação Específica para Docentes e Gestores; e Formação Específica para Gestores.

No grupo de formação inicial, comum a todos, foram elencados dois macrotemas: Fundamentos da Educação, e, Organização e Funcionamento da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Para o primeiro macrotema, foram elencados os subtemas: Dimensões Históricas da relação entre Conhecimento, Trabalho e Cultura; Educação e Inclusão na Sociedade Contemporânea; As Políticas Educacionais a partir dos anos 90; Diversidade e inclusão; Dimensão Filosófica da Educação Contemporânea; Educação e Ética; Educação e Estética; Planejamento Educacional. Para o segundo foram elencados os seguintes temas: A Educação no Brasil: diretrizes curriculares; A Educação Básica no Rio de Janeiro: diagnóstico e diretrizes; O Planejamento da Educação Básica do Rio de Janeiro: Plano Estadual de Educação e Planejamento Estratégico; O sistema de Gestão da Escola; Projetos Pedagógicos.

No grupo de Formação Inicial para Gestores foi especificado, dentro do macro tema Fundamentos da Educação, o tema Dimensões Econômicas e Educação.

No grupo de Formação Específica para Docentes e Gestores foi especificado, dentro do macro tema Gestão, o tema Negociação. Já no grupo de Formação Específica para Gestores foram especificados, dentro do macro- tema Gestão, os temas: Gestão de Processos; Gestão Estratégica; Gestão Contemporânea; Gestão de Projetos; Gestão do Conhecimento; Gestão Orçamentária e Financeira; Gestão Pedagógica; Gestão de Materiais e Patrimônio; Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Serviço Público; Gestão de Resultados; Gestão da Informação; e Gestão de Ferramentas e Sistemas de Gestão. A organização desse mapa pode ser melhor visualizado nos documentos anexos a este trabalho.

Na próxima seção, são apresentadas as 7 ações ofertadas aos Gestores Escolares para sua formação, nos últimos 4 anos (2011, 2012, 2013 e 2014). É possível observar que alguns dos temas acima relacionados estão contemplados nestas ações.

#### 1.4 AS PRINCIPAIS AÇÕES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS OFERTADAS PARA O GESTOR ESCOLAR

O desenvolvimento do Programa de Avaliação por Competências<sup>23</sup> está intimamente relacionado às ações a serem planejadas para o desenvolvimento dos servidores. Enquanto as competências Institucionais, Gerenciais e Funcionais não eram consolidadas e o processo de Avaliação de Desempenho não era iniciado, muitas ações foram planejada e implementadas, alinhadas com a Política de Formação e Desenvolvimento de Pessoas, com o objetivo de melhor preparar os Gestores Escolares para desempenhar suas funções de forma mais eficiente.

A seguir, apresentamos as Ações de Formação disponibilizadas aos Gestores Escolares.

---

<sup>23</sup>Resolução SEEDUC nº 5.096 de 09 de maio de 2014 - 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, o qual estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da SEEDUC-RJ.



### 1.4.1 MBA em Gestão Empreendedora

No ano de 2006, o Sistema FIRJAN<sup>24</sup> comprometeu-se com ações visando contribuir com o desenvolvimento sustentável do país, investindo em projetos com foco na melhoria da qualidade da Educação Básica e da formação profissional técnica e superior. Quando pensamos em ações que contribuam para melhorar a qualidade da Educação Básica não falamos de algo trivial, mas sim, de ações amplas e complexas, dentre as quais podem ser destacadas: a necessidade de mudança de cultura e de paradigmas envolvendo a inovação tecnológica e o empreendedorismo; melhoria na infraestrutura e na formação inicial e continuada de docentes; priorizando à área pedagógica e às questões de âmbito social que em muitos momentos contribuem para o aumento da evasão e a distorção idade-série. Cientes de seu compromisso e em cumprimento com as metas traçadas no Mapa Estratégico de Desenvolvimento do Rio de Janeiro para o período de 2006/2015, a área de educação do Sistema FIRJAN decidiu investir na formação de gestores de escola dos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, com o objetivo de inserir uma cultura empreendedora nos modelos de gestão educacional. Para a equipe do Sistema FIRJAN:

[...] a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima, uma vez que dela depende a efetiva organização, mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais e a concreta promoção da aprendizagem pelos alunos, tornando-os capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (SISTEMA FIRJAN, 2012, p. 6).

Desse modo, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e os

---

<sup>24</sup>SISTEMA FIRJAN – “O Sistema FIRJAN é um importante parceiro das empresas do Estado do Rio de Janeiro na busca pelo desenvolvimento. As cinco organizações que compõem o Sistema oferecem soluções e serviços capazes de multiplicar a produtividade das empresas e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Juntas, FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, CIRJ – Centro Industrial do Rio de Janeiro, SESI – Serviço Social da Indústria, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e IEL – Instituto Euvaldo Lodi, trabalham a fim de garantir uma posição de destaque para a indústria fluminense nos níveis político, econômico e social do cenário nacional”. Disponível em <<http://www.firjan.org.br/data/pages/40288094212F790101213013CD7D651D.htm>>. Acessado em 30/03/2014.

governos dos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro assinaram um termo de cooperação<sup>25</sup> objetivando, em um período de cinco anos, oferecer curso de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação para todos os Gestores Escolares das duas Redes, Estadual e Municipal. O Curso é gerenciado no Rio de Janeiro pelo SESI e a Instituição formadora é a UFF (Universidade Federal Fluminense). O termo de cooperação prevê para o Rio de Janeiro a formação de 1200 Diretores Escolares em efetivo exercício, até o ano de 2016.

O Curso de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação é uma especialização *lato-sensu* com carga horária de 360 horas, semipresencial, com duração de 18 meses, e tem como objetivo principal formar Gestores empreendedores em Educação, capazes de intervir de forma criativa e inovadora na Gestão Escolar, no seu papel de líder da escola, tanto no aspecto pedagógico quanto no administrativo.

O Curso contempla quinze disciplinas, subdivididas em três principais módulos: Empreendedorismo, Gestão e Educação, com carga horária de 24h cada, e duração de um mês cada uma, intercaladas por um encontro presencial. Os encontros presenciais têm duração de 8 h e têm como dinâmica uma revisão da disciplina cursada, uma avaliação individual e uma aula introdutória da disciplina que será iniciada. Como instrumento de avaliação final, cada cursista tem que elaborar um Plano de Empreendimento aplicável a sua realidade escolar, apresentado no dia de encerramento do curso. Confira as disciplinas do curso no Quadro 2, a seguir.

---

<sup>25</sup>Termo assinado em 09 de abril de 2012, processo E-12/1363/2012.

Quadro 2 – Disciplinas do Curso de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação

DISCIPLINA	SIGLA	MÓDULO	CH
Ambientação em Novas Tecnologias	ANT	Abertura	24h
Inovação e Empreendedorismo	INEM	Empreendedorismo	24h
Liderança e Comportamento Empreendedor	LID	Empreendedorismo	24h
Gestão de Processos	PROC	Gestão	24h
Estratégia	ESTR	Gestão	24h
Gestão de Pessoas	GRH	Gestão	24h
Marketing e Comunicação	MKT	Gestão	24h
Negociação e Mediação de Conflitos	N	Gestão	24h
Gestão Financeira	FIN	Gestão	24h
Gestão da Qualidade	GQT	Gestão	24h
Gestão de Tecnologias Educacionais	TED	Gestão	24h
Políticas Públicas em Educação	PPE	Educação	24h
Práticas Organizacionais na Escola	PROE	Educação	24h
Ambiente Regulatório em Educação	ARE	Educação	24h
Plano de Empreendimento	PLEM	Conclusão	24h

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de dados da Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento – 2013.

No ano de 2012, a oferta de vagas destinou-se apenas aos Diretores Gerais, com prioridade para os que tiveram maior adesão nas avaliações do SAERJ e os que haviam sido aprovados no processo seletivo, sendo escolhidos 197 Diretores Gerais.

Devido à grande procura de Diretores Adjuntos para fazer o curso e do relativo interesse demonstrado pelos Diretores Gerais, em 2013 foi solicitada à equipe da FIRJAN autorização para que os Diretores Adjuntos pudessem participar, sendo selecionados, um total de 243 Diretores, nos quais, 124 Diretores Gerais e 119 Diretores Adjuntos. Neste ano, a inscrição foi por adesão.

Foi publicado no portal da SEEDUC um edital regulamentando as regras de inscrição, sendo enviado para todos os Gestores Escolares um *e-mail marketing* divulgando a oportunidade. Os interessados inscreveram-se pelo e-mail da Diretoria de Formação.

A seleção de Diretores para participarem do curso com início em 2014 já foi realizada. O processo de inscrição seguiu os mesmos procedimentos adotados no ano de 2013, ou seja, foi feita adesão pelos interessados, após divulgação no site da

SEEDUC e envio de e-mail marketing ao público-alvo. A Diretoria de Formação recebeu 472 inscrições para serem ocupadas 240 vagas.

Das 472 inscrições recebidas, 230 eram de Diretores Interinos<sup>26</sup>, não sendo autorizada a sua participação até a aprovação em Processo Seletivo Interno (PSI) com a respectiva designação como Diretores Efetivos.

Desconsiderando-se a inscrição dos Diretores Interinos para 2014, foram preenchidas 220 vagas para Diretores efetivos, entre Diretores Gerais e Adjuntos. Das 1200 vagas disponíveis foram utilizadas 440, restando 760. Novos ingressos de alunos ocorrerão nos anos de 2015 e 2016.

Todo o financiamento desta ação é de responsabilidade da FIRJAN/SESI. A SEEDUC/RJ paga apenas a diária de diretores que residem longe da Região Metropolitana e necessitam de pernoite para participar dos encontros presenciais.

Além desta atividade em nível de Pós-Graduação, em 2010 e 2011 abriram-se oportunidades no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, segregadas em percentual de vagas, sendo algumas delas destinadas exclusivamente para gestores escolares, conforme será visto a seguir.

#### **1.4.2 Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**

O Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública é um Curso de Especialização *stricto sensu*, que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) oferecido pelo Centro de Apoio à Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O Curso tem como objetivo principal “especializar gestores da educação pública, promovendo a qualificação profissional necessária ao exercício eficiente dos novos papéis que se atribuem ao gestor da educação pública” (MINAS GERAIS, 2013).

O Curso é semipresencial, com duração total de 24 meses. Há disciplinas obrigatórias e eletivas, relacionadas adiante. Neste período, durante três semanas

---

<sup>26</sup>A partir do ano de 2010, para ser diretor de escola do estado do Rio de Janeiro é necessário ser aprovado em processo seletivo interno, podendo a direção de uma escola, em caráter emergencial, ser ocupada por um diretor interino, até que um diretor aprovado em processo seletivo possa assumir.

realizam-se atividades presenciais e nas demais dezesseis semanas, as atividades são à distância.

Quadro 3 – Disciplinas do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Disciplinas Obrigatórias

<b>DISCIPLINAS DO MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA</b>	
<b>Disciplinas Obrigatórias</b>	<b>Qtd de Créditos</b>
Dissertação de mestrado: pesquisa de campo	04 créditos
Dissertação de mestrado: plano de ação educacional	04 créditos
Linguagem e suas tecnologias I	02 créditos
Linguagem e suas tecnologias II	02 créditos
Práticas de Gestão: estudos de caso I	02 créditos
Tópicos em Economia Social	01 créditos
Práticas de Gestão: estudos de caso II	02 créditos
Temas de Reforma da Educação Pública I	02 créditos
Temas de Reforma da Educação Pública II	02 créditos
Histórias de Vida e Profissão	01 créditos
Legislação e Políticas Locais	02 créditos
Oficina de Arte	01 créditos
Administração e Financiamento da Educação Pública	02 créditos
Avaliação de Programas e Políticas Educacionais	02 créditos
Avaliação e Indicadores Educacionais	02 créditos
Desenvolvimento Profissional e Gestão da Educação Pública	02 créditos
Gestão do Currículo na escola	02 créditos
Gestão Pedagógica na Educação Matemática	02 créditos
Gestão Pedagógica para o Letramento	02 créditos
Liderança e Gestão para a Diversidade	02 créditos
Liderança Educacional e Gestão Escolar	02 créditos
Tópicos em Cognição e Processos de Ensino e Aprendizagem	01 créditos
Tópicos em Currículo e Educação Científica no Ensino Médio	01 créditos
Tópicos em Desenvolvimento Profissional de Professores	01 créditos
Tópicos em Educação Comparada	01 créditos
Tópicos em Gestão do Conhecimento	01 créditos
Tópicos em Liderança e Gestão Educacional	01 créditos
Tópicos em Reforma da Educação Pública	01 créditos
Democracia, Direito e Políticas Públicas	01 créditos
Tópicos em Avaliação Educacional	01 créditos

**Fonte:** Elaborada pela autora, a partir de dados Site Oficial do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP – 2013).

Em 2010, a SEEDUC/RJ assinou o primeiro contrato com a Universidade Federal de Juiz de Fora, adquirindo 20 vagas no Programa. Para ocupação destas vagas foi publicada uma Resolução Interna, estabelecendo que, qualquer servidor ocupante de cargo comissionado em Escola, Sede ou Regionais poderia concorrer a uma delas, mediante aprovação em processo de seleção da própria universidade. Do grupo inicial foram selecionados, dentre os 20 servidores selecionados, 05 Gestores escolares.

Em 2011, foi assinado outro contrato prevendo a aquisição de mais 40 vagas, para ingresso nos anos de 2011 e 2012, sendo vinte vagas a serem providas em cada ano. Neste mesmo ano foi publicada uma nova Resolução Interna que delimitou o público para o qual tais vagas se destinariam. Para a turma de 2011, as 20 vagas foram distribuídas entre 10 Diretores de unidades escolares com maior adesão nas avaliações do SAERJ e 10 Diretores Regionais. Em 2012 uma nova Resolução Interna foi publicada alterando o público-alvo para ocupar as vagas, dando-se preferência aos Gestores lotados na Sede das Diretorias Regionais e do Órgão Central. Em 2013 um novo contrato foi assinado prevendo a aquisição de mais 20 vagas para o mesmo público-alvo de 2012, acrescentando-se os servidores ocupantes da atividade de AAGE. Em 2014 foi realizado um aditamento ao contrato de 2013 oferecendo mais 06 vagas, mas dessa vez somente para AAGE e Inspetores Escolares.

Além das disciplinas, o Curso prevê como parte integrante da Dissertação, um Plano de Ação Educacional (PAE) que deve ser a proposta de uma ação educativa a partir dos resultados da pesquisa feita por cada mestrando. O Programa prevê estudos de pesquisa nas linhas de: Modelos, Instrumentos e Medidas Educacionais; Gestão, Avaliação e Reforma da Educação Pública; Equidade, Políticas e Financiamento da Educação Pública; Avaliação, Currículos e Desenvolvimento Profissional de Gestores e Professores da Educação Básica.

Percebe-se que a participação no Curso trouxe aos Gestores um outro olhar sobre a Educação Pública.

O Curso acontece no ambiente Virtual do Programa do PPGP da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e os encontros presenciais na sede da UFJF nos meses de janeiro e julho ou agosto.

### 1.4.3 Mediação de Conflitos

O Curso de Mediação de Conflitos é um Curso de Extensão, presencial, com duração de 40 horas, oferecido pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ) e pela Escola de Administração Judiciária (ESAJ), que firmaram Termo de Cooperação Técnica com a SEEDUC, disponibilizando 240 vagas para os servidores da educação.

O Curso teve como objetivo capacitar os Diretores das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino, preferencialmente, e membros da Assessoria de Saúde e Bem-Estar, preparando-os para lidar com os conflitos que fazem parte do cotidiano escolar, implantando-se na rede uma cultura de prevenção à violência, entendendo-se que a violência é sempre uma tentativa de se comunicar algo, e que o conflito é sempre uma oportunidade de aprendizagem. Esta formação foi ministrada por especialistas do Tribunal de Justiça - RJ, com a participação de consultores internacionais com experiência na implantação de sistemas restaurativos em escolas e instituições sociais, a exemplo da província de Buenos Aires. A metodologia foi expositiva, participativa, com estudos de caso e simulação de situações de conflitos. A implantação de sistemas restaurativos prevê a criação de respostas alternativas às práticas punitivas atualmente praticadas nas escolas, de uma maneira geral.

Ao todo, foram disponibilizadas, nos anos de 2012 e 2013, 160 vagas, sendo 80 por ano. Das 160 vagas, 110 foram ocupadas por diretores escolares e as demais foram preenchidas por Coordenadores de Gestão de Pessoas das Diretorias Regionais, membros da equipe de Saúde e Bem-Estar da Sede e alguns professores (RIO DE JANEIRO, s. d. a.). Esta ação não teve custo para a SEEDUC/RJ. Atualmente o curso está suspenso, sem previsão de oferta de novas turmas. O curso prevê a abordagem dos conteúdos descritos no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Conteúdos do Curso de Mediação de Conflitos

<b>CONTEÚDOS TRABALHADOS NO CURSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS</b>	
Apresentação de práticas e experiências sobre mediação escolar (experiência bem sucedida na Argentina)	40h
Conceito de mediação	
Mediação e interdisciplinaridade	
Diferenciação da mediação de outros métodos autocompositivos	
Preceitos éticos da mediação	
Os princípios da mediação	
O terceiro facilitador: funções, postura, atribuições, limites de atuação, imparcialidade x neutralidade, ética, Código de Ética, assiduidade, compromisso com o trabalho voluntário	
Teoria Geral do Conflito	
Visão Sistêmica do Conflito	
O conflito e suas diferentes abordagens	
Teoria dos jogos	
Manejo de situações difíceis: descontrole emocional, embriaguez e desrespeito das partes	
Ausências e atrasos do co-mediador e/ou observadores	
Condutas impróprias do mediador e do observador (com as partes e equipes de trabalho)	
Ausência de uma das partes na primeira sessão	
Falta de controle do processo de mediação pelo mediador	
Técnicas de comunicação	
O ambiente facilitador da comunicação	
Escuta ativa	
Comunicação não violenta (CNV)	
A mediação e o bullying	
Os diferentes modelos de mediação	
Mediação e suas técnicas I e II	

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir de dados da Assessoria de Saúde e Bem Estar (SUPDP – 2013).

Não foi identificada em documentos sobre o curso, disponibilizados pela equipe da Assessoria de Saúde e Bem Estar, a distribuição de carga-horária destinada a cada conteúdo (RIO DE JANEIRO, s. d. a.).



#### 1.4.4 Fórum de Gestão e Liderança na Escola

O Fórum de Gestão e Liderança na Escola configurou-se como um espaço para discussão, construção e disseminação de boas práticas entre Gestores Escolares. As atividades aconteceram entre 15 de agosto a 19 de dezembro do ano de 2013, no ambiente virtual de aprendizagem Escola SEEDUC *online*, intercaladas com encontros presenciais e visitas em unidades escolares dos Gestores participantes. Foi selecionado, no Banco de Instrutores Especializados<sup>27</sup>, um especialista em Gestão para mediar as atividades no ambiente virtual. As ações foram organizadas em dois módulos temáticos, cada qual com duração de, aproximadamente 2 meses e meio, em que foram trabalhados os temas relacionados no Quadro 6.

Quadro 6 – Temas Fórum de Gestão e Liderança Escolar

TEMAS ABORDADOS NO FÓRUM DE GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR		
Módulo 1	Macroprocessos de gestão	Gestão por processos
		Ferramentas de gerenciamento
		Plano de ação
		Fluxograma
Módulo 2	Liderança e negociação no contexto escolar	Relações interpessoais
		Negociação e mediação de conflitos
		Gestão de crise

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir de dados da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (SUPDP – 2013).

Para participar deste fórum, foi selecionado um grupo de Diretores Gerais, Diretores Adjuntos e IGTs das unidades de ensino que integram o Programa Dupla Escola e alguns gestores de escolas com alto desempenho, totalizando 45 dirigentes de 10 instituições de ensino. Cada Diretor, como incentivo à participação, recebeu por mês uma bolsa de R\$ 800,00.

<sup>27</sup>O Banco de Instrutores Especializados trata-se de um banco de servidores da SEEDUC/RJ, de cargo efetivo, especialistas em diversas áreas do conhecimento, capazes de atuar como formadores, nas diversas ações de formação e desenvolvimento planejadas pela Secretaria de Estado de Educação. Em abril de 2013, a seleção foi realizada pela Coordenação de Recrutamento e seleção, através de mobilidade interna. Foi publicado no site da SEEDUC um edital, contendo todas as regras. Os servidores selecionados não perderam o vínculo com sua unidade de lotação conservaram sua função e atribuições ordinárias. As atividades são realizadas preferencialmente nos horários livres, com gratificação especial por participação no projeto.

No dia 19 de dezembro aconteceu, conforme previsto no cronograma, a culminância deste fórum com uma exposição de *Posts* contendo relatos de boas práticas, além de terem sido organizadas três mesas de debate com os temas relacionados no Quadro 7:

Quadro 7 – Temas discutidos nas mesas de Debate do Fórum de Gestão e Liderança Escolar

<b>COMPOSIÇÃO DAS MESAS DE DEBATE – FÓRUM DE GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR</b>		
<b>Temas</b>	<b>Mesas</b>	<b>Sub-temas</b>
1º Tema: Ferramentas de Gestão – Estratégias para o sucesso escolar	1	Ensino, Aprendizagem e Avaliação
	2	Interação Escola Comunidade
1º Tema: Liderança e Gestão Escolar	3	Liderança – Formação de Equipe e Comunicação

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir de dados da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (SUPDP – 2013).

Fizeram parte de cada mesa de debate os Diretores participantes, um mediador da equipe da SUPDP e uma especialista convidada, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sandra Mariano, Coordenadora do Curso de Gestão Empreendedora da UFF. Os Diretores tiveram a oportunidade de compartilhar com os demais colegas um relato de uma boa prática relacionada ao tema da mesa.

Para 2014, a equipe da SUPDP pretende editar um livro contendo os relatos de boas experiências em Gestão Escolar, a fim de disseminar e incentivar a implantação de novas metodologias de gestão.

Está prevista a continuidade desta vivência aplicada a novos grupos de Gestores Escolares.

#### **1.4.5 Seminário de Gestão Escolar: Funções, Desafios e Atribuições no Contexto Contemporâneo**

O Seminário de Gestão Educacional (Funções, Desafios e Atribuições no Contexto Contemporâneo) foi uma ação pontual, planejada para 100 Diretores Escolares, identificados a partir dos resultados alcançados e do seu potencial de crescimento.

O seminário teve duração de 16h e a programação foi estruturada considerando-se dois momentos: o primeiro, contendo plenária com palestra inicial sobre o tema proposto, e o segundo, com a organização de quatro oficinas, com duração de 3 horas cada, nas quais todos os Gestores tiveram a oportunidade de participar discutindo os desafios da Gestão Educacional, trocando experiências, interagindo com seus pares, com o objetivo de construir novos caminhos para o sucesso do desempenho escolar dos nossos alunos.

As oficinas foram distribuídas em 4 temas distintos: Cultura e Conflitos do Diálogo na Escola; Liderança Compartilhada; Descritores da Proficiência do Aluno e Infrequência Escolar.

Há também previsão de que esta experiência seja reaplicada a novos grupos de gestores escolares e que os diretores que participaram tenham outro momento de formação.

Obviamente que, a Gestão Escolar diante de tantos desafios não poderia continuar a ocorrer de maneira personalista, já que até então as escolas eram geridas com base unicamente nas características de cada um dos Diretores, e suas respectivas competências pessoais. Era patente a necessidade de adoção de um modelo de Gestão para toda a Rede.

#### **1.4.6 O Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI)**

Este Curso faz parte da 4ª etapa do PSI e é obrigatório. O não comparecimento por parte dos candidatos aprovados até a 3ª etapa resulta na sua desclassificação.

Trata-se de um Curso de 40h. Conforme mostra a tabela 3, até o 1º semestre de 2014 foram realizados 5 PSI para as funções de Diretor e Diretor Adjunto, dois em 2011, um em 2012 um em 2013 e outro em 2014. Ao longo destes três anos, na medida em que o seu impacto era avaliado, os conteúdos trabalhados neste curso foram modificados.

Nos dois primeiros Cursos, no ano de 2011 a preocupação foi de se trabalhar o novo Plano de Educação, toda a nova Política estabelecida para as Escolas do Estado do Rio de Janeiro. Seu objetivo principal foi o de apresentar a metodologia

GIDE – Gestão Integrada da Escola e todas as ferramentas a serem utilizadas pelos novos gestores. Os responsáveis por repassarem estes conteúdos foram, no primeiro momento, o próprio INDG, e no segundo, a equipe de IGTs preparada para acompanhar a implementação da metodologia GIDE em todas as escolas da Rede. No primeiro processo seletivo de 2011 o resultado da participação foi classificatório e constitui-se numa avaliação formal sobre os conhecimentos relacionados à GIDE. A partir da segunda turma formada no ano de 2011 a participação no curso permaneceu obrigatória, porém, deixou de ser classificatória, excluindo-se a avaliação formal sobre os conhecimentos da metodologia GIDE.

A partir do 2º curso realizado em 2011, e nos anos subsequentes, 2012, 2013 e 2014 os conteúdos sobre a metodologia da GIDE deixaram de ser exclusivos, sendo agregados ao programa do curso outros temas. A seguir de forma mais detalhada serão apresentados nos quadros 8, 9, 10 e 11, os temas trabalhados em cada edição do curso de formação do PSI.

Quadro 8 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2011

CONTEÚDO	CARGA-HORÁRIA
Gestão Integrada da Escola - GIDE	24h
Administrativo (ações ao chegar à escola)	4h
Sistema Conexão Educação	4h
Gestão de Pessoas	4h
Pedagógico (ações ao chegar à escola)	4h
<b>TOTAL</b>	40h

Fonte: Elaborada pela autora.

Na 2ª edição do curso em 2011, foram inseridos novos conteúdos na ementa do curso, além da GIDE. Porém, a carga-horária total da formação permaneceu a mesma, alterando o tempo dedicado ao conteúdo GIDE. A seguir, no Quadro 9, a programação do mesmo curso em 2012.

Quadro 9 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2012

<b>CONTEÚDO</b>	<b>CARGA-HORÁRIA</b>
Planejamento Estratégico	1h e 30 mim
Cidadania e Proteção Escolar	1h
Acompanhamento e Avaliação	5h e 30 mim
Gestão na Escola	3h
Saúde e Bem Estar	3h e 30 mim
Tópico em Administração Escolar	7h
Ações Pedagógicas	6h e 30 mim
Gestão de Pessoas	1h e 30 mim
Gestão Integrada da Escola - GIDE	7h
Sistema Conexão Educação	3h e 30 mim
<b>TOTAL</b>	<b>40h</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Na 3ª edição do curso em 2012, foram inseridos no curso os temas: Planejamento Estratégico, Cidadania e Proteção Escolar, Acompanhamento e Avaliação, Gestão na Escola e Saúde e Bem Estar (RIO DE JANEIRO, s. d. a.). O tema Administrativo da edição de 2011 foi ampliado para Tópico em Administração Escolar. O tema Pedagógico, da edição de 2011, foi ampliado para Ações Pedagógicas. Os temas Planejamento estratégico, Gestão de Pessoas, Sistema Conexão Educação e Gestão Integrada da Escola – GIDE permaneceram no programa do curso, nesta edição. A seguir, no Quadro 10, a programação do curso em 2013 e 2014.

Quadro 10 – Programa do Curso de Formação do PSI – 2013 e 2014/1

<b>CONTEÚDO</b>	<b>CARGA-HORÁRIA</b>
Cenário da Educação Brasileira	4h
Planejamento Estratégico	4h
Gestão e Liderança	4h
Gestão de Pessoas	4h
Cultura do diálogo	4h
Gestão Administrativa	4h
Gestão da Aprendizagem	4h
Boas Práticas de Gestão	4h
GIDE	8h
<b>TOTAL</b>	<b>40h</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Nestas duas últimas edições do curso, o programa foi reformulado, focando em dimensões importantes da gestão, além da inclusão no programa do tema cenário da educação brasileira, cultura do diálogo e boas práticas de Gestão.

Da mesma forma que Fórum de Gestão e Liderança Escolar, este curso é planejado pela equipe da Diretoria de Formação e os encontros presenciais ocorrem na Escola SEEDUC.

#### **1.4.7 O Curso de Formação do Processo Seletivo Interno Especial – PROFGE (PSIE)**

Desde a criação e execução da Política de recrutamento e seleção, os candidatos a Direção e Direção Adjunta de unidade escolar, ao se inscreverem no PSI deveriam optar por uma ou outra função, e, portanto participavam dos processos concorrendo a vagas específicas de diretor e diretor adjunto. Todos os Diretores Adjuntos aprovados e nomeados, com o decorrer do tempo de Gestão, se por algum motivo houvesse vacância da função de Diretor, para ocupar a função, deveria participar de outro PSI, obedecendo todas as etapas previstas. Ou então um novo diretor assumira a função.

Em 2014, foi criado e regulamentado através do Decreto 44.716/14 o Processo Seletivo Interno Específico – PSIE que, possibilita a ascensão do Diretor Adjunto à função de Diretor Geral de Unidade Escolar (RIO DE JANEIRO, 2014a).

O Programa de Formação em Gestão Escolar (PROFGE) é uma das etapas desse Processo Seletivo Interno Específico (PSIE). O Programa é constituído de um curso que compreende duas fases (1ª fase: Atividades no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); Encontros Presenciais; Visitas de Campo; e a 2ª fase: Prova Final Objetiva, Escrita e Presencial). Tem duração de 6 meses e aproximadamente com carga horária total de 100h. É oferecido na modalidade semipresencial, por meio da metodologia de ensino à distância organizado com: atividades de estudo em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), intercaladas com atividades presenciais e prova final escrita.

As atividades à distância e presenciais são acompanhadas pela equipe da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas. O curso tem caráter eliminatório, classificatório e tem a estrutura de conteúdo exposta no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Estrutura do PROFGE: Módulos e Conteúdos

MÓDULO	CAPÍTULO/CONTEÚDO
I – Educação Contemporânea	Cap. 1: Educação e sociedade; Cap. 2: Protagonismo Juvenil; Cap.3: Organização do espaço escolar e práticas pedagógicas; Cap. 4: avaliação no Contexto Escolar.
II – Gestão Escolar	Cap.1: Princípio da Gestão nas Organizações; Cap. 2: Ferramentas Administrativas: Quadro de Distribuição do Trabalho; Cap. 3: Gestão por Processos e Cap. 4: Plano de Ação Gerencial.
III – Liderança e Negociação em Contexto Escolar	Cap. 1: Liderança: Conceitos e Reflexões; Cap. 2: Liderança e Mudança, Contextos Diferenciados; Cap. 3: Liderança e Competência; Cap. 4: Liderança na Gestão de Conflitos e Negociação.
IV – Sala de Estudos	Sala de Leitura; Sala de Vídeos; Sala de Aperfeiçoamento.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dados da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (SUPDP – 2014).

Os conteúdos são organizados em módulos, subdivididos em capítulos. Os módulos de estudo à distância contêm cada um: texto base e complementar, vídeos, além de exercícios que devem ser resolvidos no final de cada etapa. As atividades presenciais compreendem encontros de discussão sobre os temas estudados e visitas de campo que devem ser finalizadas com relatório técnico sobre as percepções de cada visitação.

Concluindo esta seção, e, para facilitar o entendimento das ações de formação empreendidas para diretores nos últimos três anos, foi elaborado um quadro, com o objetivo de mostrar de forma resumida as informações básicas sobre cada uma, o número de edições realizadas, o número de vagas disponibilizadas e, quantas efetivamente foram providas, o que pode ser visualizado no Quadro 12 a seguir.

Dos Cursos ofertados pela SEEDUC/RJ nos últimos 3 anos, se considerarmos os dados apresentados até agora e as informações da tabela abaixo, é possível serem feitas algumas inferências. Dos 2.890 Diretores, somando gerais e adjuntos, em exercício, apenas 507 participaram do curso de formação do PSI e ingressaram na função através do PSI; 440 participaram ou participam do MBA, e, 12 participaram do Mestrado. As demais ações: Seminário, Fórum e e o curso de Mediação de Conflitos tiveram a participação de alguns diretores que participaram da formação do PSI e também, cursistas que fizeram, ou não, o MBA.

Quadro 12 – Resumo de Formações para Diretores Escolares

NOME DO CURSO	Carga Horária	Duração	Exigência	Nº de Edições	Nº de vagas	Nº de Diretores participantes
1. MBA em Gestão Empreendedora em Educação	360h	18 meses	não obrigatório	3	440	420
2. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública	520h	24 meses	não obrigatório	4	80	12
3. Mediação de Conflitos	40h	2 semanas	não obrigatório	4	160	110
4. Fórum de Gestão e Liderança na Escola	80h	5 meses	não obrigatório	1	45	40
5. Seminário de Gestão Escolar: Funções, Desafios e Atribuições no contexto Contemporâneo	16h	2 dias	não obrigatório	1	100	86
6. Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI)	40h	1 semana	obrigatório	4	Resultado do PSI	567
7. Programa de Formação em Gestão Escolar (PROFGE)	100h	6 meses	não obrigatório	1	300	377

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dado da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (SUPDP – 2013).

No quadro 12, o curso 6, Formação do PSI, o nº de vagas não foi estimado. O planejamento foi realizado considerado sempre o nº de servidores aprovados no



processo. Todos os aprovados, participaram da formação. No curso 7, Programa de Formação em Gestão Escolar (PROFGE), o nº de vagas planejado inicialmente foi superado pelos interessados em participar do programa. Neste caso, todos foram inscritos no Programa.

Sendo assim, pode-se afirmar que 1612 Gestores Escolares, o que representa 56% do número total que é 2890, participaram de alguma dessas ações de formação. Considerando que um mesmo Gestor pode ter participado de mais de uma formação, diminuindo, neste caso, o número de contemplado, ratificando a demanda existente e a relevância da pesquisa nesta área.

Desta forma, espera-se que seja possível sugerir a ampliação e adequação das ações de formação continuada para diretores escolares disponibilizadas até o momento. Algumas questões e problemas foram identificados e merecem ser investigados.

#### **1.4.8 Outros Cursos de Formação para Gestores não Sistematizados pela Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas**

Desde a implantação do Plano de Educação em 2011, outras duas importantes ações de formação e desenvolvimento foram ofertadas e continuam a ser até os dias de hoje: Formação em GIDE e Avaliação e Acompanhamento de resultados da aprendizagem. Inicialmente os dados dessas formações foram catalogados, pelas próprias áreas, não possuindo um registro sistematizado como dos outros Cursos até o momento.

Essas ações compreenderam Curso de formação inicial e orientação sistemática aos Gestores. O acompanhamento da GIDE era feito pelos AAGE e, o da Avaliação e Acompanhamento de resultados da aprendizagem, pela equipe de Avaliação e monitoramento, em parceria com os Coordenadores de Avaliação lotados em cada Diretoria Regional.

O Curso sobre a metodologia GIDE era obrigatório e, na ocasião, a participação nele foi condição para que os gestores nomeados permanecessem no exercício da função. Sua carga horária era de 24h, sendo ministrado pelos AAGE, formados pelos especialistas do INDG. Os AAGE passaram por um período de 1

mês de formação para que replicassem o curso, de forma descentralizada, a grupos de até 25 Gestores. Após a formação inicial todos os gestores eram acompanhados sistematicamente pelos AAGE responsáveis por cada grupo de escolas.

A formação em Avaliação e Acompanhamento de resultados da aprendizagem foi feita por meio de oficinas, com carga horária de 08 horas, na modalidade presencial, em dois módulos: 1 de Língua Portuguesa e 1 de Matemática. O objetivo era o de capacitar os participantes na interpretação da Matriz de Referência e compreender a sua relação com o Currículo Mínimo adotado pela Rede Estadual de Ensino. Foi ministrada pelos Coordenadores de Avaliação de Ensino das Diretorias Regionais. Esses coordenadores foram preparados, juntamente com técnicos da SEEDUC/RJ, pela equipe do CAED.

## 1.5 O PROBLEMA DE OFERTA E DEMANDA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR NA SEEDUC/RJ

O Programa de Educação executado no estado do Rio de Janeiro propõe diversas mudanças na estrutura, no modo de Gestão das Escolas, no ensino e no dia a dia em sala de aula, exigindo dos Gestores Escolares um perfil de competências e habilidades bastante diferenciado do que era determinado anteriormente. Esta mudança de perfil de Gestor de Escola aponta para a necessidade de formação e instrumentalização, possibilitando-lhe atender às novas demandas da SEEDUC/RJ.

Tudo isto posto, fica constatada a necessidade de analisar a Política de Formação instituída no âmbito da SEEDUC/RJ voltada para os Diretores Escolares. A análise desta Política permitirá a ampliação de estratégias de formação que garantam um melhor preparo dos gestores escolares em efetivo exercício, de modo a estarem em condições de enfrentar os desafios que se apresentem no contexto da gestão escolar com foco no alcance de metas. Tal fato ratifica a importância de continuar se planejando, investindo e ampliando as ações de capacitação que propiciem a estes gestores aprenderem permanentemente, trocando experiências e disseminando boas práticas. Segundo Lück (2010), esta preparação refletir-se-á de forma direta no desempenho deste gestor:

[...] suas ações serão tão largas ou estreitas, tão sólidas ou fracas, tão consistentes ou frágeis, quanto o forem seus conhecimentos e suas habilidades. Em consequência, evidencia-se como de significativa relevância para melhorar o desempenho de diretores escolares a atenção com a qualidade e consistência de cursos capacitação, daí ser necessário examinar a política de capacitação de diretores e quais as condições para melhorar os cursos e iniciativas nesse sentido (LÜCK, 2010, p. 57).

Como já descrito anteriormente, em 2010, o estado do Rio de Janeiro encontrava-se em 26º lugar no *Ranking* do IDEB. Todo este trabalho desenvolvido pela SEEDUC já apresenta, desde o ano de 2012, seus primeiros sinais de avanço. Após um ano de execução de todos os projetos, a equipe do estado do Rio de Janeiro comemora a elevação de 11 posições no IDEB, atingindo o 15º lugar, ao lado do estado de Goiás. Este ano, quando forem anunciados os resultados, o nosso estado poderá aferir se a meta de estar entre os 5 primeiros estados brasileiros no IDEB de 2014, planejada no início de 2011, foi ou não atingida.

Há muito a ser feito, ainda. O atual Secretário permanece nomeado e todas as ações iniciadas passam por um processo de continuidade, sendo avaliadas e melhoradas. Além disso, novas atuações têm sido planejadas.

A Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro tem demonstrado preocupação quanto à formação dos Gestores Escolares da Rede Estadual de Ensino e se responsabilizado por planejar e trabalhar, em parceria ou não com outras instituições que possam melhor preparar estes Gestores. Conforme descrito em seções anteriores, várias ideias foram postas em prática e ainda estão em processo de implementação, constatando-se um esforço na formulação, no planejamento e na realização das mesmas. Toda a equipe busca atender ao que preconiza Lück (2010): “[...] evidencia-se como imprescindível que o Diretor Escolar receba uma preparação inicial e que ela seja continuamente renovada e atualizada mediante a capacitação continuada e em serviço” (LÜCK, 2010, p. 57).

Para Kuenzer (2013), consultora responsável pela elaboração do Projeto Pedagógico de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas da Escola SEEDUC, “não é possível superar as dificuldades da prática em direção a sua transformação, sem sólido conhecimento teórico; caso contrário, recai-se numa prática limitada e repetitiva para a qual o senso comum é suficiente” (KUENZER, 2013, p. 24).

Mintzberg (2010) defende a ideia de que o trabalho de Gestão deve necessariamente conjugar e alinhar ciência, prática e arte. A ciência oferece o conhecimento teórico, acadêmico e científico. A prática, por sua vez, representa o fazer cotidiano, o aprendizado adquirido com a experiência do saber-fazer. Por fim, a arte na gestão diz respeito ao uso da intuição, da experiência e do “*feeling*” do Gestor. Significa afirmar que, quanto maior for a capacidade do Gestor conjugar ciência e prática, melhor será o desenvolvimento da dimensão da arte, na Gestão. Sobre isso, o autor afirma que:

[...] Gerenciamento, porém, é onde Arte, Ofício e Ciência se encontram, segundo o autor, e você não pode fazer nada com Ofício, quando as pessoas não possuem experiência, já que este é, por definição, enraizado nela [...] gerenciamento não é uma profissão e também não é uma ciência, mas uma prática e, portanto, necessita ser aprimorada desta maneira (MINTZBERG, 2010, p. 1).

As ideias defendidas por Kuenzer (2013) e Mintzberg (2010), podem ser evidenciadas na realização do curso de MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação, como um possível exemplo de formação em gestão, uma vez que vêm oportunizando aos Diretores Escolares que dele tomam parte, o alinhamento entre a ciência, a prática e a arte. Os Gestores participantes, com o estudo das disciplinas propostas, podem obter conhecimentos importantes que os auxiliem na superação de dificuldades encontradas, com embasamento teórico que propicie um gerenciamento mais profissional e sólido, contribuindo para a transformação de suas realidades. A oferta deste Curso tem a pretensão de atingir a todos os Gestores de Escola, em um período determinado de tempo (2011 a 2016).

Em outras palavras, a realização do Curso em questão demonstra a preocupação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, por meio da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas, com a formação de seus Diretores. Neste sentido, buscou-se ampliar os Cursos ofertados de maneira que atendam a diferentes interesses e perfis, criando ofertas de vagas em níveis de Extensão, Aperfeiçoamento, Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. De todas as ações de formação oferecidas pela SEEDUC aos Gestores Escolares, duas delas permanecem abertas: o MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação e o curso do PSI. E uma delas, o Fórum de Gestão e Liderança, foi uma experiência

piloto que a partir dos resultados alcançados, outras propostas possam ser elaboradas.

No que concerne ao MBA em Gestão Empreendedora, importante salientar que, não obstante ao grande número de oferta de vagas em decorrência do quantitativo de Diretores Escolares em exercício na Rede, na prática, nem todos os Gestores efetivos vêm se inscrevendo. Este fato aponta para a necessidade de investigação sobre os motivos pelos quais isto vem acontecendo, e, a possível dificuldade enfrentada pela Secretaria em propor ações de formação continuada que contemplem todos os ocupantes de cargo de Direção Escolar na Rede.

Entende-se que estes três cursos: MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação, o curso do PSI, e o Fórum de Gestão e Liderança, por melhores que sejam, podem não ser suficientes para suprir as necessidades dos Gestores frente à sua prática de trabalho. Neste sentido, pode-se propor a seguinte questão-problema: as ações de formação em Gestão propostas pela SEEDUC/RJ, até o momento, estão atendendo a todas as necessidades do contingente de Diretores? Percebe-se a existência ainda de um *gap* entre a oferta dos cursos pela Secretaria e a real demanda de formação por parte destes Diretores de Escola.

Esta questão-problema pode ser desdobrada nas seguintes questões de investigação, que orientarão a pesquisa de campo:

1. Até que ponto estes três cursos de formação empreendidos pela SEEDUC atendem às necessidades percebidas pelos Diretores de Escola no seu cotidiano de trabalho?
2. Quais são as necessidades de aquisição de conhecimento para embasar a prática de Gestão Escolar percebidas para aqueles que ocupam essa função na SEEDUC?
3. Quais as competências, habilidades e atitudes exigidas para um Gestor Escolar atuante no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro?
4. Em que medida a Política de Formação instituída no Decreto nº 42793/2011, precisa ser revisada?

Tendo esta Dissertação o objetivo de identificar e analisar as demandas de formação dos Gestores de Escola na SEEDUC/RJ, de modo a contribuir com a

proposição de ações que possam suprir as demandas existentes, o primeiro capítulo deste trabalho descreveu a atual política educacional do estado do Rio de Janeiro com foco na política de formação e desenvolvimento de servidores em vigor, especificamente as ações direcionadas ao Gestor Escolar.

Desse modo, considerando o número total de Gestores, Gerais e Adjuntos, em efetivo exercício na Rede e o número de vagas disponibilizadas nas diversas ações realizadas nos três últimos anos, a partir dos dados apresentados, pode-se inferir que existe por parte da SEEDUC/RJ um esforço voltado para a capacitação dos Gestores, porém, este não está sendo suficiente se considerarmos a existência de um número de gestores que não está aderindo às vagas do curso de MBA; um grupo de diretores interinos que não está sendo contemplado em nenhuma das ofertas; e que menos da metade do quantitativo de gestores participou de algum Curso de formação oferecido pela SEEDUC. Não se pode afirmar que este grupo não tenha feito qualquer outro tipo de formação independentemente, porém, há indicativos que levam à suposição de existência de um *gap* de formação, bem como da necessidade de uma investigação visando à proposição de ações que possam aperfeiçoar o trabalho que já vem sendo implementado pela equipe de desenvolvimento da SEEDUC/RJ.

No próximo capítulo, serão apresentadas a fundamentação teórica do trabalho, a metodologia de pesquisa e a apresentação e análise dos resultados obtidos.

## **2 A POLÍTICA E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLA NA SEEDUC/RJ SOB A ÓTICA DOS DIRETORES ESCOLARES DA REGIONAL METROPOLITANA II**

No capítulo 1 desta Dissertação apresentou-se o contexto de mudanças da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, a Diretriz de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas, implementada na Rede, e as principais ações de formação de Gestores de Escola ofertadas nos últimos quatro anos. Com base em uma análise do que foi apresentado, o capítulo foi encerrado com a apresentação de uma questão-problema, que se desdobra em quatro questões de investigação. Estas questões orientaram tanto a Pesquisa de Campo, quanto a elaboração do capítulo 2.

Sendo assim, dando continuidade ao Estudo Proposto, o presente capítulo pretende não apenas apresentar uma Fundamentação Teórica sobre os temas Gestão Escolar e formação de Gestores de Escola, mas também explicar a Metodologia utilizada na Pesquisa de Campo e apresentar e analisar os resultados desta Pesquisa. Com base nas análises destes resultados, pretende-se responder às questões de investigação e também construir um caminho para a elaboração do Plano de Ação a ser apresentado no terceiro capítulo da Dissertação.

Para que se possa pensar em formação de Gestores de Escolas Públicas, faz-se necessário primeiramente apresentar os conceitos e os processos presentes na área de treinamento e desenvolvimento.

### **2.1 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E A REVISÃO DE LITERATURA**

A seção a seguir apresenta a fundamentação teórica sobre a área de treinamento e desenvolvimento, expondo os conceitos e os processos presentes nesse campo.

### 2.1.1 Treinamento e Desenvolvimento: Conceito e Processo

Os termos treinamento e desenvolvimento nasceram na área da administração e, na prática, por mais que possam se assemelhar apresentam distinções significativas, conforme explicado a seguir. Nas organizações educacionais, os termos mais comumente utilizados para definir os processos de aquisição e construção do conhecimento são: capacitação, formação e formação continuada.

A palavra treinamento está diretamente ligada ao verbo treinar que significa “tornar apto para uma determinada tarefa ou atividade; adestrar” (FERREIRA, 2008, p. 790). Refere-se ao exercício, ao aprendizado de uma determinada situação, tarefa ou conceitos de aplicação imediata, normalmente de curto prazo. Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 220), “o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização”. Pacheco et al. (2009, p. 23) afirma, ainda, que o seu “foco esteve apoiado na concepção mecanicista, ou seja, voltada especificamente para o aspecto de instrução e transmissão de informações técnicas”.

O treinamento foi muito utilizado em empresas, num momento onde as organizações tinham que ensinar aos seus funcionários a operar as máquinas, bem como, executar processos e rotinas específicas; Pacheco et al. (2009, p. 20) esclarecem, ainda, que o “treinamento possui o foco bem-demarkado, em razão do seu caráter pragmático, tende a tornar o processo de aprendizagem restrito”.

Com a evolução da sociedade e a exigência de maior competitividade das empresas e organizações, percebeu-se que os treinamentos ministrados não eram mais suficientes para preparar seus empregados a atuarem de forma diferenciada no mercado que já, então, se desenhava mais desafiador e exigente. Diante de processos produtivos mais sofisticados e diversificados, novas competências passaram a ser requeridas, a fim de que esses profissionais pudessem se tornar mais eficientes na execução de suas atividades. Esta mudança veio demandar uma ação empresarial mais criativa e inovadora, alterando-se a formatação das ações de treinamento que, até então, se limitavam a ensinar e a repassar determinado procedimento, processo ou conteúdo. Os treinamentos realizados, afirma Magalhães et al. (2010, p. 62) “precisavam desenvolver competências nas pessoas, no sentido



de tornarem-se mais produtivas e contribuir para a organização”. Este contexto cria condições para o rompimento de paradigmas, alterando-se as definições de treinamento para a necessidade de maior capacitação dos novos colaboradores.

Segundo Pacheco et al. (2009, p. 22), o conceito de capacitação surge, a partir dessa “exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudança de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento” das equipes de modo a gerar resultados satisfatórios. Pacheco et al. (2009, p. 23), afirma, ainda, que “a capacitação faz com que uma pessoa ou grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência”.

A palavra desenvolvimento está diretamente ligada ao verbo desenvolver que significa “fazer crescer, [...] prosperar, [...] crescer, [...] progredir, progredir intelectualmente” (FERREIRA, 2008, p. 304), e está associada ao conceito de ampliação, progresso, crescimento, expansão. Sendo assim, quando se fala em desenvolvimento atrelado ao treinamento, no cenário de aprendizagem no trabalho, pode-se dizer que, o desenvolvimento vai além dos modelos formais existentes para se transmitir conhecimento, propiciar a aprendizagem. Para Pacheco et al. (2009, p. 33), o desenvolvimento “engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo globalizante considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida”.

Nesse sentido, o termo desenvolvimento surge, então, para ampliar o conceito de treinamento, que segundo Pacheco et al. (2009, p. 35) “foi transferido para o desenvolvimento de competências”. Diante do exposto, é possível concluir que o treinamento está ligado à necessidade de aprender a desempenhar determinadas tarefas, a operar determinados equipamentos necessários ao desempenho do cargo/função que o trabalhador ocupa; o desenvolvimento está correlacionado a um processo, ao acréscimo de novos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser adquiridas em uma sucessão de treinamentos, conjugados com: a prática, a experiência e as características individuais. Gil (2001) esclarece ainda, que desenvolvimento está ligado à formação de pessoas e se constituem como:

[...] processos de capacitação voltados para a aprendizagem e para a mudança de comportamento das pessoas, por meio da incorporação de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, de competências. (MIRANDA *apud* GIL, 2012, p. 49)<sup>28</sup>.

Além disso, o conceito de desenvolvimento defendido por Pacheco et al. (2009) coaduna-se com o conceito de tríade apresentado por Mintzberg (2010), ao defender que o trabalho de gestão deve, necessariamente, conjugar e alinhar ciência, prática e arte, conforme abordado no capítulo 1. Ele afirma que a ciência oferece o conhecimento teórico; a prática representa o fazer, a experiência adquirida no dia a dia; e a arte é a percepção individual das situações cotidianas, o “*feeling*”, a forma de agir dos sujeitos conjugada à experiência. O processo de desenvolvimento das pessoas para Pacheco et al. (2009):

[...] inclui o treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe ao ambiente de sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos (PACHECO et al., 2009, p. 32).

Normalmente, as ações de capacitação e desenvolvimento nas organizações se dão em forma de projetos e programas que em sua maioria, seguem um processo para a sua elaboração: Diagnóstico; Planejamento; Implementação; e Avaliação (CARVALHO<sup>29</sup>, 1988; CHIAVENATO 2009 e GIL *apud* MAGALHÃES, 2010).

O diagnóstico significa analisar o contexto da ação que está sendo demandado, efetuar o levantamento de informações que diagnostiquem as necessidades dos colaboradores frente às suas funções e aos objetivos da organização. A autora Elenice Magalhães ratifica a tese de que essa etapa consiste na “busca de informações que levem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para um acontecimento, que nesse caso é melhorar, por meio do treinamento” (MAGALHÃES, 2010, p. 63).

O planejamento refere-se à definição do Programa, da proposta do Treinamento. Nesta fase são definidos: o objetivo, a justificativa, o público alvo e a

---

<sup>28</sup>GIL, A. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>29</sup>CARVALHO, A. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

quantidade de pessoas, quando e onde irá acontecer, os conteúdos a serem ministrados, que estratégias serão utilizadas, quem serão os instrutores e, os resultados que se pretende alcançar com o treinamento. A implementação refere-se à aplicação e condução de todo o planejamento que foi elaborado.

A avaliação constitui-se numa importante etapa do treinamento, pois se destina a avaliar os resultados do treinamento e especificar se os objetivos foram alcançados. Deve ser prevista no planejamento como um sub-processo para ser desenvolvido após a realização do Treinamento. A avaliação subdivide-se em quatro níveis: reação, aprendizagem, mudança de comportamento no cargo e resultados organizacionais (MAGALHÃES, 2010).

Todavia, é importante ressaltar que a área de desenvolvimento de pessoas deve conhecer o processo de aprendizagem em sua organização, para que, ao elaborar o planejamento de projetos e programas de capacitação e desenvolvimento, o façam com base nas diretrizes estratégicas da organização (Visão, Missão, Valores e Metas). Assim, esse alinhamento com as diretrizes faz com que as ações agreguem conteúdos, recursos, informações e Metodologias que envolvam os colaboradores de forma consistente para o alcance dos objetivos da organização. Pacheco et al. (2009), ratifica este entendimento:

[...] O desafio da gestão de capacitação e desenvolvimento consiste em alinhar-se às estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências, com vistas à maximização de resultados. Seu lema de trabalho deve ser em torno do aproveitamento estratégico dos ativos intelectuais da empresa, por meio de ideias criativas e inovadoras (PACHECO et al., 2009, p. 48).

Na Pesquisa sobre capacitação e desenvolvimento do Gestor Escolar, recorte desta Dissertação, faz-se necessário, além do conhecimento estratégico da organização, conhecer o que é esperado desse Gestor, que atribuições estão compreendidas nesta função, o papel que este gestor precisa desempenhar, quais são as competências que ele precisa ter. Além disso, Magalhães (2010) chama a atenção para a etapa do planejamento, evidenciando a diferença que existe entre conhecimento, habilidade e atitude: conhecimento aprende-se estudando; habilidades são aprendidas através de exercícios; e as atitudes são demonstradas por meio de decisão pessoal e *feedback*.

Por fim, espera-se que as ações de desenvolvimento, a partir do entendimento dos conceitos de treinamento, capacitação e desenvolvimento, (tendo como fundamento o Referencial Bibliográfico aqui apresentado e os desafios que se impõem para as Redes de Ensino, no que se refere à formação de Gestores Escolares, sejam planejadas com base no levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes deem condições de gerir as escolas de forma eficaz, de modo a contribuir para o alcance de bons resultados educacionais. Nesse sentido, faz-se necessário abordar a questão das competências para a Gestão, tal como apresentado a seguir.

### 2.1.2 A Questão das Competências para a Gestão

A abordagem das competências para a Gestão pressupõe, primeiramente, entender o conceito de competência. A palavra competência sempre foi utilizada no dia a dia das pessoas, como qualidade atribuída a um indivíduo considerado capaz de desempenhar uma determinada tarefa com eficácia. O sentido contrário de competência, caracterizado pela palavra incompetência, significa afirmar o quanto uma pessoa é incapaz de realizar algo, podendo até ser uma ofensa, um rótulo, uma marca totalmente indesejável que se atribui à alguém (FLEURY, 2001). Para melhor esclarecer essa questão, Fleury (2001, p. 186) relata que, “o conceito de competência entrou para o contexto das empresas e universidades brasileiras nos anos 90 e desde então, começou a ser debatido”. Ela define ainda, competência como:

[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY, 2001, p. 185).

Já para Le Boterf<sup>30</sup> *apud* Fleury (2001, p. 185), a competência é formada por três eixos da pessoa

---

<sup>30</sup>LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Leséditions Organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995

[...] (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. [...] competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (Le Boterf *apud* FLEURY, 2001, p. 185).

A partir deste conceito, pode-se entender que a palavra competência também está ligada à capacidade que o indivíduo tem de solucionar com eficácia as diversas situações que se depara no seu dia a dia, levando em consideração o contexto cultural, profissional e social de cada um. Fleury (2001. p. 185) amplia a discussão, afirmando que “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico”,

As definições de competência até aqui apresentada serviram de parâmetro para definir o conjunto de aptidões desejáveis, essenciais para um Gestor Escolar.

Conforme descrito no capítulo 1, uma das Políticas iniciadas a partir do decreto que institui o Plano de Educação do Estado é o Programa de Gestão por Competências. A partir da implementação desse programa a SEEDUC/RJ iniciou o processo de mapeamento de competências institucionais, gerenciais e funcionais. Segundo a Resolução SEEDUC nº 5.096 de 09 de maio de 2014:

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<sup>31</sup>.

O primeiro Ciclo de Avaliação de Desempenho aconteceu no mês de abril de 2014 abrangendo os Diretores de unidade escolar. Os Gestores fizeram uma auto-avaliação e foram avaliados pelo desempenho no último semestre de 2013, através de suas chefias imediatas, que são: o Diretor Regional Pedagógico, o Diretor Regional Administrativo e o Coordenador de Gestão de Pessoas. O processo de avaliação foi registrado e processado em um Sistema de Avaliação próprio da SEEDUC/RJ, desenvolvido em parceria com o Centro de Tecnologia da Informação

---

<sup>31</sup>Grifos nossos.

e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ). Todos os envolvidos neste processo (avaliados e avaliadores) passaram por uma etapa de sensibilização e capacitação antes da execução do mesmo.

Os diretores estão sendo avaliados a partir de 10 competências. São elas: (1) Flexibilidade, (2) Orientação para o Cidadão, (3) Orientação para Resultados, (4) Pontualidade/Assiduidade, (5) Criatividade, (6) Visão Sistêmica, (7) Comunicação, (8) Visão Estratégica, (9) Gestão de Pessoas, (10) Liderança. O primeiro ciclo da avaliação culminou com uma seção de *feedbacks*. No Quadro 13, a seguir, é possível verificar o que cada competência pretende avaliar.

Quadro 13 – Descrição das Dez Competências avaliadas nos Diretores Escolares

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
1 – Flexibilidade	Reage bem a mudanças e tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente a novas rotinas do seu trabalho.
2 – Orientação para o Cidadão	Desenvolve ações que busquem o reconhecimento e o respeito dos cidadãos (alunos, servidores, comunidade), dedicando-se à prestação de serviço e visando o desenvolvimento de sua autonomia.
3 – Orientação para Resultados	Capacidade para focar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados serão alcançados, além de cumprir os prazos estabelecidos.
4 – Pontualidade/ Assiduidade	Capacidade de respeitar, cumprir compromissos e a jornada de trabalho pré-estabelecida, tanto no aspecto horário como em frequência.
5 – Criatividade	Pensamento inovador e ideias originais que influenciam as ações da equipe, a fim de obter soluções criativas e alternativas diferenciadas.
6 – Visão Sistêmica	Compreender o sistema organizacional de acordo com a análise global das atividades e da interação intrínseca entre elas, alinhando suas ações com os demais processos da organização.
7 – Comunicação	Partilha das informações entre os pares, buscando o esclarecimento, assim, obtendo o entendimento e a clareza na orientação das demandas para sua equipe.
8 – Visão Estratégica	Analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspectiva de gestão direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.
9 – Gestão de Pessoas	Desenvolve e transfere conhecimento aos colaboradores da organização, assim como acompanha o desempenho da sua equipe.
10 – Liderança	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 a partir de dados da Diretoria de Carreiras/Coordenação de Gestão de Carreiras (SUPDP – 2014).

Chama-se a atenção, neste momento, para o trabalho desenvolvido por Henry Mintzberg (2010) que, elaborou uma relação combinada das qualidades básicas para o sucesso gerencial garantido. Essa lista, figura 12 a seguir, foi elaborada a partir de um estudo, feito por ele, em diversas listas de qualidades gerenciais acrescido de algumas outras que ele observou faltar.

corajoso comprometido confiante franco	carismático passional inspirador visionário
Reflexivo Perspicaz Mente aberta/tolerante/ (de pessoas ambiguidades e ideias) inovador comunicativo (incluindo ser bom ouvinte) conectado/informado perceptivo reflexivo/inteligente/sábio analítico/objetivo pragmático decisivo (orientado para a ação) proativo	energético/intusiástico animado/otimista ambicioso tenaz/persistente/dedicado energético/intusiástico
	animado/otimista ambicioso tenaz/persistente/dedicado
	colaborativo/participativo/cooperativo envolvente apoiador/solidário/empático
	estável confiável justo responsável ético/honesto consistente flexível equilibrado integrativo altm

**Figura 12: Lista combinada das Qualidades básicas para o Sucesso Gerencial – identificada por Mintzberg.**

Fonte: Mintzberg (2010, p. 201).

Mintzberg (2010) chama atenção, ainda, para a importância de se entender a complexidade do trabalho de um Gestor, sendo ele um ser humano e, portanto, imperfeito, podendo fracassar nesta árdua tarefa. O autor se apoia em Peter Drucker para afirmar que: “o dever da liderança é criar um alinhamento de pontos fortes para que os pontos fracos das pessoas sejam irrelevantes” (MINTZBERG, 2010, p, 201). O autor reconhece, na ideia de Drucker, o próprio papel de liderança e afirma que a Gestão

[...] não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, é a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Elimine um desses papéis e o trabalho de gestão estará incompleto. Os gurus da administração ao concentrarem-se em apenas um aspecto do trabalho limitaram nossa percepção da gestão em vez de ampliá-la (MINTZBERG, 2010, p, 201).

A partir dos estudos que realizou, Mintzberg (2010) conseguiu identificar na atuação dos Gestores pesquisados, atividades em comum. Todos, no seu dia a dia,



atuam em três planos e, em cada um, desempenham alguns papéis: o plano das informações, o plano das pessoas e o plano das ações. No plano das informações, o Gestor comunica, controla, e tem que aprender a trabalhar com a informação. No plano das pessoas, o gerente precisa gostar de gente, já que lidera a sua equipe, articula e negocia com seus pares dentro e fora da organização. No plano da ação, ele necessita agir. Não adianta ter excelentes ideias se não conseguir colocá-las em prática (MACHADO, 2010; MINTZBERG, 2010, p. 56).

Por fim, Mintzberg (2010) pondera que grande parte do tempo dos gestores não é necessariamente ocupada por ações de rotina, mas por questões inesperadas e complicadas que surgem diariamente. São exemplos de algumas delas: mediar conflitos, resolver problemas inesperados, colocar ideias em prática, criar processos de trabalho, participar de reuniões onde precisa negociar dentro e fora da organização, e tantas outras, tornando a rotina da gestão muito pouco prática. O autor sugere que, para descrever o trabalho de um gestor é necessário lançar mão de conceitos como experiência, intuição, juízo e sabedoria, e por isso ratifica este entendimento, afirmando que “[...] não existe a melhor maneira de gerenciar, tudo depende da situação” (MINTZBERG, 2010, p. 24).

A definição das competências de gestão é contingencial, o que significa reconhecer que existem variáveis que interferem nos resultados da mesma. Tais competências estão relacionadas ao tempo, ao momento histórico no qual estão compreendidas e às situações em que estes gestores são desafiados a gerenciar. Neste caso torna-se indispensável, antes da formulação de propostas de capacitação e desenvolvimento, fazer um diagnóstico conhecendo o que é esperado desses gerentes, que desafios vão enfrentar, que objetivos devem alcançar, além de, identificar as diretrizes estratégicas que servem de embasamento para as ações da organização, porque o que pode dar certo para uma organização pode não dar na outra, depende do ambiente organizacional.

Tendo em vista o exposto até aqui, pode-se passar para a discussão sobre o trabalho dos Gestores de Escola.

### 2.1.3 O Trabalho do Gestor Escolar e as Dimensões da Gestão Escolar

O Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (CEDHAP), sob a encomenda da Fundação Victor Civita, realizou uma pesquisa em 2011, Coordenado pela Professora Dr<sup>a</sup>. Heloísa Lück, que teve como objetivo mapear e descrever as práticas de seleção e de capacitação de Diretores Escolares adotadas pelas redes pública de ensino no Brasil. Através do relatório final desta pesquisa foi possível identificar que:

a eleição direta para escolha de diretores escolares teve início em 1984 no estado do Paraná [...] em seguida entre 1985 e 1987, os estados do Rio Grande do Sul, Acre, Mato Grosso e Distrito Federal realizaram eleição para Diretor (LÜCK, 2010, p. 28).

Este mesmo documento aponta um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que identifica entre os anos de 1994 e 1999, a partir de dois mapeamentos realizados, a adesão de várias formas de seleção para o provimento do cargo/função do Diretor de unidade escolar, evidenciando dois momentos, quais são:

Em 1994: i) concurso público; ii) indicação pelo Secretário de Educação; iii) indicação pelo Secretário, tendo como base uma lista tríplice produzida com a votação pela comunidade escolar; iv) eleição; v) combinação entre teste seletivo e indicação pelo Secretário; Em 1999: (i) eleição direta; (ii) adoção de critérios técnicos (realização de prova de conhecimento, concurso público, qualificação profissional, análise do currículo do candidato); iii) sistema misto, constituído da adoção de critério técnico e eleição direta (LÜCK, 2010, p. 27-28).

Somente a partir dos anos 1990 é possível verificar movimentos mais significativos em prol de uma avaliação da formação do Gestor desde o momento da seleção. Estados como São Paulo, Minas Gerais, Ceará, Pernambuco, dentre outros, apontam a formação como um requisito fundamental ao exercício da função de Gestor Escolar. Nesse sentido, a formação é o meio de habilitar o Gestor para lidar com os desafios advindos da ampliação da Educação Básica, com o acesso do ensino para camadas mais pobres da população.

Apesar da adoção de formas mais democráticas para o provimento do cargo/função de Diretor de unidade escolar, acima citadas, o estudo apontou para um número ainda expressivo de estados que adotam a indicação e nomeação direta pelo dirigente da Secretaria de Educação ou pelas lideranças políticas locais (LÜCK, 2010). Além disso, a reportagem publicada na revista Nova Escola – Gestão Escolar – revela que das 27 Secretarias de Educação dos estados e das capitais pesquisadas, 24 responderam a pesquisa realizada, a eleição é a prática mais comum nos estados brasileiros para a seleção do Diretor Escolar. Porém ainda faltam critérios que orientem esse processo. Nos estados que adotam o processo de eleição como único meio de provimento do cargo/função, pode ser observada a permanência dos traços de personalismo da Gestão. A pessoa eleita não precisava, necessariamente, ter a formação ou o perfil de competência, mas ser do agrado da comunidade escolar ou do político em exercício. O período das campanhas, antes das eleições, “é marcado pela reprodução de práticas que ocorrem no âmbito político partidário”. É possível conferir na Figura 13, a seguir, o resultado do levantamento.



**Figura 13: Tipos de acesso ao Cargo de Diretor Escolar no Brasil.**  
Fonte: Publicação online da Revista Nova Escola – Gestão Escolar.

A ilustração evidencia que em 2010, ano de realização da pesquisa o estado de São Paulo era o único no Brasil a fazer concurso público para o cargo de Diretor de Escola. Mostra também que os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Mato Grosso, Rio Grande do Norte adotavam exclusivamente as eleições como meio para a nomeação de Diretores Escolares e que os demais adotavam processos variados.

É possível que atualmente os estados tenham aprimorado e até modificado a forma de seleção de Gestores Escolares, como é o caso do Rio de Janeiro. Como já foi abordado em seções anteriores, o estado adota desde 2011, o processo seletivo interno que combina quatro etapas: prova de conhecimentos gerais, análise de título, análise de perfil e curso de formação. Além disso, o estado também já mapeou e definiu as competências que considera importante para um Gestor Escolar. Essa informação também pode ser conferida no Quadro 9, em seção anterior.

Interessante salientar que o mapeamento realizado notou que a eleição, apesar de representar um avanço na sociedade democrática, por acolher o desejo da comunidade escolar, não tem levado ao que se espera de um processo democrático e participativo, a continuidade da mobilização de toda a equipe em torno da aprendizagem dos alunos.

Pesquisas no âmbito internacional apontam que o alcance da qualidade do ensino está relacionado a muitas variáveis e uma delas é evidenciada como sendo bastante significativa: “a liderança do diretor escolar baseada em competências para esse exercício profissional” (TEKESTE; NORMORE *apud* LÜCK, 2010, p. 30). Porém, Lück (2010) aponta como preocupante esse discurso onde é colocado sobre a figura do Diretor o peso da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de uma unidade escolar, pois há uma complexidade neste trabalho, além de outras variáveis que influenciam:

- i) da constante e crescente dinâmica e complexidade da realidade, com base na globalização e no desenvolvimento tecnológico; ii) da democratização da Educação, que universalizou a Educação Básica, trazendo para dentro da escola maior diversidade de pessoas; iii) da mudança de papel da escola, de promotora de instrução, para formadora e promotora do desenvolvimento humano; e iv) das mudanças sociais, que ao mesmo tempo criam novas demandas educacionais e promovem a transferência para a escola de inúmeras responsabilidades, antes assumidas pela família e pela sociedade (LÜCK, 2010, p. 31).

Em 2012, o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) da OECD Better Life Index<sup>32</sup> avaliou alunos nas habilidades de leitura, matemática e em nível de ciências e “o aluno mediano do Brasil obteve pontuação de 402 em leitura, matemática e Ciências, menos que a média da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) que é de 497”.

André Fuentes (2014) publicou na revista *Veja online*, resultados de uma pesquisa realizada pela OCDE, com foco em analisar resultados educacionais dos países pesquisados, organizando um *Ranking* da educação entre 36 (trinta e seis países). Nesta pesquisa o Brasil aparece em penúltimo lugar.

Apesar de ter alcançado a universalização do ensino o país tem como desafio alcançar a qualidade. Peregrino (2010) denomina o processo de universalização como massificação do ensino, afirmando que esta massificação não aconteceu acompanhada da melhoria da qualidade da educação. Segundo a autora isso levou os Diretores de Escolas a gerenciarem a pobreza no lugar da aprendizagem e de todo o processo de escolarização.

Atreladas à mudança de papéis da escola, igualmente são identificadas alterações nas responsabilidades e papel do Diretor Escolar. “Este passa a ser considerado como agente de gestão de processos socioeducacionais dinâmicos e participativos” (LÜCK, 2010, p. 31).

Neste momento, o papel do Gestor adquire contornos mais amplos, não se restringe somente à administração da estrutura física e operacional da escola. Ao contrário, seu papel passa a abarcar problemas administrativos, de pessoas, gerenciamento de conflitos, processos pedagógicos, recursos financeiros, tecnológicos entre outros, em busca de resultados educacionais mais favoráveis.

Evidencia-se de forma contundente, a partir de então, a necessidade de melhor preparar os Diretores já em pleno exercício do cargo, além de se pensar em estratégias, definição de políticas de seleção e preparação de futuros diretores, na descrição dessas novas atribuições do cargo e na definição de competências essenciais para o desempenho de uma Gestão Escolar eficaz, a fim de trabalhar em prol da melhoria do desempenho de seus alunos.

---

<sup>32</sup>OECD Better Life Index. Disponível em: <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/quesitos/education-pt/>>.

Segundo Lück (2000, p. 16), o Diretor deve ser “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um maestro, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”. Neste caso, ele deve exercer uma liderança positiva em seus pares, em sua comunidade escolar, gerindo a escola de forma integrada e eficiente. Na seção a seguir serão abordados os temas liderança e Gestão na perspectiva de processos que se complementam e são imprescindíveis na vida de qualquer Diretor de Escola.

### *2.1.3.1 A Liderança e a Gestão – Conceitos e Processos que se completam*

No dia a dia é muito comum as pessoas associarem as atividades de um Gestor ao perfil de liderança, o que pode nos levar a uma falsa ideia de que “gestor eficaz é aquele que aprende e desenvolve a sua capacidade de liderança. O que não é verdade. A liderança é apenas um dos trabalhos do gestor” (MACHADO, 2012, p. 1).

A partir da interpretação dos resultados de sua pesquisa, Mintzberg (2010) criou um modelo de Gestão que ele denominou de genérico, pois, segundo o autor é um modelo que resume às atividades consideradas como comuns a qualquer tipo de Gestor. Afirma que atualmente “sofremos de excesso de liderança e falta de gestão” (MINTZBERG, 2010, p. 22). Para o pesquisador, é possível conceituar liderança e Gestão e diferenciá-las. No entanto, ele entende que este esforço não vale a pena, pois na prática caminham juntas. Ele atesta que: “em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2010, p. 22).

Para Mintzberg (2010) a tentativa de evidenciar o processo de liderança separado do processo de Gestão vai de encontro ao conceito de comunidade, indispensável para o trabalho de cooperação necessário a todas as organizações. Sendo assim, Machado (2012, p. 3) conclui que “a gestão e a liderança constituem parte essencial do que se pode chamar de senso de comunitariedade”. Essa expressão indica que o trabalho de Gestão é um trabalho social e, por isso, deve ser realizado através do espírito de equipe. Nesse caso, o Gestor deve ser reconhecido

como líder de uma comunidade, reconhecido dentro e fora dela. A cooperação entre as partes que compõem o grupo são fundamentais para o sucesso do trabalho. Entre outras palavras, Gestor e equipe são partes de um todo integrado, sem essa integração a qualidade do trabalho fica prejudicada.

A dinâmica do trabalho de Gestão é intensa, ininterrupta. E Mintzberg (2010) auxilia o entendimento sobre esta dinâmica, desmistificando alguns mitos muito comuns:

(1) O gerente é um planejador reflexivo e sistemático; [...] (2) O gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é o sistema formal; [...] (3) A gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um “superior” e seus “subordinados”; [...] (4) Os gerentes mantêm controle rígido – de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades (MINTZBERG, 2010, p. 33-45).

Na sequência, o primeiro mito está relacionado à falsa ideia de que todo Gestor tem que ser analítico e sistemático. Mintzberg (2010) afirma que esta tese não é verdadeira. Faz parte do trabalho de “gestão apagar incêndios”, normalmente trabalham em ritmo acelerado, estão sempre em ação. “Suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade” (MINTZBERG, 2010, p. 33). Além disso, os gerentes preferem se comunicar utilizando os meios de comunicação formal o que também, afirma ele, não ser verdade. Segundo o autor, eles acham melhor utilizar os canais informais, principalmente os eletrônicos (*e-mail*) e os que usam a voz (reuniões e telefone) como veículos de comunicação. Por fim, o último mito afirma que o Gestor só se relaciona de forma hierárquica. No entanto, a prática demonstra que as relações do gerente acontecem em todos os sentidos: horizontal e vertical. Ele convive de maneira direta com colegas, clientes, sócios, etc.

Tendo como referência o edital do último Processo Seletivo Interno (PSI) para Diretores e Diretores Adjuntos de unidade escolar da SEEDUC/RJ, onde consta a descrição das duas funções e as principais atribuições pode-se afirmar que, os planos de atuação do Gestor e os papéis identificados nos estudos de Mintzberg (2010), se assemelham com os planos e os papéis desempenhado pelo Diretor de uma unidade escolar. Isso demonstra o quanto é importante para a Gestão Escolar se apropriar desses fundamentos. Para a SEEDUC/RJ, cabe ao Diretor e ao Diretor Adjunto de unidade escolar:

Diretor – Articular toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência, em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidos, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino. [...] Diretor Adjunto – Contribuir com toda a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas no âmbito de sua competência, em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, auxiliando o Geral na definição das linhas de atuação, de acordo com os objetivos e metas estabelecidos, viabilizando a melhoria da qualidade de ensino (RIO DE JANEIRO, 2014b, p. 3).

Os Gestores Escolares atuam em seu cotidiano nos três planos definidos por Mintzberg (2010) e desempenham papéis muito similares aos definidos pelo autor. A diferença está no público, na forma e na natureza da atividade. Uma empresa tem como foco o lucro. O foco das escolas públicas, por sua vez é a aprendizagem dos alunos. No entanto, para que possam garantir os resultados voltados para a melhoria do ensino ofertado, essas escolas também precisam se preocupar com o futuro, definindo missão, visão de futuro, estratégias, diretrizes, objetivos e metas. Os Gestores Escolares em seu cotidiano atuam no: (1) Plano das informações, quando é nele que está depositada a responsabilidade de comunicar, controlar, trabalhar com a informação, e repassá-la; (2) Plano das pessoas, já que, ele deve liderar a sua equipe, articular e negociar com seus pares dentro (diretor adjunto, coordenador pedagógico, coordenador de turno, orientador educacional, secretário, agente de pessoal, professores e responsáveis) e fora da escola (outros diretores, Gestores do Órgão Central); (3) Plano das ações, pois ele precisa colocar em prática todas as solicitações da SEEDUC/RJ e da comunidade. Não adianta ter excelentes ideias e não retirá-las do papel. No Quadro 14, a seguir, é possível visualizar melhor os três planos e papéis definidos por Mintzberg (2010) para qualquer Gestor, bem como, as atribuições desta função, identificadas a partir de documentos da SEEDUC/RJ e da Pesquisa de Campo, “Atribuições do Diretor e o tempo gasto nas atividades do dia a dia”, que será melhor explicada na seção 2.6. No edital PSI contém a publicação do desempenho esperado por cada Diretor de unidade escolar.



Quadro 14 – Planos, Papéis e Funções de Atuação do Diretor de Unidade Escolar

PLANO	PAPEIS MINTZBERG	ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO PARA A SEEDUC/RJ
INFORMAÇÃO	Comunica, controla, e precisa aprender a trabalhar com a informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover o cumprimento das normas legais e da política definida pela Secretaria de Estado de Educação e pelo MEC;</li> <li>✓ Propiciar o bom funcionamento da escola, coordenando as atividades administrativas, acompanhando a frequência de professores e funcionários, zelando pela preservação do patrimônio e a conservação de seu espaço;</li> <li>✓ Prover a segurança dos alunos na unidade escolar; assegurar a integridade dos documentos e atualização das informações dos docentes e discentes;</li> <li>✓ Utilizar os materiais destinados à Unidade Escolar de forma racional;</li> <li>✓ Gerenciar os recursos financeiros destinados à Unidade Escolar de forma planejada, atendendo às necessidades do Projeto Pedagógico, assegurando a prestação de contas de acordo com os termos da legislação vigente.</li> </ul>
PESSOAS	Precisa gostar de gente, já que ele lidera a sua equipe, articula e negocia com seus pares, dentro e fora da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimular e apoiar o aperfeiçoamento profissional dos servidores sob sua direção;</li> <li>✓ Supervisionar a elaboração e a execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar;</li> <li>✓ Monitorar o fluxo escolar, adotando medidas para minimizar a evasão escolar, informando aos pais e/ou responsáveis sobre a evasão dos alunos;</li> <li>✓ Monitorar o rendimento escolar, adotando medidas que garantam a realização de recuperação para alunos com menor rendimento;</li> <li>✓ Implementar normas de gestão democrática e participativa, integrando objetivo das Políticas Nacional, Estadual e da Unidade Escolar, promovendo a integração Escola/Família/Comunidade;</li> <li>✓ Promover a atuação integrada da equipe escolar nos diversos turnos da Unidade Escolar.</li> </ul>
AÇÃO	Precisa agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhar as avaliações internas, externas e diagnósticas da Unidade Escolar, responsabilizando-se pela correta aplicação e utilização dos resultados no Planejamento Pedagógico;</li> <li>✓ Convocar e/ou presidir reuniões, assembleias, colegiado da escola, associação de apoio escolar, grêmios estudantis e outros.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Mintzberg (2010, p. 56) e no Edital de PSI para Diretor de unidade escolar.

Deste modo, fica evidenciado que o modelo de Gestão desenvolvido por Mintzberg (2010) pode ser visualizado e aplicado em qualquer atividade de gerenciamento, independente do público e da natureza da ação, sendo importante apenas levar em consideração o contexto.

Para complementar o que foi discutido até aqui sobre o trabalho de Gestão, faz-se necessário ainda apresentar as contribuições de Lück (2009) sobre as dimensões da Gestão.

### 2.1.3.2 As Dimensões da Gestão Escolar

A Gestão Escolar exige o exercício de diversas competências e essa diversidade se constitui num grande desafio para os Gestores, o que pressupõe estarem envolvidos em constantes processos de formação em serviço e de participação em cursos de temas específicos (LÜCK, 2009).

Para facilitar o estudo e auxiliar na melhor compreensão da complexidade do trabalho do Gestor Escolar, Lück (2009) organiza-o em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas: organização e implementação. Porém, na prática não há como separar estas dimensões, pois elas se misturam no trabalho diário do Gestor.

Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social (LÜCK, 2009, p. 26).

A Área de Organização compreende as dimensões que têm o objetivo de preparar, ordenar, prover de recursos, sistematizar e retroalimentar as atividades a serem realizadas. Tem como foco garantir toda a estrutura básica necessária à implementação dos objetivos educacionais e da Gestão Escolar e envolvem as dimensões de: fundamentos e princípios da educação e da Gestão Escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos educacionais e Gestão de resultados educacionais (LÜCK, 2009).

A Área de Implementação compreende as dimensões que têm o objetivo de atuar na mudança do cotidiano escolar e tem como foco a transformação das práticas educacionais. Ela abrange as seguintes dimensões, que envolvem: Gestão democrática e participativa, Gestão de pessoas, Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão da cultura escolar e Gestão do cotidiano escolar, priorizando a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos, com qualidade social (LÜCK, 2009). No quadro abaixo é possível visualizar as dez dimensões da Gestão Escolar, definidas por Lück (2010), organizadas por área.

Quadro 15 – As Dez Dimensões da Gestão Escolar organizadas por área

<b>DEZ DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR</b>	
<b>Área de Organização</b>	1.Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar
	2.Planejamento e organização do trabalho escolar
	3.Monitoramento de processos educacionais
	4.Gestão de resultados educacionais
<b>Área de Implementação</b>	5.Gestão democrática e participativa
	6.Gestão de pessoas
	7.Gestão pedagógica
	8.Gestão administrativa
	9.Gestão da cultura escolar
	10.Gestão do cotidiano escolar

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009).

A seguir serão apresentadas cada um das dimensões. Nesta apresentação será estabelecida uma correlação entre a dimensão apresentada e as atividades de Gestão levantadas pela SEEDUC/RJ. Nesse sentido, utilizou-se como base para apontar tais atividades documentos da SEEDUC/RJ e o resultado de uma Pesquisa de Campo realizada com Diretores da Rede Estadual do Rio de Janeiro, sobre as atribuições do Diretor e o tempo gasto nas atividades do dia a dia, que serão apresentados na seção 2.3.4.1, mais à frente, neste capítulo.

#### 2.1.3.2.1 Área de Organização: Fundamentação e Princípios da Educação e da Gestão Escolar

Nesta dimensão, Lück (2009) aponta para a necessidade de o Gestor Escolar conhecer os princípios legais e o contexto sócio-histórico que norteiam a educação. A autora afirma ainda que:

A ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p. 15).

Com o avanço da tecnologia, a globalização e o acesso à educação, novos desafios e cobranças são impostos à escola. A sociedade espera que esta escola devolva para ela, cidadãos capazes de enfrentar os desafios e também de superá-los.

Para que o Gestor Escolar consiga atender às expectativas e demandas emergentes no contexto externo e interno da escola é fundamental que ele se aproprie dos fundamentos, princípios e diretrizes educacionais que regulamentam a educação nacional e estadual.

Sendo assim, esta dimensão vem ratificar a importância que o Gestor Escolar conheça e cumpra a legislação em vigor bem como os regulamentos, diretrizes. É fundamental que ele compreenda as principais legislações educacionais e de amparo à criança e aos servidores públicos. São elas: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – 9394/96; Plano Nacional e o Estadual de Educação; Decretos, Resoluções e Portarias em vigor sobre os processos educacionais no âmbito federal e estadual; Estatuto da Criança e do Adolescente; e o estatuto do servidor público.

Além disso, é fundamental que, ele consiga traduzir todo esse arcabouço legal e normativo em ações efetivas, de modo a gerenciar de forma eficiente os processos de planejamento e organização do trabalho escolar. Nos últimos quatro anos, é possível observar que a equipe da SEEDUC/RJ teve a preocupação de rever os marcos legais, pois regulamentou através de decreto todo o plano de educação. Além disso, vem criando resoluções e portarias para regulamentar oficialmente os procedimentos e normas criadas e auxiliar as equipes Gestoras na organização do espaço escolar.

O Quadro 16 apresenta a relação desta dimensão da Gestão e as atividades de Gestão levantadas pela SEEDUC/RJ.

Quadro 16 – Relação entre as Dimensões, Fundamentações e Princípios da Educação, da Gestão Escolar e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar <b>(princípios legais e o contexto sócio-histórico que norteiam a educação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assegurar o cumprimento da legislação em vigor bem como os regulamentos, diretrizes e os prazos para o desenvolvimento dos trabalhos emanados da SEEDUC;</li> <li>✓ Conhecer a LDB – 9394/96;</li> <li>✓ Conhecer o Plano Nacional de Educação;</li> <li>✓ Conhecer o Plano Estadual de Educação;</li> <li>✓ Conhecer os Decretos, Resoluções e Portarias em vigor sobre os processos educacionais no âmbito federal e estadual;</li> <li>✓ Conhecer o Estatuto da Criança e do Adolescente;</li> <li>✓ Conhecer o estatuto do servidor público.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

É possível perceber na participação em reuniões, em encontros com Gestores, em questionamentos enviados através de e-mails ou manifestações por meio da central de relacionamento, o desconhecimento dos fundamentos que embasam e regulamentam a educação em nível nacional e estadual. Apesar de fazer parte de suas atividades, o desconhecimento das legislações vigentes por parte dos Gestores, nos levando a concluir que existe uma lacuna no conhecimento desta dimensão. São poucos os que de fato se apropriaram desses marcos legais e reconhecerem a importância dos mesmos para a realização eficiente do seu trabalho.

Dentre os cursos ofertados para os Diretores Escolares desde 2011 até 2014, apenas o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, e o MBA em Gestão Empreendedora em Educação trabalham a temática. No mestrado, a disciplina denominada “Legilação e Políticas Locais”, tal como demonstrado no quadro 3, do capítulo 1, é dedicada ao tema em questão. No MBA em Gestão Empreendedora em Educação, é ministrada a dsciplina Ambiente Regulatório em Educação. No entanto, sua carga horária é de apenas de 24h, tal como apresentado no quadro 2, do capítulo 1.

Neste caso, evidencia-se a necessidade de uma maior atenção para esta dimensão, que na verdade embasa e regulamenta o trabalho do Gestor. O mapa de itinerários formativos prevê como formação inicial comum a todos os servidores, em dois macro temas: Fundamentos da Educação e Organização e Funcionamento da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro.

Seria interessante que todos os Gestores fossem orientados a fazer um arquivo, seja no computador ou impresso, contendo os marcos teóricos que fundamentam a educação, onde sempre que necessários fosse possível e fácil a consulta. Para planejar e organizar o trabalho escolar é imprescindível que os Gestores Escolares se apropriarem desta dimensão, sob pena da ignorância de tais fundamentos planejarem e organizarem o trabalho na escolas na ilegalidade.

#### 2.1.3.2.2 Área de Organização: Planejamento e Organização do Trabalho Escolar

O planejamento “é considerado como a mais básica, essencial e comum de suas dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras, já que sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada” (LÜCK, 2009, p. 33). Planejar e organizar são verbos fundamentais para o bom desempenho do Gestor Escolar.

Em vários momentos do contexto Educacional, o planejamento, bem como os instrumentos utilizados para sistematizar as ações de Gestão foram considerados como pouco importantes para melhorar o desempenho das escolas. Em sua maioria, eram elaborados com pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar. Após serem finalizados, eram engavetados e não compartilhados com a equipe gestora, docentes, funcionários, alunos e comunidade. Eram considerados meros instrumentos burocráticos, e não, recursos auxiliares do trabalho escolar (LÜCK, 2009).

Lück (2009) explica que, planejar representa estabelecer ações com base em um processo de reflexão, compreendendo o estudo de dados e informações que forneçam pistas sobre dificuldades e probabilidades, viabilizando a criação de soluções. Estes dados apontam para um diagnóstico sobre os problemas e demandas que precisam ser planejados. Planejar compreende definir o que será realizado, por que deve ser realizado, quais os objetivo que devem ser alcançados, como será feito, que estratégias serão utilizadas, em que tempo e local (quando e onde) acontecerão as ações planejadas, que profissionais estarão envolvidos e a quem se destina.

Neste caso o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno da Escola devem ser construídos com a participação de toda a comunidade escolar, além de definir como o planejamento e a organização do espaço escolar acontecerão no dia a dia na escola. Todas as propostas, projetos e ações planejadas ao serem implementadas devem ser acompanhadas, monitoradas. No Quadro 17 é apresentado a relação desta dimensão com as atividades de Gestão levantadas pela SEEDUC/RJ.

Quadro 17 – Relação entre as Dimensões, Planejamentos e Organizações do Trabalho Escolar e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Planejamento e Organização do trabalho escolar (Planejar e organizar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir, com a colaboração da equipe, missão, visão, valores;</li> <li>✓ Elaborar a proposta pedagógica da escola;</li> <li>✓ Identificar os problemas e elaborar estratégias de solução;</li> <li>✓ Organizar a rotina do trabalho escolar.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Com a implementação da GIDE em 2011, a equipe escolar foi mobilizada a construir um planejamento integrado de ações, que compreende desde a definição dos marcos legais, missão, visão, valores, diagnóstico, metas, problemas identificados, estratégias de solução, dentre outros. Cada escola precisou fazer o seu e planejamento. Este trabalho foi acompanhado pelos AAGE.

Além disso, foi criada uma nova versão do regimento interno da Secretaria Estadual de Educação e, ainda, o Regimento Interno base das unidade escolares, ainda em fase de validação. Ambos os documentos encontram-se em via de publicação. As escolas da Rede vêm funcionando com um regimento dos anos 70.

Observa-se na seção 1.4, quando são apresentadas as principais ações de formação e de desenvolvimento direcionadas para os Gestores Escolares desde 2011, uma preocupação da SEEDUC/RJ em trabalhar e orientar quanto ao planejamento e organização do trabalho escolar, pois é possível identificar em alguns dos cursos ofertados, disciplinas/conteúdos que abordam o tema planejamento.

Tal dimensão pode ser visualizada no quadro 2, no capítulo 1, no qual, estão sistematizadas todas as disciplinas que compõem o curso do MBA: Gestão de processos, estratégia, práticas organizacionais da escola; no quadro 5, estão

sistematizados os temas abordados no Fórum de Gestão e Liderança Escolar e no módulo 1, denominado de Macroprocessos de Gestão, é possível identificar os conteúdos como: Gestão de processos, ferramentas de gerenciamento, plano de ação e fluxograma; No quadro 7, estão sistematizados os módulos que compõem o PROFGE, e no módulo 1, denominado de Educação Contemporânea e no módulo 2 denominado de Gestão Escolar, trabalharam os conteúdos como: organização do espaço escolar e práticas pedagógicas, ferramentas administrativas, quadro de distribuição do trabalho, Gestão por processos e Plano de Ação Gerencial; Além desses cursos, a temática também aparece trabalhada nos cursos de formação para Gestores, não sistematizados pela SUPDP.

#### 2.1.3.2.3 Área de Organização: Monitoramento de Processos Educacionais

O monitoramento de processos educacionais é de grande importância para a gestão escolar, uma vez que ele se configura como um processo de acompanhamento sistemático e descritivo de todas as ações, projetos e programas implementados na escola, tendo como objetivo a efetividade do que é planejado. Auxilia na análise do que está sendo feito. Indica se o que está sendo implementado ocorre de acordo com o que foi planejado, se está surtindo o efeito esperado, se pode ser aperfeiçoado, possibilitando, ainda, a correção de falhas, erros não previstos na ocasião do planejamento (Lück, 2009).

É importante observar que os processos de monitoramento e de avaliação caminham juntos, são interdependentes. Avaliação diz respeito ao processo de medir, julgar se os resultados (objetivos), seja parcial ou final, foram alcançados como planejado (Lück, 2009). Para a autora “monitoramento e avaliação são duas faces de uma mesma moeda que representa o cuidado e o interesse por determinar a qualidade efetiva do trabalho realizado” (LÜCK, 2009, p.43). Devem acontecer de forma integrada “uma vez que a eficácia (os resultados) observada pela avaliação depende da eficiência das ações (processos) verificadas pelo monitoramento” (LÜCK, 2009, p. 47). No Quadro 18, apresentado a seguir é indicada a relação entre esta dimensão e as atividades, a relação desta dimensão às atividades levanta do Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.



Quadro 18 – Relação entre as Dimensões, Monitoramento de Processos Educacionais e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Monitoramento de processos Educacionais (devem ser realizado o acompanhamento sistemático e descritivo de todas as ações, projetos e programas implementados na escola)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorar o fluxo escolar, adotando medidas para minimizar a evasão escolar, informando aos pais e/ou responsáveis sobre a frequência dos alunos;</li> <li>✓ Elaborar o relatório do Programa Mais Educação;</li> <li>✓ Monitoramento do fluxo escolar (Mais ID);</li> <li>✓ Reunião com AAGE – Supervisão das metas da GIDE;</li> <li>✓ Acompanhamento da necessidade de Reforço e recuperação escolar;</li> <li>✓ Elaborar o relatório do programa Renda Melhor Jovem;</li> <li>✓ Entrega de relatório do EDUCACENSO.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos internos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Observa-se que esta dimensão é trabalhada pelos Gestores no âmbito estadual, pois são solicitados a acompanhar o fluxo escolar e o desempenho dos alunos. As reuniões de 1º, 2º e 3º nível explicada em seção anterior, têm o papel de acompanhar e monitorar os resultados alcançados pela equipes. São planejadas e adotadas medidas para minimizar a evasão escolar, uma delas é o contato constante com os pais e/ou responsáveis sobre a frequência dos alunos. O acompanhamento e encaminhamento dos alunos para o Programa de Reforço e recuperação escolar. Além disso, elaboram relatórios do do Programa Mais Educação, Renda Melhor Jovem e EDUCACENSO. Cada escola tem estabelecido um conjunto de metas que devem ser alcançadas, estas metas devem ser acompanhadas pelo Gestor da unidade escolar e além disso são monitoradas pelo AAGE através das ferramentas que compõem a GIDE, Gestão Integrada da Escola. O desempenho dos alunos também é monitorado pela avaliações bimestrais, o SAERJINHO.

#### 2.1.3.2.4 Área de Organização: Gestão de Resultados Educacionais

Para que o Gestor Escolar construa uma Gestão baseada em resultados educacionais é importante que ele conheça e entenda o que são indicadores de desempenho, e possa estabelecê-los, tomando como referência a qualidade do ensino. “Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão,

caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 43).

Isso significa dizer que por melhor que a escola pareça ser no que tange a sua organização e infraestrutura, se o desempenho dos alunos não se apresentar de maneira eficaz. A Gestão não está alcançando seus objetivos. Neste caso, é importante que o Gestor volte o seu olhar para estudar e coletar informações sobre estes resultados, suas causas e o que pode ser feito para melhorar. “Realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 56).

A Gestão por resultados é orientada por questionamentos que devem embasar o trabalho do Gestor. São eles: Quais as habilidades que os alunos estão aprendendo? Há desigualdade de resultados entre meninos e meninas? Ou em alunos de uma mesma série, ou em turnos diferentes, ou de professores diferentes? O que pode explicar essa variação? Como poderia superar essas diferenças, dentre outras (LÜCK, 2009).

Percebe-se que, para a SEEDUC, é importante que o Gestor Escolar conheça os resultados de sua unidade escolar: IDEB, IDERJ, IDEJINHO, IF, ID. Além disso, é importante que ele acompanhe as avaliações internas, externas e diagnósticas da unidade escolar que dirige, devendo trabalhar junto com os alunos e professores os resultados alcançados, elaborando ações a seguir. No Quadro 19, a seguir, é possível identificar a relação entre esta dimensão e as atividades de Gestão levantadas pela SEEDUC/RJ.

Quadro 19 – Relação entre as Dimensões, Gestão de Resultados Educacionais e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão de Resultados Educacionais (conheça e entenda o que são indicadores de desempenho, e possa estabelecer indicadores de desempenho, tomando como referência a qualidade do ensino).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhar as avaliações internas, externas e diagnósticas da Unidade Escolar;</li> <li>✓ Fomentar e contribuir para que a unidade atinja as metas no Processo de Gestão Integrada da Escola;</li> <li>✓ Conhecer os resultados de sua unidade escolar: IDEB, IDERJ, IDEJINHO, IF, ID;</li> <li>✓ Trabalhar junto com os alunos e professores os resultados elaborando ações de melhoria a curto, médio e longo prazo.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Ao término de cada SAERJINHO, é enviado para cada escola um estudo sobre os resultados, através do qual é possível identificar e mapear as dificuldades de cada aluno, turma, escola e da rede como um todo, dando subsídios a equipe pedagógica para atuar na gestão destes resultados, trabalhando com os professores e alunos.

Além disso, nos cursos de formação para Gestores, não sistematizados pela SUPDP, esta dimensão é bastante explorada pela equipe da Superintendência de Acompanhamento e Avaliação, com formações bimestrais.

#### 2.1.3.2.5 Área de Implementação: Gestão Democrática e Participativa

A Gestão democrática e participativa é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 (BRASIL, 1996) e requer exercício diário de escuta e análise, pois compreende gerir com e para a comunidade, visando o bem comum. Quando implementada, resulta no comprometimento de todos, com o exercício de seus direitos e deveres, despertando o sentimento de pertencimento. Para Lück (2009, p. 69) “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Trabalhar em prol de uma Gestão democrática é incentivar a criação e a participação ativa dos grêmios estudantis, dos conselhos escolares e a atuação. No caso do Rio de Janeiro, também das Associações de Apoio à Escola (AAE), que são unidades executoras das verbas recebidas pela escola, tanto do governo Federal, quanto do próprio estado. Nestas instâncias, todos os que integram a comunidade escolar se tornam co-gestores.

Lück (2009) nos lembra que o princípio da democratização da educação, está na prática efetiva de uma Gestão que pressupõe a participação da comunidade, que prioriza o bem estar comum, que respeita as diferenças e tem foco no alcance da qualidade do ensino para todos.

Nesse caso é fundamental que os pais e professores sejam constantemente ouvidos através de reuniões periódicas na escola ou de outros meios de coleta de

informações. No Quadro 20, a seguir, é apresentada a relação desta dimensão com as atividades levantadas do Gestor Escolar na SEEDUC/RJ.

Quadro 20 – Relação entre as Dimensões, Gestão Democrática e Participativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão democrática e participativa (incentivar a criação e participação ativa dos grêmios estudantis, dos conselhos escolares das AAE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar normas de gestão democrática e participativa, integrando os objetivos das Políticas Nacional, Estadual e da Unidade Escolar, promovendo a integração Escola/Comunidade;</li> <li>✓ Presidir as assembleias da Associação de Apoio a Escola e Conselho Fiscal;</li> <li>✓ Incentivar a criação do Grêmio estudantil;</li> <li>✓ Incentivar a criação dos Conselhos Escolares e no caso do rio da Associação de Apoio a Escola e Conselho Fiscal;</li> <li>✓ Manter atualizado o mural de Gestão a Vista;</li> <li>✓ Fazer reuniões periódicas com pais e alunos com fogo na gestão do ambiente escolar;</li> <li>✓ Fazer periodicamente reunião com professores com fogo na gestão do ambiente escolar.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Em 2014, a SEEDUC/RJ iniciou um processo de sensibilização, regulamentação e formação dos conselhos escolares, no intuito de incentivar a participação desses conselhos na Gestão Escolar.

É importante observar que os cursos ofertados desde 2011 na SEEDUC/RJ, apresentados na seção 1.4 deste trabalho, não contemplam disciplina com conteúdos voltados especificamente para a Gestão democrática.

#### 2.1.3.2.6 Área de Implementação: Gestão de Pessoas

Cada vez mais as organizações têm dado importância ao bem estar de seus colaboradores e na escola não poderia ser diferente. É necessário que o Diretor tenha claro que ele sozinho não será capaz de gerir a escola de maneira eficiente. Ele precisa que as pessoas que compõem a sua equipe estejam comprometidas. Os resultados educacionais alcançados vão depender do quanto elas estejam envolvidas com o projeto da escola, com as metas a serem alcançadas, com o valor que dedicam ao seu trabalho.

O bem estar da equipe tem ligação direta com o clima escolar, com a cultura da organização. Lück (2009, p. 116) define cultura organizacional como

[...] práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos (LÜCK, 2009, p. 116).

O Gestor deve estar atento ao clima escolar e trabalhar na construção de uma cultura baseada em valores éticos, atitudes que expressem o trabalho em equipe, a preocupação com as pessoas. Estes fatores podem contribuir positivamente no funcionamento e organização da escola. Uma escola com equipe comprometida e feliz, tende a apresentar melhores resultados. Solucionar problemas e vencer desafios acaba por fazer parte da rotina e passam a ser ações realizadas de maneira mais fluida, comprometida, em parceria.

A Gestão de pessoas é uma dimensão central da Gestão Escolar e torna-se importante que alguns princípios associados a ela sejam considerados. São eles: motivação e desenvolvimento de pensamento comprometido com o trabalho educacional; formação de ideia de trabalho em equipe; cultivo de diálogo e comunicação aberta e contínua; inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano educacional; capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação (LÜCK, 2009).

A forma como o Gestor trata, conversa e se relaciona com a comunidade escolar condiciona o comportamento de todos, coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais. Lück (2009, p. 81) afirma que “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”. No Quadro 21 é possível identificar a relação da dimensão de Gestão de pessoas às atividades levantadas exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ.

Quadro 21 – Relação entre as Dimensões, Gestão de Pessoas e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manter o quadro de horário atualizado, garantindo alocação de servidores informando os afastamentos, carga horária livre, solicitações de GLP e alocação de servidores contratados;</li> <li>✓ Controle de ponto e Mapa de Controle de Frequência;</li> <li>✓ Reuniões com pais e alunos com foco na aprendizagem;</li> <li>✓ Atendimento a alunos e responsáveis;</li> <li>✓ Visita a Sala dos Professores;</li> <li>✓ Promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos; gerenciar a contratação de monitores do Programa Mais Educação;</li> <li>✓ Assegurar a integridade dos documentos e atualização das informações da vida funcional (férias, licenças, títulos, etc.) dos docentes no Conexão Educação;</li> <li>✓ Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;</li> <li>✓ Preencher o relatório do EDUCACENSO;</li> <li>✓ Atualização de doc. E informações de docentes no Conexão Educação.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

A preocupação em trabalhar o tema Gestão de pessoas, também aparece, em alguns dos cursos ofertados desde 2011, descritos na seção 1.4. No MBA, por exemplo, existem duas disciplinas que trabalham este tema, a saber: “Gestão de pessoas” e “negociação e mediação de conflitos”. Os conteúdos delas podem ser vistos no quadro 2, do capítulo 1 deste trabalho. Além do MBA, esta dimensão também é explorada no curso de Mediação de Conflitos. Neste caso, o curso foi totalmente estruturado para abordar as questões de Gestão de pessoas, mais especificamente a questão de gerenciamento de conflitos, como pode ser observado no quadro 4 desta Dissertação. O Fórum de Gestão e Liderança Escolar, por sua vez, conta com o módulo 2, denominado “Liderança e Negociação no contexto escolar”, que aborda temas como relações interpessoais, negociação e mediação de conflitos, como apresentado no Quadro 5, do capítulo 1.

#### 2.1.3.2.7 Área de Implementação: Gestão Administrativa

A Gestão administrativa é a dimensão da Gestão que na prática ocupa boa parte do tempo dos Gestores de Escola. Neste sentido, Lück (2009, p. 106) explica

que no passado “o diretor escolar dedicava maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente”.

A Gestão administrativa abrange a Gestão dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos e tem como foco zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção. A Gestão administrativa fornece elementos básicos para a formação dos alunos, e para a realização de um processo pedagógico de qualidade (LÜCK, 2009). Está atrelada às demais dimensões, e a partir dela, desdobram-se áreas da Gestão Escolar, sem as quais a qualidade da gestão pedagógica fica comprometida. São elas: Organização e registro de documentação Escolar; Utilização adequada das instalações e equipamentos; Gestão dos serviços de apoio; (LÜCK, 2009). Nos Quadros 22 e 23 é possível identificar a relação desta dimensão com as atividades do Gestor Escolar, levantadas pela SEEDUC/RJ.

Quadro 22 – Relação entre as Dimensões, Gestão Administrativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ – Parte 1

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordenação e supervisão das atividades administrativas inerentes ao funcionamento de uma U.E, assim como orientação a todos os colaboradores e promover a delegação de tarefas considerando as competências existentes;</li> <li>✓ Atualizar as informações da vida escolar dos alunos (matrícula, turma, recarga do RIOCARD, etc.) no Conexão Educação;</li> <li>✓ Gerência e validação do cartão validador RIO CARD;</li> <li>✓ Gerência sobre requisição do cartão do aluno, garantindo a gratuidade do transporte público;</li> <li>✓ Administrar a Merenda escolar: controle do mapa de merenda (ações), estoques, quantidade e qualidade (controle dos gêneros);</li> <li>✓ Controle de distribuição do uniforme escolar; Renda Melhor Jovem;</li> <li>✓ Administração do arquivo de informações do Programa;</li> <li>✓ Convocar e presidir reuniões do Conselho de Classe e Associação de Apoio a Escola;</li> <li>✓ Possibilitar condições para organização da secretaria escolar, arquivo documental e morto;</li> <li>✓ Gerência sobre a limpeza da Unidade Escolar: capina, caixas d água, podas e calhas do telhado;</li> <li>✓ Checar a validade dos extintores distribuídos na UE;</li> <li>✓ Manter atualizadas e operantes os emails e linhas telefônicas;</li> <li>✓ Manutenção da Quadra Poliesportiva da unidade oferecendo condições favoráveis para a prática desportiva;</li> <li>✓ Atualização de doc. e informações de alunos no Conexão Educação</li> <li>✓ Controle de entrada e saída do almoxarifado;</li> <li>✓ Leitura e assinatura de documentos institucionais;</li> <li>✓ Leitura e respostas de e-mail institucionais;</li> <li>✓ Pagamentos de Contas da U.E;</li> <li>✓ Ida à Regional (Entrega de MCF, prestação de contas, retirada de cartão do aluno, entrega de ofício e P.A);</li> <li>✓ Acompanhamento do supervisor da empresa terceirizada (Limpeza da U.E);</li> <li>✓ Acompanhamento de supervisão – Inspeção Escolar;</li> <li>✓ Acompanhamento de supervisão – GSA;</li> <li>✓ Elaboração e entrega do relatório de Mapa de Merenda Escolar</li> <li>✓ Elaboração e entrega da prestação de contas;</li> <li>✓ Confecção de processos administrativos;</li> <li>✓ Administrar o uso do Laboratório de Informática e todos os acessos da rede.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.



Quadro 23 – Relação entre as Dimensões, Gestão Administrativa e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ – Parte 2

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zelar pelo cumprimento das regras de vigilância sanitária, com o preparo da alimentação escolar e do espaço utilizado para armazenamento dos gêneros;</li> <li>✓ Possibilitar condições para organização da secretaria escolar, arquivo documental e morto;</li> <li>✓ Gerência sobre a limpeza da Unidade Escolar: capina, caixas d água, podas e calhas do telhado;</li> <li>✓ Fazer cotação quando necessário a contratação de empresas para prestação de serviços de pequenos reparos e aquisição de bem permanente;</li> <li>✓ Elaboração e entrega de relatórios de acompanhamento do PROEIS.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Dentre os cursos ofertados para os Diretores Escolares desde 2011, apenas no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública e no MBA em Gestão Empreendedora em Educação foi possível identificar temáticas relacionadas à gestão administrativa como integrante dos conteúdos trabalhados em cada curso.

O Mestrado oferece uma disciplina denominada “Administração e Financiamento da Educação Pública”, apresentada no quadro 3. O MBA, por sua vez, conta com a disciplina de “Gestão Financeira”, tal como indicado no quadro 2 deste trabalho. É interessante observar que no caso do MBA, nas reuniões de acompanhamento do curso, realizadas com a equipe da SEEDUC/RJ, FIRJAN e UFF, as avaliações desta disciplina apontam o fato dos alunos apresentarem muita dificuldade nesta disciplina. Por fim, ressalta-se que nas últimas edições do PSI, o tema gestão administrativa foi trabalhado de forma específica.

#### 2.1.3.2.8 Área de Implementação: Gestão da Cultura Organizacional da Escola

A Cultura Organizacional diz respeito ao conjunto de características que norteiam a maneira como a escola, na visão de seus membros vai trabalhar no seu cotidiano. Diz respeito às crenças, valores, aos fundamentos que estruturam o projeto educacional e definem os meios utilizados para atingir os objetivos. “Somos o

que pensamos, uma vez que, de acordo com o nosso pensamento, nos orientamos para sentir e agir de uma determinada forma, criando e reforçando as condições que nos rodeiam” (LÜCK, 2009, p. 115).

O Diretor tem um papel importante na construção da cultura escolar, pois é ele que vai conduzir sua equipe e alunos em direção ao alcance dos objetivos, a partir dos valores e crenças que a escola adotou como fundamentais. Sem essa condução corre-se o risco de emergir uma Cultura Organizacional pautada em interesses pessoais e não em interesses da escola como um todo (Lück, 2009). A Cultura Organizacional pode ser observada e disseminada para o coletivo escolar, através de atitudes e dos exemplos observados em sua liderança, mais do que por palavras.

Na SEEDUC/RJ, todos os Gestores, ao elaborar e organizar o planejamento estratégico de cada escola, são levados a pensar junto com suas equipes sobre as crenças, os valores e os fundamentos que norteiam o projeto educacional. Por isso, é necessário que se defina visão, missão valores da escola, que irão nortear o planejamento de objetivos, estratégias, metas e planos de ação para o futuro da unidade escolar.

#### 2.1.3.2.9 Área de Implementação: Gestão do Cotidiano Escolar

Esta dimensão diz respeito às ações e relações que fazem parte da rotina dos alunos e professores, do dia a dia na escola. Segundo Lück (2009, p. 127), “o conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante da ação educacional”.

A autora chama atenção para o fato de que é no cotidiano escolar que o trabalho do Gestor se faz. Não adianta planejar se este planejamento não espelhar mudanças nos hábitos escolares. É importante que o Diretor invista tempo em analisar e observar a rotina da escola, que compreende como as pessoas se relacionam e reagem frente às diversas situações do dia a dia e as atividades implementadas. Para que ele possa atuar sobre este cotidiano. Lück (2009) relaciona, ainda, a qualidade do ensino ao que ocorre habitualmente na escola, dizendo que: “pequenos atos, poucas palavras repetidas dia após dia, condicionam

o desenvolvimento de significados e formação de hábitos” e que “as atividades do dia a dia promovem a produção e a reprodução do indivíduo social” (LÜCK, 2009, p. 131). Não foi possível identificar, nos cursos ofertados evidências de que esta dimensão vem sendo explorada.

#### 2.1.3.2.10 Área de Implementação: Gestão Pedagógica

A Gestão Pedagógica é a dimensão da Gestão Escolar mais importante, pois está diretamente relacionada à finalidade da educação, que é a aprendizagem efetiva dos alunos e o seu desenvolvimento como cidadãos. Lück (2009, p. 93) afirma que “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”.

Todas as demais dimensões devem estar estruturadas para trabalharem em sintonia com as ações pedagógicas, de forma a oferecerem sustentação e suporte ao trabalho realizado na dimensão da Gestão Pedagógica. Essa relação pode ser visualizada na Figura 14, a seguir.



**Figura 14: Representação da Gestão Pedagógica e o Trabalho com as demais Dimensões da Gestão.**

**Fonte:** A autora, a partir do estudo de Lück (2009) sobre as Dez Dimensões da Gestão Escolar.

Dentre os cursos ofertados para os Diretores Escolares desde 2011, não foi possível observar especificamente um tempo dedicado a trabalhar especificamente a Dimensão da Gestão Pedagógica e a sua relação com as demais dimensões. No Quadro 24 é possível identificar a relação desta dimensão as atividades pedagógicas exercidas pelo Gestor Escolar.

Quadro 24 – Relação entre as Dimensões, Gestão Pedagógica e das Atividades exercidas pelo Gestor Escolar da SEEDUC/RJ

DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR	ATIVIDADES DE GESTÃO LEVANTADAS PELA SEEDUC/RJ
Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considerar os princípios psicopedagógicos, a realidade sócio-econômica da clientela escolar e as diretrizes da Política Educacional na escolha e utilização de materiais, procedimentos didáticos e instrumentos de avaliação do processo ensino-aprendizagem;</li> <li>✓ Incentivar as ações do Agente de Leitura motivando e possibilitando livre acesso à biblioteca e idas a eventos culturais;</li> <li>✓ Incentivar a participação e assegurar os meios para o reforço e a recuperação da aprendizagem dos alunos;</li> <li>✓ Participar do processo de planejamento, execução e avaliação das atividades escolares;</li> <li>✓ Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.</li> <li>✓ Organização de oficinas e do espaço para atuação do Programa Mais Educação;</li> <li>✓ Participação nos Conselhos de Classe;</li> <li>✓ Atualizar no Conexão Educação as notas dos alunos;</li> <li>✓ Empenhar-se em prol do desenvolvimento do aluno, utilizando processos que acompanhem o progresso científico na educação;</li> <li>✓ Formular normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos no Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico (PPP);</li> <li>✓ Estabelecer padrões de disciplina de acordo com o regimento interno da U.E.;</li> <li>✓ Incentivar a prática de hasteamento da Bandeira Nacional, uma vez por semana;</li> <li>✓ Manter atualizadas as informações na sala dos professores.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no estudo de Lück (2009) e documentos da SEEDUC/RJ que definem as atribuições do gestor escolar.

Para finalizar, é importante ressaltar que, embora seja possível conceituar e agrupar por área cada uma das dimensões da Gestão Escolar defendidas por Lück (2009) na prática estas dimensões acontecem de forma integrada e dinâmica.

Para dar conta de tanto trabalho, é necessário investir nas ações de formação e de desenvolvimento em Gestão que permitam ao Gestor o aprendizado conceitual, mas também, a sua instrumentalização. Além disso, é importante colocar em prática a Gestão participativa, o trabalho em equipe (equipe gestora) e a divisão de

responsabilidades. A lista de atividades de cada dimensão e sobretudo a Gestão administrativa, comprovam essa necessidade.

Tendo apresentado as dimensões da Gestão Escolar, pode-se passar a discutir o perfil necessário para ocupar a função de Diretor de Escola.

#### **2.1.4 Os Perfis de Liderança do Gestor e a Gestão Escolar**

Para definir o perfil que os Gestores Escolares devem possuir com o intuito de promover uma escola de qualidade e comprometida com todos que nela convivem, nesta Dissertação são utilizadas as características de liderança escolar predominantes, identificados por Polon et al. (2013). São elas: liderança pedagógica, liderança organizacional e liderança relacional.

A liderança pedagógica diz respeito ao envolvimento dos Gestores em questões curriculares, metodológicas e aprendizagem dos estudantes. A liderança organizacional diz respeito à organização da instituição escolar, à burocracia inerente aos processos, à Gestão administrativa de pessoal e de recursos, bem como às demandas emanadas pelas secretarias. Por fim liderança relacional diz respeito à preocupação e à valorização dos Gestores Escolares com os aspectos relacionados aos eventos escolares (festas, aniversários, confraternizações, formaturas, etc.), acolhimento e recepção dos estudantes e de suas famílias, bem estar dos docentes e discentes, enfim, todos os aspectos ligados às relações estabelecidas no cotidiano escolar (POLON et al., 2013).

Em entrevista para a Revista da Escola Pública, Lacerda (s. d.) afirma que “a direção não é para amadores. Equipe de direção é fundamental para o sucesso da escola e sua formação deve ser prioridade. Trabalho coeso, apoio ao docente e ambiente democrático trazem qualidade”. A mesma autora cita, ainda, os resultados de uma pesquisa feita pela Fundação Leman e o Banco Itaú com escolas que oferecem educação de qualidade para alunos de baixo nível socioeconômico e apresentam resultados de excelência. Segundo a autora a pesquisa

demonstra que boas escolas não têm fórmulas mirabolantes. Elas têm uma equipe diretiva coesa, conseguem implantar um ambiente agradável, que tem a aprendizagem para todos como norte, contam com a participação da comunidade, sabem enfrentar democraticamente a resistência interna e respeitam e apoiam os professores. Nessas escolas, o projeto pedagógico é realmente utilizado para orientar o trabalho. E, mais importante, elas não desistem de nenhum aluno (LACERDA, s. d.).

Diante do exposto, fica claro que a prática comprometida e eficiente da Gestão Escolar, atrelada à capacidade de liderança do Gestor, podem fazer a diferença na qualidade da educação oferecida nas instituições escolares, em especial, àquelas de educação pública.

Investir na formação dos profissionais que integram a equipe gestora objetivando capacitá-los para o exercício de suas funções com eficiência e eficácia, e, conseqüente superação dos desafios inerentes à dinâmica da atividade de gestão, é questão fundamental para o sucesso de qualquer organização educacional, é um desafio para a área de desenvolvimento de pessoas. Lück (2000) vai além ao afirmar que:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (LÜCK, 2000, p. 29).

As responsabilidades e atribuições do Diretor, elencados por Lück (2000), demonstram o quão desafiador e complexo é o trabalho de Gestão Escolar e aponta para a necessidade de serem encontradas ou desenvolvidas em cada um deles, competências fundamentais ao exercício da função.

Como também já foi apresentado, Polon et al. (2013) identificou três perfis de liderança, o pedagógico, o organizacional e o relacional. Podemos dizer que em cada perfil identificado por ela, estão compreendidas competências necessárias ao

exercício da função. Estas competências são partes de um todo. Sendo assim, o ideal é que esses Gestores apresentem características que reúnam esses três perfis, dando ênfase a cada um, de acordo com as situações que se apresentem no cotidiano da escola. Isso aponta para a importância do trabalho da equipe de desenvolvimento de pessoas, no sentido de planejar ações de possam não só identificar as necessidades de competências, mas de auxiliar no desenvolvimento delas.

É importante, também, ter a clareza de que os perfis de liderança estão ligados ao conjunto de competências já desenvolvidas em cada profissional. Existem pessoas que tem um perfil altamente relacional, independente de estarem ocupando um cargo de Gestão. Outras caracterizam-se por serem exímias organizadoras e administradoras. Outras são brilhantes nas ações pedagógicas. O necessário é saber a relevância da conjunção desses perfis de liderança para uma Gestão eficaz.

É neste ponto que se torna importante a avaliação de desempenho<sup>33</sup>, pois através de sua aplicação é possível mapear as potencialidades e necessidades de desenvolvimento dos Diretores Escolares. Através do *feedback* que recebem sobre o seu desempenho profissional, eles podem ser orientados a melhorar sua atividade como Gestores e desenvolver competências que ainda não possuem ou precisam potencializar. Além de, a própria secretaria conhecer quais são as necessidades de seus Gestores e planejar ações que colaborem com o seu desenvolvimento.

A SEEDUC/RJ, através do Programa de Gestão por Competências e Avaliação de desempenho, mapeou as dez competências requeridas a qualquer Gestor Escolar no âmbito da SEEDUC/RJ, mas que também, podem ser consideradas a todo Gestor Escolar, independente do seu contexto (vide o quadro 13 – Descrição das Dez Competências avaliadas nos Diretores Escolares). Além disso, com mencionado em tópicos anteriores, iniciou e finalizou o primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares. E iniciou o segundo ciclo com os Diretores Adjuntos.

---

<sup>33</sup>Avaliação de Desempenho – "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. 189).

## 2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção são detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa de campo, tomando inicialmente por base a taxonomia apresentada por Vergara (2005), que apresenta dois aspectos para a classificação de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Esta Pesquisa é classificada quanto aos fins como aplicada porque, segundo Vergara (2005, p. 47), a pesquisa aplicada é “motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mas imediato ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Sendo assim, a presente Pesquisa se apresenta como uma investigação de um problema real, para o qual será proposto um plano de ação de melhoria. O problema de investigação, apresentado no capítulo1, é o seguinte: as ações de formação em Gestão propostas pela SEEDUC/RJ, até o momento, parecem não estar atendendo a todas as necessidades do contingente de Diretores, como previsto. Percebe-se a existência de um *gap* entre a oferta dos cursos pela Secretaria e a real demanda de formação por parte destes Diretores de Escola.

Quanto aos meios, a Pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, documental, participante e um estudo de caso.

### 2.2.1 Conhecendo melhor o Tipo da Pesquisa

Para Vergara (2005, p. 48), a Pesquisa Bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Caldas *apud* Moreira (2004, p. 4) enriquece, afirmando que a Revisão de Literatura feita através dos Referenciais Bibliográficos “pode ser organizada para estabelecer nexos no conhecimento existente”, ou seja, dá coerência e sentido ao trabalho. Michel (2009, p. 41) afirma, ainda, que a Pesquisa Bibliográfica é o início do estudo sobre o tema pesquisado e “visa arregimentar informações e entender detalhadamente o assunto, a fim de auxiliar na proposição da pesquisa e definição de problemas e objetivos.” Foram utilizados referenciais teóricos para fundamentar o Trabalho Científico e



embasar a análise dos resultados da Pesquisa. Também foram utilizados como referência: leis, decretos, resoluções e portarias tanto federais quanto estaduais.

Uma investigação é documental quando “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2005, p. 48). E neste caso, a autora da Dissertação também consultou documentos internos da SEEDUC/RJ.

É participante porque “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tornam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, seja tênue” (VERGARA, 2005, p. 48). Neste caso, a participação se dá pela própria atuação profissional da autora que é Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento, estando totalmente envolvida com a formulação a implementação de ações de formação direcionadas ao Gestor Escolar.

Um Estudo de Caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades [...] Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2005, p. 49). Nesse sentido, a Pesquisa se configura como um Estudo de Caso, pois foi desenvolvida no âmbito da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, mais especificamente na Regional Metropolitana II.

As pesquisas também podem ser quantitativas e qualitativas. Apesar de terem sido utilizados dados quantitativos, esta é qualitativa na forma de Estudo de Caso. Segundo os autores Bogdan e Biklen (1982), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes” (BOGDAN E BIKLEN *apud* LUDKE E ANDRÉ, 1986, s.p.). Para Ludke e André (1986, s.p.), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características básicas:

- (a) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento de pesquisa;
- (b) a apresentação dos dados é, predominantemente, em forma de ricas descrições;
- (c) tem maior preocupação com o processo do que com o produto; focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada;
- (d) a atenção do pesquisador está voltada para os significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida e, por isso, requer o contato direto e prolongado dele com o ambiente e com a situação que está sendo investigada; dentre outras (BOGDAN E BIKLEN *apud* LUDKE E ANDRÉ, 1986, s.p.).

Pode-se afirmar que neste estudo estão contempladas as características básicas acima descritas, uma vez que, a autora desta Dissertação atua de forma direta com o caso pesquisado. A Metodologia de pesquisa qualitativa em forma de estudo de caso vem sendo muito utilizada no campo educacional. Ludke e André (1986, s.p.) chamam a atenção para o fato de que: “o caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular”.

O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que, posteriormente, venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Quando se quer estudar algo singular que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o Estudo de Caso. Alguns autores acreditam que todo Estudo de Caso é qualitativo.

### **2.2.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos da Pesquisa**

O Universo da Pesquisa de Campo foi o conjunto de Diretores e Diretores Adjuntos das Escolas Estaduais do Estado do Rio de Janeiro, Gestores das instituições integrantes da Regional Metropolitana II, que abrange as escolas do município de São Gonçalo.

A amostra foi definida por critérios de acessibilidade e tipicidade. Acessibilidade que significa selecionar “elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2005, p. 51). Nesse estudo, a amostra é composta por 195 Gestores Escolares, dos quais 78 são Diretores e 112 Diretores Adjuntos. O número total da amostra equivale à 7%<sup>34</sup> do total de Diretores da Rede Estadual do Rio de Janeiro. O município em questão é o mesmo em que reside a pesquisadora, o que facilitou o acesso aos respondentes, e à equipe gestora da Regional.

Tipicidade significa dizer que amostra foi “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo” (VERGARA, 2005, p. 51). O público em questão são Diretores de Escolas de uma

---

<sup>34</sup>Esta informação foi obtida com base nos dados consultados, por e-mail, a Coordenação de Cargo em Comissão (COCAC), da SEEDUC/RJ em 02 de novembro de 2014.

região com características geográficas e sócio-culturais representativas em relação as demais regionais, do estado.

O município de São Gonçalo está localizado numa região metropolitana, tem uma população de quase um milhão de habitantes e uma área de extensão geográfica de 248 km<sup>2</sup>. No estado é um dos municípios com maior índice de pobreza extrema e está entre os três municípios do estado com maior número de famílias em situação de vulnerabilidade social (QUADROS, 2010).

Possui no total 78 (setenta e oito) escolas no âmbito da Rede Estadual atendendo alunos do Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio Regular, Educação de Jovens e Adultos (EJA). Dentre elas estão incluídos também um CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos de Educação à Distância) e uma escola Parceria Público e Privado, com formação em panificação, leite e derivados Colégio Estadual Comendador Valentim dos Santos Diniz, que é o Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos (NATA).

Os sujeitos da Pesquisa são os Diretores e Diretores adjuntos efetivos das 78 escolas da Regional Metropolitana II, que participaram ou não dos cursos destinados a Gestores Escolares, nos últimos três anos (2011, 2012 e 2013).

### **2.2.3 Coleta de Dados**

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica, de observação participante e de aplicação de questionários.

A pesquisa documental foi realizada em arquivos como e-mails, projetos, despachos de processos e outros documentos não publicados em Diário Oficial (DO). A Pesquisa Bibliográfica se deu através de livros, dicionários, revistas especializadas, Dissertações com dados pertinentes ao assunto, artigos, como entrevistas. Foram também, pesquisados: o Plano de Educação do Governo do Estado do Rio de Janeiro, assim como, suas diretrizes fundantes e os programas implementados, além de leis, decretos, resoluções, portarias e outros documentos publicados no Diário Oficial (DO), com o objetivo de analisar a atual Política Estadual, no que concerne à formação e ao desenvolvimento de Gestores Escolares. Para Vergara (2005, p. 57) “as pesquisas bibliográfica e documental

justificam-se, à medida que contribuem para o levantamento das possíveis divergências entre a formulação e a implementação da política” e neste caso, podem contribuir na investigação da implementação da política de formação e de desenvolvimento de pessoas da SEEDUC/RJ.

Na observação participante, “você já está engajado, ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou espectador interativo” [...] (VERGARA, 2005, p. 56). Os dados coletados através da observação participante foram resultado da participação da autora em reuniões de acompanhamento e planejamento das formações, de reuniões com equipes gestoras do Órgão Central, como Coordenadores, Diretores e Superintendentes, e de encontros com a equipe gestora da própria regional, objeto deste estudo.

O questionário “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito” (VERGARA, 2005, p. 57). O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e contendo algumas perguntas abertas. Antes de sua aplicação, foi analisado por pesquisadores qualificados no assunto, tendo sido feito um pré-teste com 5 respondentes que estão fora da amostra.

A fim de melhor orientar o grupo de respondentes, a autora do trabalho participou de uma reunião de equipe na Regional Metropolitana II, com todos os Gestores Escolares. Nesta reunião, teve a oportunidade de apresentar a pesquisa e esclarecer os objetivos, bem como, a maneira de acesso ao questionário, para preenchimento. Foi entregue a todos os Gestores presentes um termo de consentimento sobre a utilização dos dados coletados, além de, formalmente, terem tomado ciência dos objetivos da pesquisa.

A aplicação do questionário foi *online*, utilizando as ferramentas do “*Google Drive*”. Foi enviado um *e-mail* a todos os 78 (setenta e oito) Diretores Gerais e solicitado a eles que encaminhassem o mesmo *e-mail* aos seus Diretores Adjuntos. O *e-mail* continha os devidos esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, além, de orientações sobre o preenchimento do questionário, juntamente com o link de acesso ao instrumento. O questionário ficou disponível para preenchimento do dia 05 de maio a 05 de junho de 2014, cerca de 30 dias. Durante este período novos *e-mails* lembrando sobre a pesquisa, foram enviados ao grupo de Diretores.

## 2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A presente seção está estruturada da seguinte forma. Primeiro, serão apresentados os resultados da Pesquisa de Campo, coletados através da aplicação de um questionário. Na sequência, serão apresentados os dados de duas pesquisas realizadas no âmbito da SEEDUC/RJ, que complementam o Presente Estudo. Por fim, a última parte desta seção é destinada à análise dos resultados da Pesquisa. A análise será desenvolvida com o intuito de responder às questões de investigação apresentadas ao final do capítulo 1.

O questionário foi organizado em três blocos: Perfil dos respondentes; Análise de três cursos; e Sugestões para programas de formação.

O primeiro bloco teve como objetivo identificar o perfil dos Gestores Escolares da Regional Metropolitana II da SEEDUC/RJ.

O segundo bloco procurou analisar a percepção destes Gestores sobre como os cursos de formação oferecidos pela SEEDUC, nos últimos quatro anos, contribuíram para a sua prática Gestora. Para este bloco foram selecionados três dos sete cursos apresentados no capítulo 1, sistematizados pela equipe da SUPDP. Dois dos cursos selecionados tiveram oferta ao longo dos últimos quatro anos e ainda tem previsão de terem novas edições, e um o Fórum de Gestão e Liderança Escolar, que fez parte de um projeto piloto em 2013, com perspectiva de terem novas edições.

O terceiro e último bloco foi destinado a sugestões dos respondentes sobre qual seria a proposta de curso ideal para formações futuras em Gestão Escolar. Este bloco foi organizado de forma que as sugestões apontassem os seguintes requisitos: modalidade de curso, carga horária, duração do curso e os temas que, na opinião dos respondentes, devem ser mais explorados, no sentido de ajuda-los no trabalho de Gestão Escolar.

A Pesquisa contou com o universo de 180 Diretores Escolares, distribuídos entre 78 gerais e 112 adjuntos. Apesar das ações implementadas para mobilizar a participação dos Diretores, conforme descrita na Metodologia, resultou em apenas 61 respondentes. O número de respondentes nos faz questionar sobre os motivos que levaram a não participação de muitos Diretores.

### 2.3.1 Perfil dos Respondentes

Para definir o perfil dos Diretores que atuam na Gestão das Escolas da Regional Metropolitana II, fizeram parte do questionário perguntas quanto: ao cargo, função, formação, forma de ingresso e tempo na gestão escolar. Os dados consolidados, podem ser melhor visualizados no Quadro 25, a seguir.

Quadro 25 – Perfil dos Respondentes

QUAL O CARGO QUE OCUPA?	QUAL A FUNÇÃO QUE EXERCE?	FORMA DE ACESSO À FUNÇÃO DE DIRETOR	HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
Docente I (31%)	Diretor (52%)	Eleição (15%)	Menos de 1 ano (7%)	Ensino Médio – Magistério (2%)
Docente II (69%)	Diretor Adjunto (48%)	Indicação antes de 2011 (39%)	Entre 1 e 5 anos (47%)	Ensino Superior – Pedagogia ou Normal Superior (2%)
-----	-----	Indicação depois de 2011 (20%)	Entre 6 e dez anos (23%)	Ensino Superior – Licenciatura (16%)
-----	-----	Processo Seletivo (25%)	Mais de 1 ano (23%)	Ensino Superior – Bacharelado (3%)
-----	-----	Eleição e Processo Seletivo (2%)	-----	Especialização (72%)
-----	-----	-----	-----	Mestrado (5%)
-----	-----	-----	-----	Doutorado (0%)

**Fonte:** A autora a partir dos resultados da pesquisa.

Os 61 Diretores que responderam ao questionário, representam 34% do total de todos os diretores da Regional Metropolitana II. Desse total 32 (52%) são Diretores e 29 (48%) são Diretores Adjuntos. Todos são Docentes, o que os

diferencia é que alguns ingressaram na Rede Estadual como Docente I 19 (39%)<sup>35</sup> e os demais como Docente II 42 (69%)<sup>36</sup>.

Quanto a forma de acesso a função de Diretor, 54% assumiram a função antes de 2011, por eleição ou indicação. Os Diretores que ocupavam a função antes da publicação do decreto que estabelece a ocupação da função de Diretor somente por processo seletivo interno, não foram exonerados, permaneceram no cargo. Já 46% dos respondentes assumiram a função após 2011, dos quais 25% foram através de processo seletivo, 20% por nomeação provisória e apenas 1% assumiu a função por eleição e após o ano de 2011 optou por participou do PSI, com aprovação.

Os Diretores nomeados provisoriamente podem desempenhar a função, até que tenham novos Diretores, aprovados em PSI. Neste caso, os nomeados provisoriamente serão substituídos, a menos que tenham participado do PSI e tenham sido aprovados. De acordo com sua colocação no resultado final estes Diretores podem ou não permanecer na mesma escola, ou farão nova escolha para nomeação efetiva. A ocupação da função por diretores provisórios demonstra a preocupação da SEEDUC/RJ em não deixar as escolas sem um Gestor, enquanto novos candidatos aprovados em PSI se habilitam a assumir a função.

Em relação ao tempo que desempenham a função, 54% dos respondentes estão na função até 5 anos. Os outros 46% assumiram a função entre 6 e 10 anos ou há mais de 10 anos. Estes dados, também apontam para a realidade de que mais da metade dos Gestores participantes da pesquisa assumiram a função através de indicação ou eleição. Por estarem na função de direção no mínimo há 6 anos, entende-se que eles vivenciaram os processos de mudanças ocorridos na SEEDUC, e em particular com relação ao modelo de Gestão de Escolas. Significa dizer que eles podem ter enfrentado dificuldades de adaptação às novas demandas de Gestão na Rede.

Por outro lado, os dados da Pesquisa também demonstram que mais da metade desses Diretores assumiram a função nos últimos 5 anos. Esses dados nos levam a concluir que um número significativo de Gestores assumiu a função praticamente ao mesmo tempo que todas as mudanças do Plano de Educação do

---

<sup>35</sup>Docente I são servidores que ingressaram na carreira do magistério já com o curso de licenciatura concluído e são docentes de alguma área do conhecimento.

<sup>36</sup>Docente II são servidores que ingressaram na carreira do magistério como professores dos ensino fundamental, onde era exigido apenas o curso médio normal.

Rio de Janeiro foram implementadas. Significa, dizer também, que esses Diretores não só tiveram que aprender sobre a nova função, como também precisaram se preocupar com os processo de implementação e gerenciamento de todas as mudanças demandadas.

Quanto à formação, os dados demonstram que 98% cursaram o ensino superior, exceto 2% que ainda não. Além disso, 77% já fizeram algum curso de especialização e dentre eles, 5% já concluíram um Mestrado. Pode-se dizer que o grupo de respondentes tem conhecimento da atividade fim da educação que é o processo de ensino e aprendizagem. Considerando que quase 100% tem curso de nível superior, a grande maioria em curso de licenciatura. Mais de 75% são especialistas, e que todos são Docente de carreira

Prosseguindo na apresentação dos dados, a seguir será apresentado um quadro e alguns gráficos contendo informações mais detalhadas da participação em cursos de especialização dos cursos ofertados pela SEEDUC/RJ para gestores antes e a partir de 2011.

Quadro 26 – Perfil dos Respondentes – Detalhes da Formação e Participação de Cursos

DENTRE OS CURSOS OFERTADOS PELA SEEDUC/RJ QUAL VOCÊ FEZ?	NOS ÚLTIMOS 10 ANOS VOCÊ PARTICIPOU DE ALGUM OUTRO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO, SEM SER O MBA OFERTADO ATUALMENTE PELA SEEDUC/RJ?
Formação do Processo Seletivo Interno – PSI: 7 (11%)	PROGESTÃO - CONSED/UFJF: 19 (31%)
Fórum de Gestão e Liderança na Escola: 2 (3%)	Escola de Gestores - MEC/UFRJ: 2 (3%)
MBA em Gestão Empreendedora na Educação: 22 (36%)	Escola de Gestores - MEC/UNIRIO: 3 (5%)
Participei dos três cursos: 3 (5%)	Outro curso de Especialização em Gestão: 15 (25%)
Não participei de nenhum desses cursos: 27 (44%)	Não participei de nenhum Curso de Especialização de Gestão: 22 (36%)

**Fonte:** A autora a partir dos resultados da pesquisa.

Os dados acima demonstram que 56% dos respondentes participaram de algum dos cursos ofertados e 44%, ainda não participaram de nenhum dos cursos. Dos 56% participantes, 36% dos respondentes participaram do MBA em Gestão Empreendedora em Educação.

Dos motivos pelos quais 26 (44%) respondentes disseram não ter participado de nenhum dos três cursos ofertados, foram registrados: 6 por ser diretor interino, 11 por falta de conhecimento, 1 por questões pessoais, 1 por falta de interesse, 7 por falta de tempo, 1 por estar fazendo outro curso.



Faz-se necessário esclarecer que no curso do PSI a adesão não é por oferta de vaga e sim direcionados aos aprovados nas 3 primeiras etapas do processo de seleção interna. O Fórum de Gestão e Liderança foi direcionado a um público específico. Já o curso do MBA as vagas são ofertadas e divulgadas em todos os meios de comunicação utilizados na SEEDUC/RJ. Apesar de em todas as edições terem sido divulgadas as oferta no site da SEEDUC/RJ, ter sido enviado *e-mail marketing* a todos os diretores e *e-mail* para que os Diretores Regionais divulgassem o curso às suas equipes gestoras, a falta de conhecimento da ação aparece como a razão preponderante da não participação. Na sequência aparecem a falta de tempo e o fato de serem diretores interinos.

Dos 77% dos Diretores que têm especialização, 64% já fizeram algum curso de especialização em Gestão. Dentre os cursos de Gestão que os respondentes já participaram aparecem os cursos: PROGESTÃO<sup>37</sup>, Programa Escola de Gestores<sup>38</sup> ou outros cursos. Estes dados demonstram que uma parte significativa de gestores já possui curso de especialização e formação em Gestão.

### **2.3.2 Análise dos três cursos: Formação do PSI, Fórum de Gestão e Liderança Escolar e MBA em Gestão Empreendedora em Educação**

Como já apresentado no capítulo 1, entre os anos de 2011 e 2014, foram ofertadas pela SEEDUC/RJ, várias ações de formação para Gestores Escolares. Como recorte de análise, foram selecionadas três dos cursos ofertados: o Curso de Formação do Processo Seletivo Interno – PSI, o Fórum de Gestão e Liderança na Escola e o MBA em Gestão Empreendedora com ênfase em Educação. Estes cursos foram escolhidos, dentre os demais, por terem sido as ações que durante os

---

<sup>37</sup>O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), idealizado e formulado pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação representa uma contribuição inovadora no campo da formação continuada e em serviço para dirigentes escolares, na modalidade da Educação a Distância – EAD.

<sup>38</sup>O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)>. Acessado em 09/11/2014.

quatro anos tiveram várias edições, exceto o Fórum de Gestão e Liderança Escolar, que mesmo tendo acontecido uma só vez e atendido a um número menor de participantes fez parte de uma proposta piloto da SEEDUC/RJ.

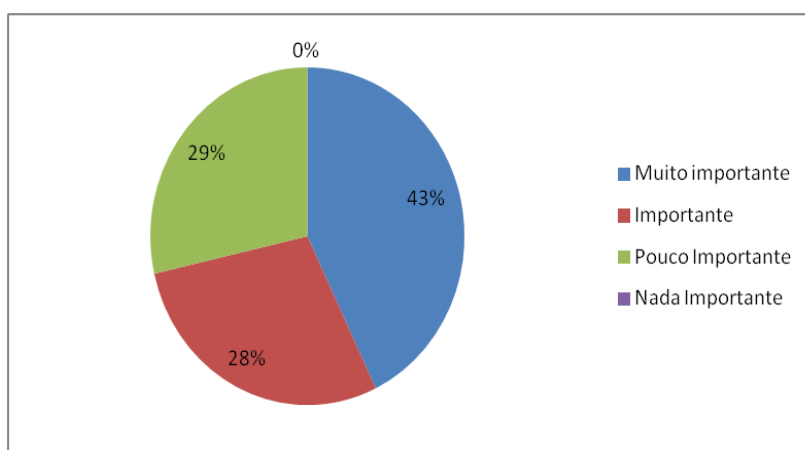
Diante do exposto, nesta seção serão apresentados os dados da pesquisa de campo sobre estes três cursos. A apresentação dos dados seguirá a seguinte ordem: primeiro o curso de formação do PSI, segundo o Fórum de Gestão e Liderança Escolar e por último o MBA em Gestão Empreendedora em Educação.

A partir dos dados apresentados serão analisados em cada uma das propostas de formação: a importância de cada um para a Prática Gestora; a carga horária; o local onde os encontros presenciais aconteceram; a metodologia utilizada; o quanto os temas abordados no curso contribuíram para a Prática Gestora; o grau de relevância do curso e sobre quais temas eles acham necessário para a Prática Gestora que não foi abordado no curso.

#### 2.3.2.1 Curso: Formação do Processo Seletivo Interno

No Curso do PSI, do total de respondentes, 71% dos respondentes consideram a formação importante e muito importante para o início ou continuidade de sua Prática Gestora. Esta informação pode ser melhor visualizada no Gráfico 1 abaixo.

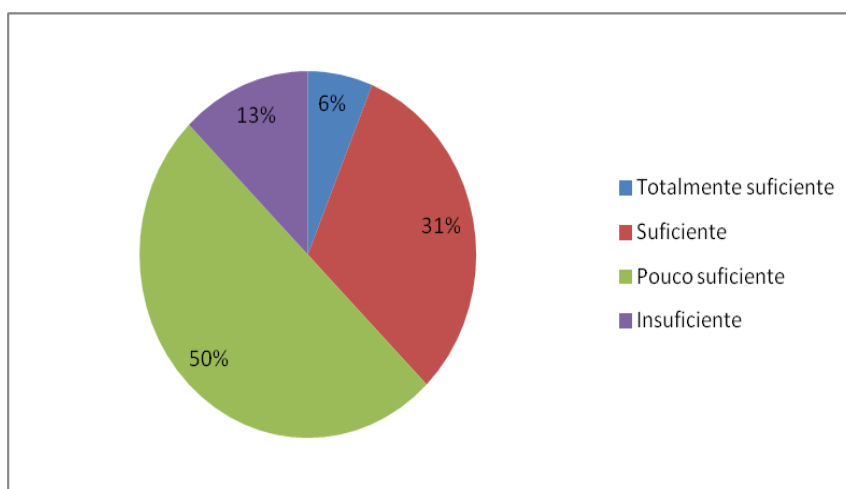
Gráfico 1 – Relação da importância do Curso de Formação do PSI com o início ou continuidade da Prática Gestora



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Torna-se importante lembrar que a carga-horária total do curso, é de 40h, e que na primeira edição do curso em 2011, o único conteúdo trabalhado foi 100% a metodologia GIDE. A partir da segunda edição de 2011, outros conteúdos foram sendo agregados ao programa do curso. Com relação a esta carga horária, 50% dos respondentes consideraram pouco suficiente e 13% consideraram insuficiente. Os dados sobre a carga-horária podem ser melhor visualizados no Gráfico 2, a seguir.

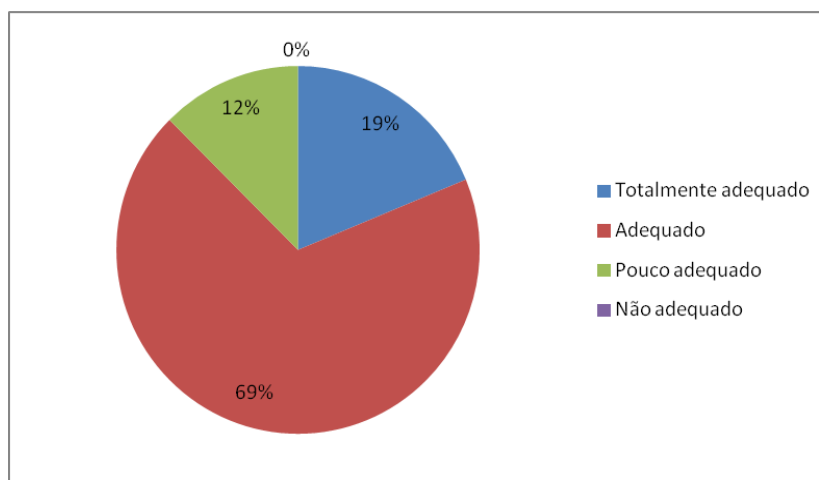
Gráfico 2 – Carga Horária do Curso



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

É importante esclarecer que a formação do PSI é centralizada em uma semana, cinco dias consecutivos, 100% presencial. Todos os encontros aconteceram na sede da Escola de Aperfeiçoamento de Servidores do Estado do Rio de Janeiro. O local dos encontros, foi considerado por 69% dos respondentes adequado e por 19% totalmente adequado para favorecer a aprendizagem. Estes dados podem ser melhor visualizados no Gráfico 3, a seguir.

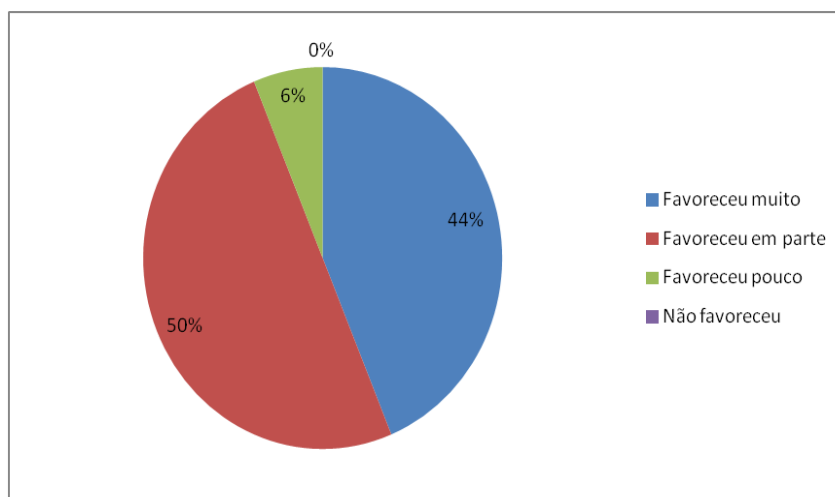
Gráfico 3 – Local dos Encontros Presenciais



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Quando solicitados a responder sobre a metodologia do curso, que é 100% presencial, ter favorecido ou não a aprendizagem, 50% dos Diretores, responderam que favoreceu em parte e 44% responderam que favoreceu muito. Estes dados podem ser melhor visualizados no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Metodologia Presencial



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Os dados acima apresentados nos gráficos 1, 2, 3 e 4, apontam que os Diretores consideram este curso importante para o início da sua Prática Gestora. Que o local e o fato do curso ser presencial favoreceu a aprendizagem, mas que a verba destinada ao curso é insuficiente. No que se refere aos conteúdos trabalhados

em todas as edições do PSI, 60% dos respondentes consideram que modo geral que contribuíram muito para a sua Prática Gestora.

A Tabela 4, a seguir, demonstra como os respondentes avaliaram o grau de relevância de cada tema abordado no curso, para a Prática Gestora. Para esta questão foi utilizada uma escala de 0 a 5, sendo que a opção 5 significa dizer que o tema contribuiu muito e 0 que o tema não contribuiu. Os cálculos de percentual tomaram por base o número de respondentes que participou de cada curso.

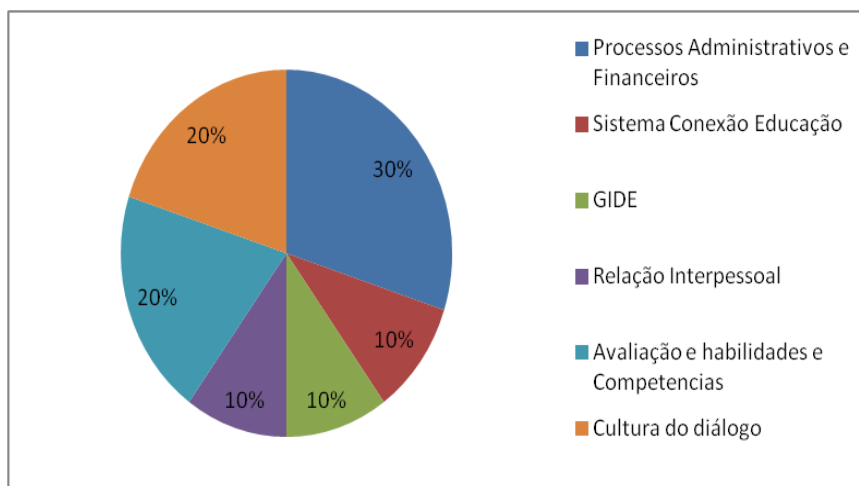
Tabela 4 – Contribuição dos Temas trabalhados no Curso para a Prática Gestora

CONTEÚDOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA												TOTAL
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	0	%	
Metodologia GIDE	1	14	3	43	2	29	0	0	1	14	0	0	7
Cenário da educação brasileira	0	0	4	57	2	29	0	0	1	14	0	0	7
Planejamento estratégico	1	14	3	43	2	29	0	0	1	14	0	0	7
Gestão e liderança	3	43	3	43	1	14	0	0	0	0	0	0	7
Gestão de pessoas	2	29	3	43	1	14	0	0	1	14	0	0	7
Cultura do diálogo	2	29	4	57	1	14	0	0	0	0	0	0	7
Gestão administrativa	2	29	4	57	1	14	0	0	0	0	0	0	7
Gestão da aprendizagem	3	43	2	29	1	14	0	0	1	14	0	0	7
Boas práticas	2	29	4	57	0	0	0	0	1	14	0	0	7

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Quando questionados sobre a necessidade de adquirir conhecimento sobre algum tema, buscando a melhoria da Prática Gestora, os respondentes apontaram que os conteúdos foram repassados de maneira superficial necessitando de mais tempo para aprofundamento. Foram registrados e elencados sete conteúdos com importantes de serem aprofundados no curso do PSI. Este resultado pode ser melhor visualizados no Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 – Conteúdos faltosos no Curso de Formação do PSI – Opinião dos Gestores Escolares



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

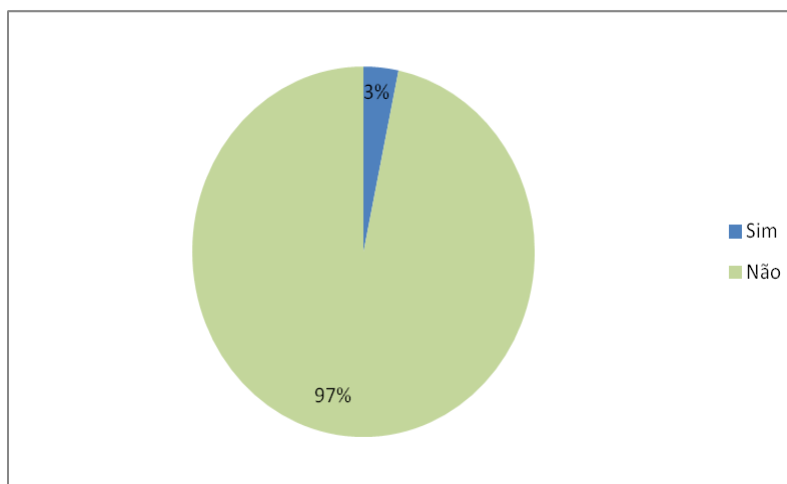
Os dados apresentados sobre o PSI demonstram que os participantes reconhecem a importância desse curso para o início ou continuidade de sua Prática Gestora. No entanto, eles indicam ser necessário revisão de alguns aspectos como carga horária e conteúdos trabalhados. Esta revisão se faz necessária para adequar cada vez mais as próximas edições do curso do PSI, às necessidades e demandas dos servidores que vão permanecer ou assumir a função de Gestores de Escola da SEEDUC/RJ.

#### 2.3.2.2 Curso: Fórum de Gestão e Liderança Escolar

Segundo os resultados da Pesquisa, somente 2 respondentes participaram do Fórum de Gestão e Liderança Escolar, conforme demonstrado no gráfico 6, a seguir.

Infelizmente este resultado não é tão representativo como esperávamos. Porém, apesar da pouca representatividade, cabe apresentar a opinião desses dois Gestores sobre o Fórum, uma vez que o desenho pedagógico e instrucional foi elaborado e implementado pela equipe da Diretoria de Formação, como proposta piloto, contribuindo para ratificarem ou retificarem propostas futuras.

Gráfico 6 – Percentual de Participantes do Fórum de Gestão e Liderança Escolar



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Tona-se importante lembrar que O Fórum de Gestão e Liderança na Escola teve como foco o aprendizado a partir da discussão, construção e disseminação de boas práticas entre Gestores Escolares. Teve duração de 5 meses com a realização de atividades de estudo no ambiente virtual de aprendizagem Escola SEEDUC Online, intercaladas com encontros presenciais e visitas de campo em unidades escolares dos Gestores participantes.

Os dois respondentes que participaram desta formação, consideraram que a experiência foi importante, e que contribuiu para a sua Prática Gestora. Eles responderam que as discussões no ambiente virtual, contribuíram em parte para a melhoria da sua Prática Gestora, mas que o fato de terem acontecido no ambiente virtual, facilitou a sua participação.

Para ambos os respondentes, a divisão do curso em módulos temáticos auxiliou na apreensão dos conteúdos. Ambos indicaram que todos os conteúdos trabalhados, contribuíram muito para o aprimoramento de sua Prática Gestora, mas consideraram insuficiente a duração de dois meses e meio para cada módulo. As atividades de visita de campo foram consideradas como muito enriquecedoras, e os dois respondentes indicam a necessidade de mais tempo para esta atividade.

Quando solicitados a responder sobre o pagamento da bolsa, indicaram que o investimento contribuiu em parte para motivar a participação.

### 2.3.2.3 Curso: MBA em Gestão Empreendedora em Educação

Do total de respondentes, 36% participaram do MBA. Deste número, 96% responderam que a metodologia semi presencial, que intercala encontros presenciais com atividades à distância, contribuiu para motivar a participação no curso. Apenas 4% dos respondentes afirmaram que a metodologia semi presencial contribuiu pouco.

Os encontros presenciais tiveram carga horária de 8h, distribuída nos seguintes tópicos: revisão de conteúdo, avaliação e aula da disciplina a ser cursada no módulo seguinte. Nesse caso, 96% dos participantes afirmaram que a metodologia adotada nos encontros presenciais contribui para a participação no curso. O Quadro 27 a seguir traz o resumo, das respostas dos participantes quanto a contribuição que o modelo de curso teve para a aprendizagem e participação.



Quadro 27 – Avaliação da Contribuição do Modelo de Curso na visão dos Gestores

QUESTÕES INVESTIGADAS	Contribuiu totalmente	Contribuiu em parte	Contribuiu pouco	Em nada contribuiu
Metodologia semi presencial (intercalando encontros presenciais de 8h com atividades em ambiente virtual) para participação no curso.	21 (96%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)
Metodologia do encontro presencial de 8h distribuída em: revisão de conteúdo, avaliação e aula da disciplina a ser cursada no módulo seguinte, para participação no curso.	21 (96%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)
Curso de Gestão Empreendedora com ênfase na educação para a melhoria da prática gestora.	18 (84%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)
Organização dos conteúdos agrupados em três módulos temáticos para a apreensão.	20 (92%)	2 (8%)	0 (0%)	0 (0%)
Instrumento de avaliação final, Plano de Empreendimento, para a prática gestora.	22 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Quanto a contribuição do curso para a melhoria da Prática Gestora, 84% responderam que ele contribuiu totalmente e 16% responderam que contribuiu em parte. Nenhum respondente sinalizou a opção contribuiu pouco ou em nada contribuiu para a melhoria de sua Prática Gestora.

Quando arguídos sobre a contribuição do plano de empreendedorismo para a Prática Gestora, 100% responderam que contribuiu muito.

Quanto à organização do curso em três módulos de conteúdos temáticos (empreendedorismo, gestão e educação) 92% dos participantes afirmaram que a estrutura contribuiu totalmente para a apreensão dos conteúdos e 8% responderam que contribuiu em parte. Nenhum respondente sinalizou a opção contribuiu pouco ou em nada contribuiu. Estes dados podem ser melhor visualizada no quadro 25 acima.

A carga horária de 360 horas foi considerada totalmente adequada para compreender todos os conteúdos ministrados por 68% dos respondentes e 32% consideraram adequada.

Os instrumentos de avaliação adotados (Prova e Plano de Empreendimento) foram considerados totalmente adequados por 96% dos respondentes e 4% consideraram parcialmente adequado. Nenhum respondente sinalizou a opção um pouco adequados ou inadequados.

Faz-se importante esclarecer que os encontros presenciais, deste curso, foram na sede da FIRJAN. O local dos encontros foi considerado pelo grupo de respondentes adequado para favorecer a aprendizagem.

A Tabela 5, a seguir, traz o resumo de como os respondentes avaliaram, numa escala de 0 a 5, o grau de relevância de cada tema abordado no curso, para a Prática Gestora. É importante esclarecer que o numeral “5” significa que contribuiu muito e o numeral “0” que não contribuiu. Para cálculo dos percentuais de escolha da contribuição tomou-se por base o número total de Gestores que participaram do curso.

Tabela 5 – Contribuição dos Temas abordados no Curso de MBA

DISCIPLINA	GRAU DE IMPORTÂNCIA												T
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	0	%	
Ambientação em novas tecnologias	12	55	9	41	1	5	0	0	0	0	0	0	22
Inovação e Empreendedorismo	17	77	4	18	0	0	0	0	1	5	0	0	22
Liderança e Comportamento Empreendedor	13	59	6	27	3	14	0	0		0	0	0	22
Gestão e liderança	14	64	5	23	3	14	0	0	0	0	0	0	22
Gestão de Processos	12	55	5	23	4	18	0	0	1	5	0	0	22
Estratégia	14	64	5	23	2	9	0	0	1	5	0	0	22
Marketing e Comunicação	15	68	4	18	3	14	0	0	0	0	0	0	22
Gestão da Qualidade	10	45	7	32	4	18	0	0	1	5	0	0	22
Gestão de Pessoas	14	64	5	23	2	9	0	0	1	5	0	0	22
Negociação e Mediação de Conflitos	14	64	5	23	3	14		0		0	0	0	22
Gestão Financeira	14	64	6	27	2	9	0	0	0	0	0	0	22
Gestão de Tecnologias Educacionais	12	55	7	32	2	9	0	0	1	5	0	0	22
Práticas Organizacionais na Escola	13	59	7	32	2	9	0	0	0	0	0	0	22
Políticas Públicas em Educação	13	59	9	41	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Ambiente Regulatório em Educação	10	45	9	41	2	9	0	0	1	5	0	0	22
Plano de Empreendimento	13	59	7	32	2	9	0	0	0	0	0	0	22

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Todos os conteúdos trabalhados durante o curso foram pontuados por 82% dos respondentes com grau de importância 4 ou 5. Estes dados podem ser melhor visualizado na tabela 5 acima.

Ao serem questionados sobre a necessidade, na sua Prática Gestora, de adquirirem conhecimentos sobre algum outro tema que não tenha sido abordado neste curso, apenas dois respondentes apontaram algum conteúdo, foram eles: Políticas Públicas e Ambientação em novas tecnologias. Ambos os temas são trabalhados no curso e podem indicar necessidade de aprofundamento.

A seguir serão apresentados os dados do bloco 3, que trata sobre as sugestões dos respondentes para futuras ações de treinamento para Gestores.

### 2.3.3 Sugestões para Programas de Formação

Para finalizar o questionário, foi solicitado aos respondentes que se pronunciassem com sugestões de programas de formação, quanto: ao tempo considerado ideal para duração de um curso de formação; à metodologia e carga horária julgadas ideais para um curso deste tipo de formação, a fim de melhorar o desempenho como Gestor Escolar.

Quadro 28 – Sugestões de Programas de Formação

<b>QUAL O TEMPO IDEAL?</b>	1 semana (0%)	1 mês (7%)	1 semestre (21%)	1 ano (56%)	2 anos (16%)
<b>QUAL A METODOLOGIA?</b>	100% presencial com encontros seguidos (2%)	100% presencial com encontros intercalados (13%)	Semi presencial com encontros intercalados (80%)	100% a distancia (5%)	
<b>QUAL A CARGA-HORÁRIA?</b>	20h (2%)	40h (2%)	60 a 120h (13%)	120 a 240h (31%)	240 a 360h (52%)

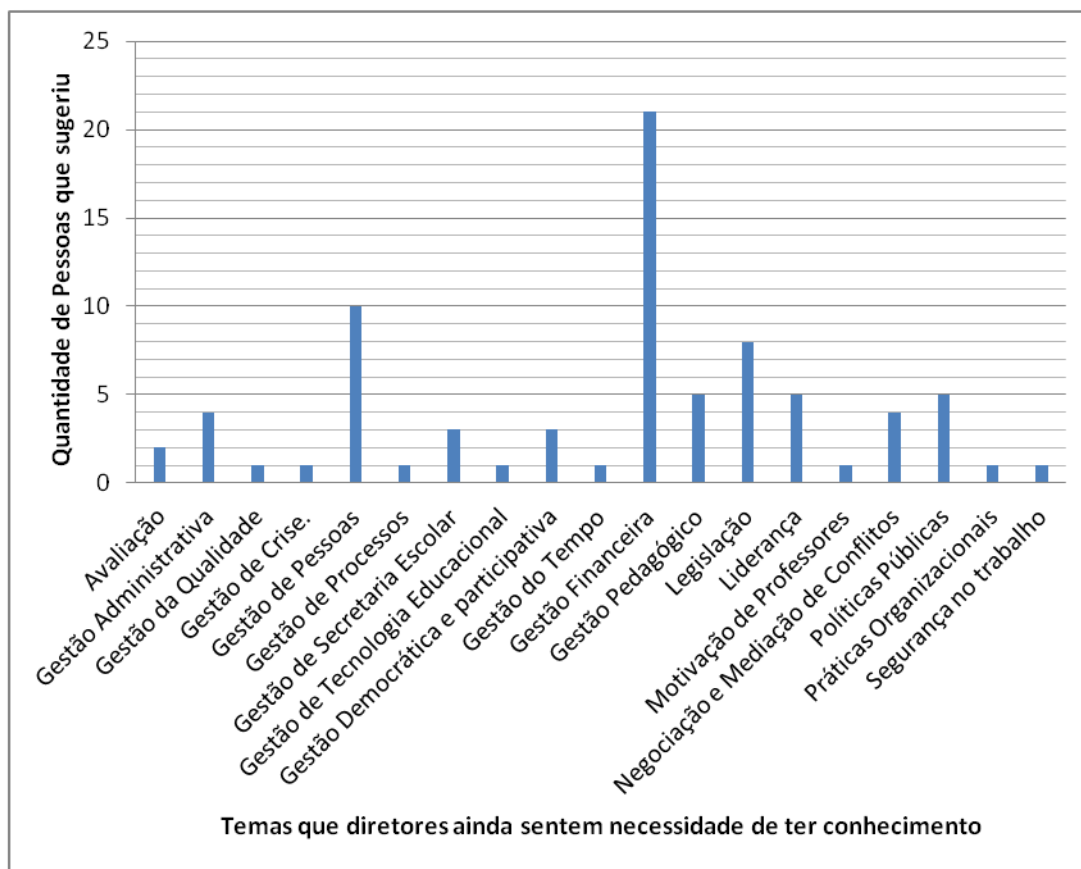
**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário.

Os dados acima apontam para sugestão de cursos com período de duração mais longos, utilizando a metodologia semi presencial com encontros intercalados e com carga-horária superior a 60h.

Os três cursos de formação empreendidos pela SEEDUC atenderam parcialmente às necessidades percebidas pelos Diretores de Escola no seu cotidiano de trabalho, pois os Diretores ainda apontam a necessidades de aquisição de conhecimento para embasar a Prática da Gestão Escolar de alguns conteúdos.

Além disso, ainda existem 44% dos respondentes que não participaram de nenhum curso. No recorte feito na Regional Metropolitana II, foi possível perceber que as lacunas de conhecimento mais comuns estão concentradas nos temas a seguir relacionados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Conteúdos faltosos com relação à aquisição de conhecimento para melhor embasar a Prática da Gestão Escolar – Apontamentos dos Gestores Escolares



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da aplicação do questionário

A análise das demandas de conhecimento colocadas pelos Gestores pesquisados será realizada mais adiante. Antes disso, faz-se necessário complementar os dados dessa Pesquisa com a apresentação de outros trabalhos realizados no âmbito da SEEDU-RJ, como será apresentado a seguir.

#### 2.3.4 Apresentação de outros Trabalhos de Pesquisa realizados pela SEEDUC/RJ

Nesta seção serão apresentados os resultados de dois trabalhos realizados no âmbito da SEEDUC/RJ: Pesquisa de Campo sobre atribuições do Diretor e o tempo gasto nas atividades do dia a dia e Resultado da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar.

Espera-se que estes trabalhos possam complementar a Pesquisa realizada com os Gestores de Escola da Regional Metropolitana II e que, juntos, possam criar as bases para o desenvolvimento do Plano de Ação Educacional, a ser apresentado no capítulo 3 da Dissertação.

#### *2.3.4.1 Pesquisa de Campo sobre Atribuições do Diretor e o tempo gasto nas Atividades do dia a dia*

A Diretoria de Gestão de Carreiras da SUPDP/SEEDUC/RJ realizou um trabalho de pesquisa, que teve como objetivo identificar e descrever as atribuições do Diretor de Unidade Escolar, sob a ótica do próprio Gestor e de diversos setores da SEEDUC/RJ. Os resultados desta pesquisa ajudam a entender melhor a rotina dos Gestores Escolares na Rede. Além disso, também confirmam a ideia de que a maioria desses Gestores passam grande parte do tempo envolvidos com a Gestão de processos administrativos, de rotinas, de pessoas e conflitos existentes no dia a dia e pouco dão atenção à Gestão do Ensino.

A pesquisa foi realizada em três etapas, no ano de 2013. Na primeira etapa, com base em documentos existentes, foram elencadas as principais atribuições dos Diretores Escolares. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com os Superintendentes que mais demandam ações dos Diretores Escolares. Por fim, na terceira e última etapa, foram realizadas entrevistas com Diretores de cinco escolas da rede, reconhecidas pelas boas Práticas em Gestão, com o objetivo de verificar o cotidiano destes Diretores.

A equipe da Diretoria de Gestão de Carreiras visitou cada uma destas cinco escolas, observou um dia da rotina destes Gestores e os entrevistou no mesmo dia da visita.

O resultado deste trabalho foi mapeado pela equipe dessa Diretoria e a partir desse mapeamento, foram elencadas atribuições do Gestor Escolar nas dimensões Administrativa, Pedagógica e de Gestão de Pessoas.

Para que esse mapeamento pudesse ser completo, além do levantamento das atribuições, a pesquisa também identificou junto aos Gestores entrevistados, a

periodicidade com que realizam cada uma das ações, o tempo que gastam com cada ação e, ainda, até que ponto cada ação poderia ser delegada ou não.

A consolidação e análise dos resultados da pesquisa levaram a algumas conclusões. Os Diretores Escolares ocupam em torno de 45% do seu tempo com a gestão administrativa, 30% com a pedagógica, 16% com a Gestão de pessoas e os 9% restantes com ações não identificadas. Além disso, foi possível identificar que, normalmente, os Gestores pesquisados delegam para outros atividades importantes, que não deveriam ser delegadas, e acabam por se envolver com tarefas que poderiam ser realizadas por membros de sua equipe e não exatamente por ele (SEEDUC/RJ, 2013).

#### *2.3.4.2 Apresentação dos Resultados da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar*

No capítulo 1, item 1.2.7, foi apresentada a Sistemática de Avaliação por Competências, instituída pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, e regulamentada pela resolução Resolução SEEDUC nº 5.096 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<sup>39</sup>, 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.

No primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho, foram avaliados os Diretores de Unidade Escolar. Este ciclo teve duração de 1 mês e meio, e aconteceu no período de 29/07 a 12/09/2014.

Conforme estabelecido na Resolução, foi considerado como tempo mínimo para a aplicação da avaliação de desempenho os quatro meses de atuação do ano anterior (2013).

Faz-se necessário lembrar que a avaliação foi realizada no âmbito de todo o estado e que as informações foram imputadas em um sistema que recebeu todos os dados, processou as informações e gerou os resultados.

Ao total foram avaliados 1088 Diretores. A avaliação dos Diretores foi feita pelos Diretores Regionais Administrativo e Pedagógico e o Coordenador de Gestão de Pessoas, seus chefes imediatos. Um ciclo de avaliação é composto por três etapas, conforme ilustrado na Figura 15, a seguir.

---

<sup>39</sup>O Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014 conferiu nova redação ao Decreto nº 44. 281, de 01 de julho de 2013, que estabelece Programas para o Aprimoramento e Valorização dos Servidores Públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - Seeduc. Ambos os decretos substituíram o 42.793 de 06 de janeiro de 2011.





**Figura 15: Ciclo da Avaliação de Desempenho.**

Fonte: Diretoria de Gestão de Carreiras.

Todos os participantes foram avaliados nas 10 competências descritas no quadro 9, do capítulo 1, cada qual com pontuação entre 1 e 4. A avaliação da chefia imediata teve peso 7, e a auto-avaliação peso 3. A partir dos resultados, o sistema atribui a cada servidor um conceito: excelente, bom, regular e insatisfatório.

A Tabela 6 a seguir exibe os resultados gerais dessa avaliação.

Tabela 6: Resultado Geral da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar por Regional

REGIONAIS	EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSATISFATÓRIO	TOTAL
Litorâneas	04	74	05	0	83
Centro Sul	24	66	0	0	90
DIESP	4	14	0	0	18
Médio Paraíba	05	71	0	0	76
Metro I	07	80	02	0	89
Metro II	06	52	08	0	66
Metro III	06	71	08	0	85
Metro IV	02	88	08	0	98
Metro V	27	48	01	0	76
Metro VI	12	51	01	0	64
Metro VII	22	73	02	0	97
Noroeste Fluminense	38	12	0	0	50
Norte Fluminense	31	48	05	0	85
Serrana I	02	51	02	0	55
Serrana II	17	47	02	01	66
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>846</b>	<b>44</b>	<b>01</b>	<b>1.098</b>

Fonte: Diretoria de Gestão de Carreiras

Os dados apontam que dos 1088 Diretores avaliados, 1053 receberam conceitos entre bom e excelente. Da Regional Metropolitana II, onde foi feita a Pesquisa de Campo desta Dissertação, dos 66 Diretores avaliados, 06 obtiveram conceito excelente, 52 bom e 8 regular. O que significa dizer que os Gestores desta Regional ainda precisam desenvolver competências para a Gestão Escolar.

Na Tabela 7 a seguir será possível visualizar a média da pontuação por competência dessa regional.

Tabela 7: Resultado Geral da Avaliação de Desempenho de Diretores de Unidade Escolar – Regional Metropolitana II

<b>COMPETENCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO MÉDIA</b>
Comunicação	3,01
Criatividade	2,89
Flexibilidade	2,92
Gestão de Pessoas	2,94
Liderança	3,10
Orientação para o Cidadão	2,97
Orientação para Resultados	2,87
Pontualidade / Assiduidade	3,22
Visão Estratégica	2,91
Visão Sistêmica	2,97
<b>TOTAL</b>	<b>29,79</b>

**Fonte:** Diretoria de Gestão de Carreiras

A competência melhor pontuada foi pontualidade e assiduidade e a pior foi orientação para resultado. A partir dos resultados obtidos com as avaliações, a área de Gestão de Carreiras organizou todos os dados, consolidando as necessidades de formação por cada regional. Para esta parte de apresentação dos dados na tabela 8 são apresentados as maiores necessidades encontradas na Regional Metropolitana II. O tema gestão aparece liderando a lista com 72,5 %, seguido por Análise de Resultados, Gestão de pessoas e inovação na Educação.

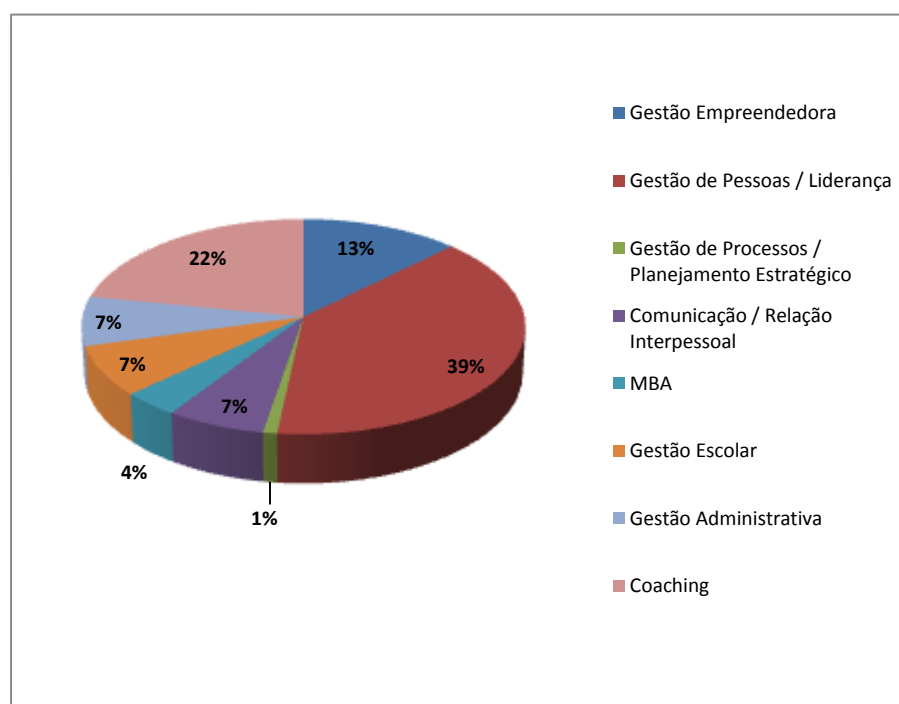
Tabela 8: Maiores necessidades de Treinamento da Regional Metropolitana II

METROPOLITANA II	
Gestão	72,05%
Análise de Resultados	8,82%
Gestão de Pessoas / Inovação na educação	2,94%

**Fonte:** Diretoria de Gestão de Carreiras

Para finalizar esta seção, além dos dados apresentados da Regional Metropolitana II, entende-se ser enriquecedor para a análise que será feita a seguir, apresentar as principais necessidades de treinamento e desenvolvimento, levantadas com a consolidação dos resultados dessa avaliação de desempenho, de toda a rede. No Gráfico 8, a seguir, estas informações são apresentadas.

Gráfico 8 – Principais necessidades de Desenvolvimento e Formação



**Fonte:** Elaborados pela autora a partir de dados da Diretoria de Gestão de Carreiras.

No tópico a seguir será feita a análise de todos os resultados da Pesquisa apresentados, nesta seção, à luz do Referencial Teórico apresentado nesse capítulo, levando em consideração, como já foi exposto responder às questões de investigação apresentadas ao final do capítulo 1.

### 2.3.5 Análise Geral dos Resultados da Pesquisa: respondendo às Questões de Investigação

Para que se possa realizar uma análise geral dos resultados de Pesquisa apresentados até aqui, é preciso retomar a questão-problema que motivou esse estudo, a saber: as ações de formação em gestão propostas pela SEEDUC/RJ, até o momento, estão atendendo a todas as necessidades do contingente de diretores? Percebe-se a existência ainda de um *gap* entre a oferta dos cursos pela Secretaria e a real demanda de formação por parte destes Diretores de Escola.

Esta questão-problema se desdobrou em quatro questões de investigação, que orientaram a Pesquisa de Campo:

1. Até que ponto estes três cursos de formação empreendidos pela SEEDUC atendem às necessidades percebidas pelos Diretores de Escola no seu cotidiano de trabalho?
2. Quais são as necessidades de aquisição de conhecimento para embasar a Prática de Gestão Escolar percebidas pelos atores que ocupam essa função na SEEDUC?
3. Quais as competências exigidas para um Gestor Escolar da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro?
4. A política de formação instituída no Decreto nº 42793/2011, precisa ser revisada?

Em função da complexidade e tamanho da Rede de Educação do Estado do Rio de Janeiro, foi necessário estabelecer um recorte da Pesquisa. Como objeto de análise das ações de formação de Gestores Escolares na Rede, foram selecionados três dos sete cursos ofertados desde 2011, para o público específico de Gestores Escolares: o curso de formação do processo seletivo interno (PSI); o fórum de Gestão e liderança na escola e o MBA em Gestão empreendedora com ênfase em Educação. Como amostra para aplicação do questionário, foi escolhido os Gestores de escola da Regional Metropolitana II.

Sendo assim, com base nos resultados dos questionários, foi possível fazer um levantamento da percepção desses Gestores sobre os três cursos selecionados e, ainda, sobre as demandas de conhecimento específico em Gestão, apontadas por eles. Esses resultados foram complementados ainda com a apresentação de duas pesquisas realizadas no âmbito da SEEDUC/RJ: uma sobre as atribuições do Diretor e o tempo gasto nas atividades do dia a dia e a outra sobre o desempenho dos Diretores Escolares na rede.

Tendo isso em vista, a presente seção pretende realizar uma análise geral dos resultados obtidos na Pesquisa, a fim de responder às questões de investigação do trabalho.

A importância da formação continuada em Gestão Escolar no sistema educacional foi demonstrada e discutida ao longo desse trabalho. Autoras como Freitas (2009), Lück (2010) e Miranda e Machado (2012), dentre outros, defendem que o desenvolvimento de competências e conhecimentos (conceituais e técnicos) em Gestão Escolar é o único meio que de fato prepara os profissionais na escola, para atuarem de forma eficaz e eficiente como Gestores. Nesse sentido, cursos de formação em Gestão Escolar tornam-se cada vez mais estratégicos para as Redes de Ensino.

Durante a Pesquisa torna-se claro que SEEDUC/RJ tem se preocupado com a formação de seus Gestores. Em consonância com a Política de formação e desenvolvimento de pessoas implementada, a secretaria vem oferecendo, desde 2011 diferentes modalidades de cursos de formação em Gestão Escolar, tal como apresentado no capítulo 1.

Apesar desses esforços, os resultados da Pesquisa ratificaram a existência do problema apontado nessa Dissertação: os cursos ofertados até o momento ainda não atendem a todas as necessidades dos Diretores Escolares da Rede; existe um *gap* entre a oferta e a real demanda de formação por parte destes Diretores de Escola.

É preciso, no entanto, observar que atender a todas as demandas num período de quatro anos é um desafio complexo. O projeto elaborado pela consultora Acácia Kuenzer, finalizado em 2013, sugere que as propostas de formação e de desenvolvimento de pessoas, sejam planejadas a partir de ações descritas em um documento de soluções educacionais. Este documento tem como meta o desenho de itinerários formativos, visando o desenvolvimento de competências, articulando

as necessidades e perspectivas dos Docentes, Gestores, técnicos em formação e as demandas e expectativas da SEEDUC/RJ.

O documento indica que para organizar as soluções educacionais por itinerários formativos, é necessário desenvolver um trabalho de pesquisa visando identificar as necessidades de conhecimentos, competências solicitadas e as lacunas de formação percebidas. Aponta, ainda, para a necessidade de que as formações devem se coadunar com as definições da missão, visão de futuro e os valores, em consonância com o Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ. Neste caso, a presente Dissertação busca contribuir com informações que sirvam de base para a construção desses itinerários formativos, no caso dos Gestores de Escola.

A seguir serão apresentadas as respostas para as questões de investigação que orientaram a construção do presente capítulo.

#### *2.3.5.1 A Contribuição dos Cursos analisados*

Com relação à primeira questão de investigação - até que ponto estes três cursos de formação empreendidos pela SEEDUC/RJ atendem às necessidades percebidas pelos diretores de escola no seu cotidiano de trabalho? – é possível tecer as seguintes análises.

No caso do PSI, a maioria dos respondentes considerou o curso importante para o início ou continuidade da Prática Gestora. Com relação à metodologia presencial e ao local dos encontros, também a maioria dos Diretores concordaram que estes quesitos favoreceram o aprendizado adquirido. A maior parte dos respondentes (60%) acredita que os conteúdos oferecidos no PSI contribuíram para melhorar a prática em Gestão.

Porém, o ponto crítico na opinião de mais metade dos respondentes é a carga horária do curso. Eles acreditam que esta carga horária não é compatível com quantidade de conteúdos a serem trabalhados, o quais acabam sendo repassados de maneira superficial. Do total de respondentes, 50 % consideram a carga horário do PSI pouco suficiente e 13 %, a apontam como insuficiente, contra 6% que acreditam que esta carga é totalmente suficiente e 31 % que a consideram suficiente.

Considerando ainda os dados sobre o perfil dos respondentes, observa-se que 55 % assumiram o cargo de Direção nos últimos cinco anos. Pode-se entender que há uma coerência entre esses resultados. As mudanças de modelo e processos de gestão na SEEDUC/RJ vêm acontecendo nos últimos quatro anos. Significa que um pouco mais da metade desses Gestores pesquisados tiveram que conciliar o aprendizado sobre o cargo de Direção de Escola com os novos desafios colocados pela secretaria. Nesse sentido, pode-se supor que esses Gestores precisam inicialmente do conteúdo oferecido pelo PSI.

No entanto, é importante observar que por mais que a estrutura de um curso como o PSI seja boa, a carga horária será sempre um empecilho para que os temas de Gestão possam ser aprofundados. É preciso entender que embora o PSI seja o único curso obrigatório para todos os Gestores de Escola, nomeados na função a partir de 2011, ele não tem pretensão e nem pode ser um curso de aprofundamento. Talvez, falte divulgar mais para esses Diretores que o PSI deveria ser pensado apenas como formação inicial e além disso apresentar para estes Diretores alternativas concretas de formação para curso após o PSI.

Por fim, apesar de a maioria dos respondentes avaliarem o curso positivamente, eles apontam a necessidade de aprofundamento nos seguintes conteúdos específicos: processos administrativos e financeiros; sistema conexão educação; GIDE; relação interpessoal, avaliação, habilidades e competências.

Com base no Referencial Teórico da Dissertação e nas mudanças implementadas na SEEDUC/RJ, observa-se que a necessidade de aprofundamentos de conteúdo apontada pelos respondentes é coerente com o que foi discutido até aqui. Como já apontado nesse capítulo, na prática, os Gestores têm uma grande dificuldade para gerenciar os processos administrativos e financeiros da escola (dimensão administrativa da gestão escolar). O conhecimento sobre relações interpessoais, por sua vez, oferece uma base importante não só para a Gestão de pessoas na escola, bem como para o desempenho dos principais papéis de Gestão defendidos por Mintzberg (2010), a saber: comunicação, controle, liderança, articulação e negociação. Por fim, o conhecimentos de temas como sistema conexão educação, GIDE e avaliação, habilidades e competências são importantes para que os Gestores de Escola possam compreender e conduzir os processos propostos no modelo de Gestão da SEEDUC/RJ.

Tendo em vista a percepção dos Gestores sobre o PSI, cabe a Diretoria de Desenvolvimento e Formação de Pessoas continuar o trabalho de revisão e melhoria da oferta deste curso para cada edição. Nesse caso, considerando, dentro do possível, as demandas colocadas pelos cursistas.

No caso do Fórum de Gestão e Liderança, a representatividade em termos de participação foi muito pequena, pois apenas 3% dos respondentes fizeram esta formação. Estes participantes afirmaram que os conteúdos temáticos do Fórum contribuíram muito para a sua prática em Gestão. No entanto, observaram que tempo de cada módulo do curso, de dois meses e meio, foi insuficiente para o aprofundamento dos temas apresentados.

O MBA em Gestão Empreendedora em Educação também foi bem avaliado pela maioria dos respondentes; 80% afirmaram que o curso contribuiu totalmente para melhorar a Prática em Gestão. Com relação à metodologia semipresencial e aos encontros presenciais, 96% dos Diretores acreditam que contribuíram totalmente para o aprendizado. No caso do Plano de Empreendimento, como instrumento de avaliação final no curso, 100% dos respondentes afirmaram que contribuiu totalmente para a melhoria da Prática Gestora. Tanto a carga horária do curso, 360 horas, quanto os conteúdos trabalhados foram avaliados como adequados pela maioria dos respondentes.

Ao serem questionados quanto à necessidade de adquirirem novos conhecimentos sobre algum outro tema que não foi abordado no curso, apenas dois respondentes apontaram os temas Política Públicas e Ambientação em novas tecnologias.

É importante observar, tal como foi apresentado no quadro 2, no capítulo 1, que esse curso abordou temas importantes para a formação de Gestores de Escola. Alguns desses temas perpassam por algumas das dimensões da Gestão Escolar, propostas por Lück (2009).

O módulo empreendedorismo trabalhou duas disciplinas: inovação e empreendedorismo e liderança e comportamento empreendedor. Frente às demandas e aos desafios do atual contexto da educação, os Gestores Escolares têm que desenvolver competências voltadas para liderança, inovação, criatividade, proatividade, dentre outras. Um módulo como o de empreendedorismo pode de fato contribuir para a compreensão sobre como desenvolver tais competências.



O módulo de Gestão, por sua vez, discute temas como estratégia; Gestão de processos; Gestão de pessoas; *marketing* e comunicação; negociação e mediação de conflitos; Gestão financeira; Gestão da qualidade e Gestão de tecnologias educacionais. Esses temas podem servir de base para a compreensão de dimensões da Gestão tais como monitoramento dos processos educacionais; Gestão dos resultados educacionais; Gestão de pessoas e Gestão administrativa, por exemplo. Além disso, podem também contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias a alguns dos papéis de Gestão propostos por Mintzberg (2010), tais como comunicação, controle, liderança, articulação, negociação e ação.

Por fim, o módulo Educação abrange as seguintes disciplinas: políticas públicas em educação; práticas organizacionais na escola e ambiente regulatório em educação. Elas podem contribuir como uma base de conhecimento para as dimensões da Gestão Escolar, tais como fundamentos e princípios da educação e da Gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar e Gestão democrática e participativa.

Apesar do acima exposto e da avaliação positiva apresentada pelos respondentes à respeito do MBA, somos da opinião que um curso como este é importante para a formação escolar, mas não suficiente. Dependendo da realidade e do contexto de cada Gestor de Escola, sempre haverá a necessidade de um maior aprofundamento em um tema ou outro. Entende-se que um único curso de formação não é o suficiente para oferecer todos os conhecimentos necessários para a Prática desses Gestores. Utilizando como base a visão de Mintzberg (2010), somos da opinião que as competências em Gestão Escolar devem ser desenvolvidas através da conjugação entre ciência (conhecimento formal obtido através de formação continuada), habilidade prática (obtida através do trabalho cotidiano na escola e arte (perfil empreendedor).

Além disso, é preciso lembrar que esse curso não oferece vagas o suficiente para atender a todo o público de Gestores da Rede Estadual (Diretor e Diretor Adjunto), e faz parte de uma parceria que tem previsão de término no ano de 2016. Mesmos assim a cada ano, quando novas vagas são abertas, não são preenchidas com facilidade. Vale lembrar ainda que a Pesquisa de Campo mostrou que 75% dos Diretores já são especialistas dos quais 64% na área de Gestão. Esses dados nos levam a pensar na possibilidade de novas propostas de formação, que se agreguem aos cursos já oferecidos na SEEDUC/RJ e possam atender aos interesses e

demandas dos Gestores de Escola, que talvez não seja fazer outro curso de especialização.

### 2.3.5.2 As Demandas de Conhecimento colocadas pelos Gestores de Escola

Para responder à segunda questão de investigação – quais são as necessidades de aquisição de conhecimento para embasar a prática de gestão escolar percebidas pelos atores que ocupam essa função na SEEDUC? – serão apresentadas a seguir algumas considerações.

Ao avaliarem cada um dos três cursos através do bloco 2 do questionário, os Diretores de Escola apontaram a necessidade de aprofundamento de alguns temas já oferecidos em cada um deles. O Quadro 29 a seguir apresenta essas demandas.

Quadro 29: Temas para aprofundamento por Curso

CURSO	TEMAS PARA APROFUNDAMENTO
Curso de Formação do Processo Seletivo Interno	1º Processos administrativos e financeiros; 2º Cultura do Diálogo; Avaliação, habilidades e competências; 3º Relação Interpessoal; GIDE e Sistema Conexão Educação.
Fórum de Gestão e Liderança Escolar	-----
MBA em Gestão Empreendedora na Educação	1º Políticas Públicas; 2º Ambientação a Novas Tecnologias.

Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, o bloco 3 do questionário foi dedicado ao levantamento de sugestões para propostas futuras. Dentre as questões uma foi dedicada ao levantamento de assuntos que mais os Gestores sentem necessidade de obter formação para melhorar seu desempenho como Gestor Escolar. Estas sugestões de assuntos são apresentadas no Quadro 30 a seguir:

Quadro 30: Levantamento de assuntos para Formação x Curso ofertados

TEMAS	QUANTIDADE X QUE O ASSUNTO FOI	% SOLICITAÇÃO	PRESENTE NOS CURSOS
Gestão Financeira	21	34%	MBA
Gestão de Pessoas	10	16%	MBA/PSI 2012
Legislação	8	13%	MBA
<b>Gestão Pedagógica</b>	<b>5</b>	<b>8%</b>	<b>Não</b>
Liderança	5	8%	MBA/ Fórum
Políticas Públicas	5	8%	MBA
Gestão Administrativa	4	7%	PSI 2012
Negociação e Mediação de Conflitos	4	7%	Fórum
<b>Gestão de Secretaria Escolar</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>Não</b>
<b>Gestão Democrática e participativa</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>Não</b>
Avaliação	2	3%	PSI 2012
Gestão da Qualidade	1	2%	MBA
Gestão de Crise.	1	2%	Fórum
Gestão de Processos	1	2%	MBA / Fórum e
Gestão de Tecnologia Educacional	1	2%	MBA
<b>Gestão do Tempo</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>Não</b>
<b>Motivação de Professores</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>Não</b>
<b>Práticas Organizacionais</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>Não</b>
<b>Segurança no trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>Não</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Se compararmos os conteúdos demandados pelos respondentes com os conteúdos que integram o programa de cada curso ofertados pela SEEDUC/RJ, desde 2011, apresentados no capítulo 1 (MBA, Mestrado, Fórum de Gestão e Liderança, Seminários de Gestão Escolar, Curso do PSI, Mediação de Conflitos e PROFGE), pode-se tecer algumas considerações. No quadro 27 acima, é possível identificar a relação entre os assuntos sugeridos e em que cursos foram trabalhados, ou não.

Observa-se, que grande parte dos assuntos sugeridos pelos Diretores, aparecem como conteúdos trabalhados nos cursos ofertados. O que pode significar que de fato a carga horária destinada a cada um desses assuntos em cada um dos cursos podem estar sendo insuficientes para o aprendizado dos cursistas, fato este que pode ter levado aos Diretores a apontarem, parte desses assuntos como sugestão de assuntos a serem trabalhados e outras formações.

Os assuntos que aparecem com maior números de ocorrências são: Gestão Financeira, Gestão de Pessoas e Legislação. Esses três assuntos são trabalhados

no curso de MBA. Para cada um desses assuntos é destinada uma carga-horária de 24h. Os temas Gestão Financeira e Legislação, também estão presentes no Mestrado.

Os assuntos que aparecem, no quadro 30, acima, em negrito, são os que a princípio não foram trabalhados em nenhum dos cursos oferecidos. São eles: Gestão Pedagógica; Gestão de Secretaria Escolar; Gestão Democrática e participativa; Gestão do Tempo; Motivação de Professores; Práticas Organizacionais e Segurança no trabalho.

Cabe ressaltar que alguns desses assuntos, tal qual foram sugeridos, são muito amplos, sendo necessário compreender melhor a motivação dos Diretores para sugestão dos assuntos, práticas organizacionais e segurança no trabalho. Acredita-se, que a partir de uma investigação, para melhor delimitar a sugestão e para pensar em propostas em que os temas sejam inseridos, pode torna-se possível entender a especificidade dos assuntos apontados.

Vale ressaltar ainda que alguns outros temas podem ter sido contemplados em algum dos cursos com outro nome, ou dentro de algum conteúdo. Como pode ser o caso dos temas: Gestão Pedagógica e Gestão Democrática e participativa.

A Gestão Pedagógica pode estar presente nas diversas propostas de curso, como tema “pedagógico (PSI)” ou transversalmente nos demais temas como “ensino, aprendizagem e avaliação (Fórum)”. Neste caso, sugere-se que a SEEDUC/RJ inclua o tema ou pense em uma proposta de curso, por se tratar de um assunto relevante, que é a centralidade da Gestão Escolar.

A Gestão democrática e participativa pode estar presente no curso de MBA e do Mestrado, nas disciplinas de Políticas Públicas e Legislação. A gestão democrática e participativa é dos princípios da Gestão prevista na LDB nº 9394/96, e entender e discutir a aplicação dessa lei ao longo da história é sem dúvida, importante. Sendo assim, torna-se necessário trabalhar o tema Gestão democrática e participativa. Além disso, este tema é uma das dimensões da Gestão Escolar, que trabalha no cotidiano da escola o incentivo da participação de todos nos processos educacionais, despertando o sentimento de pertencimento e o exercício da democracia, apontado por Lück (2009). Neste caso, sugere-se também, que a SEEDUC/RJ, inclua o tema ou pense em uma proposta de curso dedicado a Gestão democrática e participativa na educação.

Além do acima exposto, quando estas demanda de formação são comparados ao mapa de formação apresentado no capítulo 1, torna-se possível perceber a maioria dos temas estão contemplados de alguma forma, em alguns dos eixos desenhados, no mapa de formação.

Tendo em vista o acima exposto, pode-se considerar que o maior problema da formação em Gestão oferecida pela SEEDUC/RJ não se refere aos conteúdos trabalhados, mas sim à insuficiência de carga horária para aprofundar os conteúdos, à restrição de oferta de vagas no curso (que não atende a todos os Gestores) e ao modelo de curso. Em outras palavras, considerando a opinião dos Gestores pesquisados, os *gaps* entre oferta e demanda por formação identificados nessa Pesquisa parecem decorrer também dos modelos de cursos ofertados.

Com relação à esta questão, vale trazer uma informação levantada através da observação participante. Alguns Diretores de Escola da Rede disseram que, apesar de sentirem necessidade de formação em alguns temas de Gestão Escolar, eles não têm interesse em fazer, por exemplo, um curso de especialização. Alguns relataram que, por já terem feito um curso de licenciatura e/ou especialização, não apresentam interesse em fazer outra formação do tipo. Gostariam de fazer mestrado, pois neste caso, além de aprofundarem conhecimentos, poderiam aumentar a titulação, e a possibilidade real de receberem o auxílio qualificação. No entanto, em função de número de vagas limitado e do processo seletivo rigoroso, a entrada em um mestrado não é viável para todos os Gestores.

Sendo assim, para solucionar os *gaps* entre oferta e demanda por formação em Gestão de Escolas na Rede Pública Estadual do estado do Rio de Janeiro, cabe uma reflexão mais abrangente, que considere não apenas a necessidade de aprofundamento de conteúdos temáticos e a integração de alguns, mas também uma reflexão a cerca dos modelos de cursos ofertados.

#### *2.3.5.3 As Competências exigidas dos Gestores de Escola na SEEDUC/RJ*

A terceira questão de investigação – quais as competências exigidas para um gestor escolar da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro? – suscita as seguintes análises.

O presente capítulo abordou a definição de competência, segundo diferentes autores, e, ainda, já apresentou a relação de competências elencadas pela SEEDC/RJ como necessárias ao Gestor de Escola da Rede.

De forma simplificada, pode-se dizer que competência está relacionada com o “saber fazer”, é a base necesssária para a realização de determinado trabalho, para a aplicação de conhecimento teórico à prática. Como já demonstrado, a SEEDUC/RJ diferencia três grupos de competências: as competências institucionais, relacionadas à missão, visão e valores da Secretaria, que todos os servidores têm que ter para realizarem os objetivos definidos na rede; as competências gerenciais, exigidas para todos que ocupam a função gerencial; e as competências funcionais, relacionadas ao domínio de habilidades técnicas necessárias para a realização de atividades específicas dentro de cada cargo ou função.

Para o primeiro ciclo de avaliação de Diretores de Escola na Rede, a Secretaria elencou dez competências como necessárias à Gestão Escolar, tal como especificado no quadro 9 deste capítulo. São elas: (1) Flexibilidade, (2) Orientação para o Cidadão, (3) Orientação para Resultados, (4) Pontualidade/Assiduidade, (5) Criatividade, (6) Visão Sistêmica, (7) Comunicação, (8) Visão Estratégica, (9) Gestão de Pessoas, (10) Liderança.

Os resultados desse primeiro ciclo de avaliação na Regional Metropolitana II, já apresentados na seção 2.6.3.2 (apresentação dos resultados da avaliação de desempenho de Diretores de unidade escolar), apontam as competências que ainda precisam ser desenvolvidas por esses Gestores. A competência pior avaliada foi orientação para resultados com nota 2,87. Das principais necessidades de treinamento levantadas, no resultado da avaliação apontaram, do total de Diretores da Regional, 72% de desenvolvimento de competências relacionadas a Gestão; 8,82% necessitam de competências em análises de resultados e apenas 2,94% carecem de desenvolvimento em Gestão de pessoas e inovação na educação.

É interessante comparar este resultado com as demandas de conhecimento colocadas pelos Diretores que responderam ao questionário. Percebe-se que há uma coerência entre os conhecimentos mais demandados pelos Diretores como Gestão financeira, legislação, Gestão pedagógica liderança, políticas públicas, Gestão administrativa, negociação e mediação de conflitos, Gestão de secretaria escolar, Gestão democrática e participativa, e a necessidade de desenvolvimento em competências em Gestão. Porém, no que se refere à demanda por

conhecimentos em Gestão de pessoas, o resultado da avaliação aponta que essa competência já foi desenvolvida pela maioria dos Gestores da regional, embora tenham indicado a temática, como uma necessidade de formação.

Porém, a comparação das necessidades de desenvolvimento de competências identificada para a Rede Estadual como um todo, o resultado é um pouco diferente. Como demonstrado no gráfico 8, de todos os Gestores avaliados na Rede, as principais necessidades de treinamento e desenvolvimento levadas são, 39% ainda precisam desenvolver competências relacionadas a Gestão de pessoas, 22% sentem necessidade de *coaching*, 13% em Gestão empreendedora, 7% em Gestão administrativa, 7% em Gestão Escolar, 7% em comunicação interpessoal, 5% necessitam de MBA e 1% em Gestão de processos e Gestão estratégica. Por sua vez a necessidade de desenvolver competências em análise de resultados, apontada na Regional Metropolitana II, nem aparece como uma necessidade da Rede.

A necessidade de *coaching*<sup>40</sup>, apresentada como a segunda maior competência a ser desenvolvida, é bastante expressiva, cabendo fazer duas análises. Uma é que para desenvolver essa competência, os Diretores precisam adquirir conhecimentos que os auxiliem a desenvolver sua equipe. Sobre Práticas Pedagógicas, a princípio podemos dizer que já possuem porque são Docentes. Talvez o que ainda lhes falte sejam os conhecimentos dos processos de Gestão de pessoas. Dois é que essa competência pode ser desenvolvida na prática de relações humanas e interpessoais na escola e na Gestão de equipe. Entende-se que essas práticas poderão ser trabalhadas em cursos de Gestão de pessoas.

Essas constatações corroboram com o que já foi apresentado ao longo do capítulo 2, a definição de competências para a Gestão é contingencial. Significa que para que a Secretaria possa elaborar os itinerários formativos em Gestão Escolar, é preciso considerar a particularidade de cada regional e, ainda, o fato que as necessidades de competências mudam com o tempo. Em outras palavras, o levantamento de necessidades de competências em Gestão de Escola para fins de orientação de formação para os Gestores da Rede, precisam ser revisadas sistematicamente.

---

<sup>40</sup> *Coaching* é uma palavra em inglês que indica uma atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida. **Significados.com.br**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/coaching/>>. Acessado em 30/12/2014.

Tal como discutido na seção sobre Treinamento e Desenvolvimento, qualquer proposta de capacitação deve ser realizada com base no seguinte processo: Diagnóstico; Planejamento; Implementação; e Avaliação. A etapa de diagnóstico é fundamental para que se possa realizar, dentre outras coisas, o mapeamento de necessidades de competências.

Por fim, vale refletir sobre a proposta de Mintzberg (2010), que defende a necessidade de desenvolvimento de competências para que os Gestores possam desempenhar os papéis de Gestão: estruturação, programação, comunicação, controle, liderança, articulação, ação e negociação.

#### *2.3.5.4 A Necessidade de Revisão da Política de Formação na SEEDUC/RJ*

Por fim, a quarta e última questão de investigação – em que medida a política de formação instituída no Decreto nº 42793/2011<sup>41</sup>, precisa ser revisada? – pode ser respondida.

A política de formação instituída neste decreto, estabelece três Programas de Treinamento: O Programa de Treinamento no Processo Admissional, o Programa de Desenvolvimento Profissional e o Programa de Formação Direcionada. As ações desenvolvidas, até então, se encaixam nestes programas, acontecem sob demanda específica das áreas da SEEDUC/RJ ou por oferta de algum parceiro.

Coforme já foi apresentado em seção anterior, o Projeto Pedagógico de desenvolvimento e formação de pessoas finalizado em 2013, recomenda que as propostas de desenvolvimento e formação de pessoas, passem a ser planejadas a partir de itinerários formativos, visando o desenvolvimento de competências, articulando as necessidades e perspectivas dos servidores ocupantes de diversas funções e as expectativas da SEEDUC/RJ. Considerando que desde a sua primeira publicação, até o presente momento, muitas ações foram implementadas, envolvendo todas as áreas e subsistemas de Gestão e de desenvolvimento de pessoas. Neste caso, entende-se portanto ser importante a revisão do texto, do

---

<sup>41</sup>O **Decreto nº 42.793/2011** já passou por duas alterações. Uma em 01 de julho de 2013, passando a ter o nº 44.281 e outra em 08 de abril de 2014, em vigor, passando a ter o nº 44.716.



Decreto nº 44.716/2014, na tentativa de alinhar a proposta de formação por itinerários formativos.

Para finalizar, o capítulo a seguir destina-se a apresentar um Plano de Ação Educacional (PAE), como proposta piloto, que atenda aos *gaps* de formação encontrados durante toda a Pesquisa. Esta proposta levará em consideração a avaliação dos respondentes quanto ao formato e metodologia dos cursos ofertados, assim como os conteúdos apontados, por eles, como maior necessidade de formação. A proposta levará em consideração também, os resultados da avaliação de desempenho.

### **3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES DE ESCOLA DA SECRETARIA ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO**

O capítulo 2 apresentou, além de toda a Fundamentação Teórica, os resultados da Pesquisa de Campo e da Avaliação de Desempenho que os Gestores Escolares foram submetidos.

Os resultados da Pesquisa de Campo apontaram os assuntos que mais os Gestores sentem necessidade de obter formação para melhorar seu desempenho como Gestor Escolar. Os resultados da Avaliação de Desempenho da Regional Metropolitana II, que indicaram como competências que ainda precisam ser desenvolvidas nos Gestores dessa Regional, e os resultados da Avaliação de Desempenho de todas as Regionais apontaram para a necessidade de desenvolvimento de outras competências. Após o cruzamento de todos estes resultados já apresentados e analisados em seções anteriores, neste capítulo foram selecionados seis temas, que se apresentaram como maior necessidade de aprofundamento e necessidade de desenvolvimento, quais são: Gestão financeira; Gestão de pessoas; Gestão pedagógica; Gestão democrática e participativa; Gestão administrativa e Gestão de resultados educacionais.

A seleção desses temas levou em consideração todo o estudo já realizado, os temas sugeridos com maior percentual de sugestão, a relevância desses temas para a Gestão Escolar, o resultados das Avaliações de Desempenho quanto ao desenvolvimento de competências, e a ausência de alguns temas nos cursos ofertados pela SEEDUC/RJ.

Assim sendo, este capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE), que ofereça à equipe de formação e desenvolvimento da Secretaria de Estado de do Rio de Janeiro, uma alternativa para diminuir os *gaps* entre a oferta de cursos e as demandas de formação colocadas pelos Gestores de Escola. Para isso, o PAE propõe a criação e a implementação de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares, que reúne um conjunto de mini cursos com conteúdos específicos em Gestão de Escolar.

O termo treinamento, aqui empregado, refere-se ao aprendizado de técnicas, conceitos e procedimentos para aplicação imediata na realidade do Gestor Escolar.

Diz respeito à ideia apresentada por Pacheco et al (2009, p. 18) que é “treinar é preparar o indivíduo para assimilar novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão”. O desenvolvimento, por sua vez, complementa a noção de treinamento, na medida em que “[...] engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um” (PACHECO et al., 2009, p. 33). Conjugados, estes conceitos fundamentam a construção deste PAE, que ao se somar às ações de formação já existentes na SEEDUC/RJ, pode contribuir para a o incremento de itinerários formativos dos diferentes Gestores Escolares da Rede.

Esta Dissertação procurou demonstrar que a SEEDUC/RJ, através da Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas, tem ao longo desses últimos quatro anos investido na pesquisa e na implementação de diversos processos na área de Gestão e de desenvolvimento de pessoas, com intuito de preparar seus servidores para atuarem de forma proativa na melhoria da qualidade da Educação no Estado.

Entende-se que, dada a complexidade das demandas existentes e a abrangência da Rede de Educação do Estado do Rio de Janeiro, torna-se difícil afirmar que apenas uma única proposta de formação possa atender a todo o público de Gestores e à diversidade de necessidades apresentadas. Por isso, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares, aqui proposto, surge com o propósito de complementar as ações de formação em Gestão de Escolas já existentes na Secretaria, sem a intenção de substituir nenhum dos cursos e programas atualmente ofertados.

Além disso, é preciso ainda fazer duas observações. Primeiro, esse plano de ação foi elaborado na forma de uma proposta para a Secretaria. Caso venha ser aprovada no âmbito da SEEDUC/RJ, o PAE deverá ser transformado em um Projeto, que precisará ainda ser aprofundado, detalhado e melhor adequado aos interesses da rede. Segundo, entende-se que, num primeiro momento, esta proposta deverá ser transformada em um Projeto Piloto, a ser implementado na Regional Metropolitana II, recorte de Pesquisa desse trabalho. A vantagem de se trabalhar com um Projeto Piloto é que a experiência de sua implementação na referida Regional, poderá levar ao aperfeiçoamento da proposta, a fim de que ela possa ser estendida para a Rede Estadual como um todo.

A próxima seção apresentará de forma mais específica o Plano de Ação Educacional.

### 3.1 O PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES ESCOLARES (PROTDGE)

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares (PROTDGE) é uma proposta de formação em Gestão de Escolas que busca contribuir para a diminuição dos *gaps*, identificados neste trabalho, entre a oferta de cursos e as demandas dos Gestores de Escola da Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro. Uma das razões que geram esses *gaps*, identificada na análise dos resultados da Pesquisa de Campo, refere-se às modalidades dos cursos ofertados pela Secretaria. Tendo isso em vista, o PROTDGE foi concebido com base na seguinte constatação: muitas vezes o Gestor Escolar tem necessidade de desenvolver competência ou obter conhecimento em uma área específica como, por exemplo, Gestão financeira ou Gestão por resultados na Educação. Para adquirir conhecimentos específicos em alguma área da Gestão, esse Gestor não precisa se inscrever em cursos de longa duração, que abordam diversos temas além do seu interesse pontual, como é o caso de um MBA ou Mestrado. Sendo assim, o PROTDGE parte do seguinte pressuposto: o Gestor Escolar pode fazer cursos de curta duração, que contemplem especificamente a área temática de seu interesse ou que represente a sua maior dificuldade na Prática da Gestão na Escola.

Tendo isso em vista, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares é uma proposta de formação em Gestão Escolar organizada em minicursos de curta duração. Cada minicurso abordará um tema específico em Gestão e terá carga horária de 40h.

Desta forma, o PROTDGE reunirá um conjunto de minicursos que atendam às demandas por conhecimento pontual e específico dos Gestores de Escola de cada Regional da SEEDUC/RJ. O número de minicursos ofertados pelo programa poderá variar ao longo do tempo, de acordo com as demandas identificadas em cada Regional da Rede.

Como essa proposta foi desenhada para ser implementada na condição de um Projeto Piloto na Regional Metropolitana II. Portanto, para efeito deste PAE, o programa irá abranger 06 minicursos para atenderem as maiores demandas observadas na Pesquisa de Campo. O tema legislação permeia todos os Minicursos, sendo um dos itens da proposta de conteúdo programático. Além disso, estará sendo proposto mais 1 minicurso que, embora não faça parte das demandas dos Gestores, é uma proposta da autora da Dissertação como contribuição para a formação dos Gestores de Escola. Trata-se de um minicurso sobre os papéis de trabalho de Gestores, segundo o modelo de Gestão proposto por Henry Mintzberg (2010).

### 3.2 ESTRUTURA E DETALHAMENTO DO PROGRAMA

Para uma melhor compreensão do PROTDGE, serão apresentadas as informações relativas às seguintes questões: objetivo, público-alvo e seleção dos participantes, temas propostos e metodologia, conteúdo temático dos minicursos, cronograma, equipe pedagógica para ministrar os conteúdos temáticos dos minicursos, avaliação do cursista e do programa, custo do programa, cronograma de planejamento e detalhamento programa na SEEDUC/RJ.

#### 3.2.1 Objetivo

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares (PROTDGE) tem como objetivo treinar e desenvolver Gestores através de cursos de curta duração em áreas temáticas de maior demanda no cotidiano da Gestão de Escolas.

Com isso, o PROTDGE busca contribuir para a formação em Gestão Escolar, oferecendo a oportunidade de aquisição de conhecimentos técnicos e conceitos de forma pontual e rápida, que ajudem os Gestores no desenvolvimento de competências específicas, na resolução de problemas, na superação de dificuldades frente às atividades de Gestão e na melhoria de seu desempenho.

### **3.2.2 Público-alvo e Seleção dos Participantes**

No primeiro momento, os minicursos destinam-se a Diretores de unidade escolar e num segundo momento, a Diretores Adjuntos da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro.

Para cada minicurso, serão formadas turmas com no máximo 30 alunos. Os cursos não serão obrigatórios e a seleção dos participantes seguirá dois critérios. Primeiro, a seleção será realizada com base nos resultados de Avaliação de Desempenho dos Gestores de Escola da Rede. Desta forma, as vagas serão destinadas prioritariamente aos Gestores que tiverem indicações de necessidade de desenvolvimento de competências no resultado da avaliação. Após essa primeira etapa de seleção, as vagas que por ventura não forem preenchidas serão destinadas aos gestores que independentemente de avaliação, tiverem interesse em fazer o mini curso.

Nesse sentido, a Regional deverá fazer um mapeamento de demanda por minicurso periodicamente. Este mapeamento deverá ser dividido em dois grupos. No caso do primeiro grupo, será gerada uma listagem à partir da avaliação de desempenho, com os nomes dos diretores de escola e as respectivas indicações de necessidade de treinamento. Assim, esses Gestores serão convidados pela Regional a se inscreverem nos minicursos a serem oferecidos. No caso do segundo grupo, a Regional poderá elaborar um lista de espera com o nome de Gestores com interesse em determinado minicurso, independentemente de sua avaliação. Caso haja sobra de vagas nas turmas, esses Diretores poderão ser chamados para a inscrição no minicurso de interesse.

Cada Gestor poderá se inscrever em no máximo 02 minicursos de forma concomitante.

### **3.2.3 Temas Propostos e Metodologia**

A partir do diagnóstico realizado na Pesquisa de Campo, no Projeto Piloto, serão oferecidos minicursos que abordem os seguintes temas: Gestão financeira;

Gestão de pessoas; Gestão Pedagógica; Gestão administrativa; Gestão de resultados educacionais.

Em virtude da extensão geográfica do estado, da intensa rotina de trabalho do gestor escolar e do número de servidores que poderão se inscrever no programa, os minicursos serão oferecidos na modalidade semipresencial. Com isso, pretende-se potencializar a participação dos Gestores, além de evitar o desperdício de tempo com deslocamento e maiores gastos com transporte e alimentação. Por se tratar de uma formação em serviço, todas as despesas com alimentação e deslocamento para os encontros presenciais será de responsabilidade da SEEDUC/RJ. Os Gestores também serão dispensados de suas atividades laborais, no dia dos encontros presenciais.

A carga-horária total do curso, de 40h, será distribuída em 14h presenciais e 26h à distância.

As atividades presenciais serão divididas em atividades de aula e de campo. Para as atividades de aula serão destinados 6h e para as atividades de campo 8h. As atividades de aula acontecerão no início de cada minicurso. As atividades de campo são visitas em unidades escolares de referência, na Gestão do tema do minicurso para troca de experiência entre os Gestores. Estas visitas acontecerão no meio e no final do curso. À visita de campo a ser realizada no final do curso será agregado o encerramento do minicurso. Para cada minicurso haverá um cronograma de realização de atividades onde todas estas atividades estarão agendadas.

As aulas à distância serão estruturadas com atividades de leituras de texto base, vídeo, discussão nos fóruns sobre temas afins ao conteúdo do minicurso, estabelecidos previamente, exercícios e uma atividade final.

Os minicursos vão contar com material didático específico para cada um dos minicursos, em versão on-line e também em formato próprio para impressão. O conteúdo de cada minicurso será organizado com texto de linguagem simples e acessível própria para o ensino de educação à distância. O material será estruturado de forma a abranger: um texto de introdução e orientação das atividades, um texto base com propostas de discussão em fórum temático, indicação de atividade(s) à distância, individual ou em grupo, orientação de realização de uma atividade final e vídeos. Todos os minicursos também contarão com disponibilização de materiais complementares que, em conjuntos aos básicos de cada minicurso, contribuirão

para auxiliar o cursista, a equipe de tutores/mediadores e formadores na condução pedagógica das atividades.

O planejamento das atividades propostas à distância e presenciais terão com princípio a tríade defendida por Mintzeberg (2010), a saber: o conhecimento científico (conhecimento teórico e/ou técnico), a habilidade prática (as questões relativas à prática da gestão escolar) e a arte (a capacidade de criar e trazer nova proposições à partir do conhecimento científico conjugado à prática). Assim, as atividades de aprendizagem propostas nos minicursos deverão conciliar essas três dimensões da Gestão, permitindo que haja um diálogo constante entre teoria, prática e arte como base para o desenvolvimento dos Gestores de Escola.

Nos últimos 20 anos a rotina e o público que habita as escola mudou. E como uma organização viva, que tem uma missão, um fazer estabelecido, uma razão de existência e que precisa dar resultados, o aluno precisa aprender.

Diariamente os Diretores das Escolas têm que lidar com a Gestão administrativa, do patrimônio, de pessoas, de problemas, das mudanças, do que vai ser ensinado pedagogicamente, dos recursos financeiros, dos resultados e tantas outras situações. Além disso, eles têm que conhecer as políticas e diretrizes da rede, fazer planejamento e, ainda, cuidar do cotidiano escolar. A conjugação de todo esse arcabouço de desafios, pode e deve contar com ferramentas, estratégias e um planejamento que torne viável a Gestão de todos estas áreas produzindo os resultados esperados.

### **3.2.4 Conteúdo Temático dos Minicursos**

Os minicursos concebidos nesta proposta são os seguintes: Gestão Financeira na Escola Pública; Gestão de pessoas e a formação de um time de alto desempenho; Gestão Pedagógica: entendendo a sua importância; Gestão Administrativa na Escola Pública; Gestão de Resultados Educacionais e Os Papéis de trabalho dos Gestores. A seguir serão apresentados os conteúdos temáticos de cada um dos 06 minicursos propostos.

O Minicurso “Gestão Financeira na Escola Pública” abordará os conceitos, legislação, técnicas e procedimentos que auxiliarão os Gestores Escolares na



execução e prestação de contas eficientes. Além disso, pretende-se neste minicurso trabalhar procedimentos e orientações específicas da SEEDUC/RJ, para a Gestão financeira.

No Quadro 31, a seguir, será possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 31 – Minicurso 1: Gestão Financeira na Escola Pública

<b>Carga-Horária</b>	<b>40h</b>
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Apresentar e trabalhar com conceitos e ferramentas de gestão financeira propiciando o aprendizado dos gestores quanto a gestão dos recursos financeiros, compreendendo a execução e prestação de contas de forma eficiente.
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejamento e gestão dos recursos financeiros.</li> <li>✓ Gestão democrática de participativa dos recursos financeiros: o que gastar? Como gastar? Em que investir?</li> <li>✓ Orçamento Público: O que é orçamento público? Como funciona? Porque planejar é preciso? De onde vem a receita do estado? Quando e como posso gastar?</li> <li>✓ Legislações referentes a gestão e prestação de contas dos recursos financeiros, no âmbito federal e estadual. (Lei de Responsabilidade fiscal, PNAE, PDDE e outras).</li> <li>✓ Procedimento e ferramentas de prestação de contas.</li> <li>✓ Sistemas de gestão financeira.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Gestão de pessoas e a formação de um time de alto desempenho” terá como foco trabalhar temas ainda não contemplados em outros cursos já ofertados. Além disso, trabalhar com os Gestores conceitos e ferramentas que o auxiliem na gestão e formação de um time de trabalho com alto desempenho.

No Quadro 32, a seguir, será possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 32 – Minicurso 2: Gestão de Equipes de Alto Desempenho

Carga-Horária	40h
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Ministrar conhecimentos técnicos e oferecer ferramentas para gestão de pessoas que permitam a composição de equipes motivadas e produtivas, voltadas para o atingimento dos objetivos organizacionais.
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O que é um time de alto desempenho?</li> <li>✓ Motivação: conceito e estratégias.</li> <li>✓ Trabalho em time: conceito e como fazer.</li> <li>✓ Avaliação de desempenho e feedback: conceito e estratégia.</li> <li>✓ Cultura Organizacional e clima escolar.</li> <li>✓ Comunicação eficaz.</li> <li>✓ Relações Interpessoais: respeito as diferenças.</li> <li>✓ Formação em serviço como prática no cotidiano.</li> <li>✓ A troca idéias, de opiniões, utilizando a metodologia do diálogo, como moderadora das situações de divergências e de conflito.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Gestão Pedagógica: entendendo a sua importância”, pretende trabalhar prioritariamente a Gestão Pedagógica como o aspecto mais importante e significativo da Gestão Escolar. Além disso, sensibilizar os Gestores para que entendam a importância do seu papel como líder pedagógico e que para tal ele precisam dominar os processos que integram esta dimensão, se tornando um articulador.

No Quadro 33, a seguir, será possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 33 – Minicurso 3: Gestão Pedagógica – entendendo a sua importância

Carga-Horária	40h
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Trabalhar com os gestores escolares a importância da gestão pedagógica ser tratada como núcleo central da gestão escolar, sensibilizando-os para a importância de conhecerem e se envolverem pedagogicamente, para o alcance dos objetivos fundamentais da escola, que é promover a aprendizagem de qualidade para os alunos.
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões da gestão escolar.</li> <li>✓ O valor da dimensão pedagógica para o alcance dos resultados dos alunos.</li> <li>✓ Programas e projetos que auxiliam na melhoria da aprendizagem.</li> <li>✓ O currículo: Conceito e o conteúdo.</li> <li>✓ Todos os espaços da escola são pedagógicos: entendendo e transformando os ambientes.</li> <li>✓ Ambientes que estimulam a aprendizagem e incentivam nos alunos o esforço necessário à melhoria de seus resultados educacionais.</li> <li>✓ Estratégias de acompanhamento do processo do processo ensino-aprendizagem na sala de aula. (Diretor e equipe de professores).</li> <li>✓ O valor das atividades extra-sala de aula como projetos educacionais diversos para a promoção e a integração das diversas áreas de conhecimento.</li> <li>✓ O conceito de equidade: um olhar para os alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.</li> <li>✓ Tecnologias educacionais como ferramentas que podem auxiliar na melhoria do processo ensino-aprendizagem.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Gestão de Resultados Educacionais” tem como foco trabalhar o conceito, importância e os benefícios da avaliação. Além disso, ensinar aos Gestores a se apropriarem dos resultados das avaliações em larga escala e das implementadas pelo estado planejando estratégias de acompanhamento desses resultados, além de medidas que possam atuar na mudança dos mesmos.

No Quadro 34, a seguir, será possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 34 – Minicurso 4: Gestão de Resultados Educacionais

Carga-Horária	40h
<b>Objetivo Minicurso:</b>	Oferecer subsídios para o participante reletir sobre a importância do planejamento e acompanhamento dos resultados educacionais, bem como oferecer conhecimento técnico e conceitual que apoiem a gestão de resultados na escola.
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A importância da avaliação em larga escala para a melhoria do desempenho da escola;</li> <li>✓ Apropriação de resultados (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc) e o planejamento de metas futuras;</li> <li>✓ A utilização dos cadernos de resultados de análise pedagógica do SAERJINHO, como instrumento de acompanhamento da aprendizagem dos alunos e de criação de estratégias pedagógicas;</li> <li>✓ O Processo de comunicação e de envolvimento do conselho e da comunidade escolar na compreensão e apropriação dos resultados da escola.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Gestão Administrativa e a Infraestrutura” tem como foco apresentar aos Gestores Escolares conceitos, ferramentas, procedimentos legais e administrativos para a realização dessa dimensão, mas sobre tudo auxilia-lo no entendimento de que a administração e o provimento de toda a infraestrutura são primordiais para que a aprendizagem aconteça, mas que esta dimensão não pode ser o núcleo da sua Gestão. Organizar e delegar é necessário.

No Quadro 35, a seguir, será possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 35 – Minicurso 5: Gestão Administrativa e a Infraestruturura

<b>Carga-Horária</b>	<b>40h</b>
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Sensibilizar os gestores Escolares para a importância que a infraestrutura tem no suporte às condições necessárias ao aprendizado do aluno.
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização e Funcionamento da Escola.</li> <li>✓ Associação de Apoio à Escola (A.A.E.).</li> <li>✓ Patrimônio – guarda e conservação, arrolamento, valores e inventário.</li> <li>✓ Sindicância: O que é? Qual a sua importância? Como proceder?</li> <li>✓ Infraestrutura – Qual a diferença entre uma obra de reparo e de infraestrutura?</li> <li>✓ Gestão da alimentação escolar vai além da oferta da merenda.</li> <li>✓ Transporte Escolar – Cartão do Estudante um meio de garantir o acesso dos alunos até a escola.</li> <li>✓ Sistemas de gestão administrativa: Conexão Educação, SIFIC, e outros.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Gestão Estratégica e Participativa” tem como foco conscientizar o Gestor Escolar de suas limitações na administração escolar, que ele, sozinho, não tem como conseguir administrar todos os problemas da escola. Mas apresentar um caminho pode levá-lo a conseguir, e este caminho é a descentralização, compartilhar responsabilidades com toda a comunidade escolar, alunos, pais, professores e funcionários. Além disso, que existem procedimentos e documentos legais que ele deve utilizar e que podem auxiliá-lo na construção de uma Gestão estratégica e participativa.

No Quadro 36, a seguir, é possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 36 – Minicurso 6: Gestão Estratégica e Participativa na Escola

<b>Carga-Horária</b>	<b>40h</b>
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Discutir, Orientar e instrumentalizar os gestores escolares quanto a prática técnico e política da gestão estratégica e participativa, incentivando a participação e integração da comunidade escolar na gestão da escola.
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudanças de paradigmas na gestão educacional;</li> <li>✓ A gestão educacional em nível micro – escola e em nível macro – redes de ensino;</li> <li>✓ Conceito de gestão estratégica e participativa;</li> <li>✓ Visão sistêmica;</li> <li>✓ Pensamento estratégico.</li> <li>✓ Regimento Escola: o conceito, a importância, a utilização;</li> <li>✓ Projeto político-pedagógico: Construção e a implementação atividades coordenadas pelo gestor escolar;</li> <li>✓ Conselhos Escolares;</li> <li>✓ Programas e projetos que promovem a participação e a gestão democrática.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Minicurso “Os Papéis de trabalho dos Gestores”, vem como proposta da autora uma vez que entende ser primordial o Gestor entender quais são os papéis que precisa desempenhar de forma sistematizada. O tema tem como princípio evidenciar esses papéis para os Gestores, além de apontar como os mesmos podem se tornar mais fáceis de exercer de forma a planejar, priorizando as ações que ele deve desempenhar e delegar. Para este trabalho foi escolhido o autor Henry Mintzberg (2010), que após um vasto estudo sobre o tema desenvolveu um modelo de Gestão que pode ser aplicado a qualquer Gestor.

No Quadro 37, a seguir, é possível visualizar o objetivo e os conteúdos programáticos estabelecidos inicialmente.

Quadro 37 – Minicurso 7: Os Papéis de trabalho dos Gestores

Carga-Horária	40h
<b>Objetivo do Minicurso:</b>	Conhecer e refletir sobre a dinâmica e os papéis de trabalho de gestores escolares, à partir do modelo de gestão proposto por Henry Mintzberg.
<b>Conteúdo Programático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O pensamento de Henry Mintzberg e o modelo de Gestão por ele proposto.</li> <li>✓ A dinâmica e os papéis de gestores apresentados por Henry Mintzberg no contexto da gestão de escolar.</li> <li>✓ A relação entre o perfil pessoal dos gestores e o cargo de gestão.</li> <li>✓ Os oito papéis de gestão: estruturação, programação, comunicação, controle, liderança, articulação, ação e negociação.</li> <li>✓ A aplicabilidade dos oito papéis à realidade dos gestores de escolas.</li> <li>✓ Competências necessárias ao desempenho dos papéis de gestão.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os conteúdos programáticos dos minicursos deverão ser melhor detalhados e planejados, caso a proposta seja aprovada para implementação na SEEDUC/RJ. Esta definição acontecerá com a participação das áreas técnicas da SEEDUC/RJ, responsáveis pela definição de Políticas, Gestão e acompanhamento de cada dimensão apresentada, coordenado pela equipe da Diretoria de Formação e Desenvolvimento de Pessoas. A definição desses conteúdos incluirão casos reais, levantados no dia a dia das escolas, ligados às atribuições do Gestor já listadas no capítulo 2.

O Quadro 38, a seguir, apresenta as áreas da SEEDUC/RJ responsável por gerir os processos relacionados com cada minicurso proposto.

Quadro 38 – Áreas da SEEDUC/RJ relacionadas aos Minicursos

<b>Minicurso</b>	<b>Área para consulta</b>
<b>Minicurso 1:</b> Gestão Financeira na Escola Pública	Subsecretaria Executiva especificamente a Superintendência de Orçamento e Finanças
<b>Minicurso 2:</b> Gestão de Pessoas	Subsecretaria de Gestão de Pessoas especificamente Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas
<b>Minicurso 3:</b> Gestão Pedagógica	Subsecretaria de Gestão de Ensino especificamente a Superintendência Pedagógica
<b>Minicurso 4:</b> Gestão de Resultados Educacionais	Subsecretaria de Gestão de Ensino especificamente a Superintendência de Avaliação e acompanhamento do Desempenho Escolar
<b>Minicurso 5:</b> Gestão Administrativa	Subsecretaria de Tecnologia e Infraestrutura Superintendência de Gestão das Regionais Administrativas
<b>Minicurso 6:</b> Gestão Estratégica e Participativa	Subsecretaria de Gestão de Ensino especificamente a Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas
<b>Minicurso 7:</b> Os Papéis de trabalho dos Gestores	Subsecretaria de Gestão de Ensino especificamente a Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas

**Fonte:** Elaborado pela autora.

No próximo tópico será apresentado uma previsão de cronograma para a realização dos Minicursos durante um ano letivo.

### 3.2.5 Cronograma

Os Minicursos terão carga-horária de 40h e serão distribuídas ao longo de 2 meses. A razão dessa organização está considerando o volume de trabalho dos Gestores e a necessidade de conciliar com a participação no minicurso. Além disso, pretende-se que o Gestor possa ao mesmo tempo que estuda e aprofunda o conteúdo central do minicurso, ele também possa refletir e dialogar sobre a própria prática.

A sugestão é que os minicursos aconteçam a cada dois meses, com oferta de vagas bimestrais. A primeira oferta seria no mês de fevereiro de cada ano, acontecendo, ao longo de uma não letivo, em cinco períodos diferentes: 1º período – fevereiro e março; 2º período – abril e maio; 3º período – junho e julho; 4º período – agosto e setembro; 5º período – outubro e novembro. Esta informação poderá ser melhor visualizada no Quadro 39, a seguir.



Quadro 39 – Cronograma de oferta do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

Período de Oferta/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Inscrição	x											x
1º Período		x	x									
2º Período				x	x							
3º Período						x	x					
4º Período								x	x			
5º Período										x	x	

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo tópico será apresentado o esboço da equipe necessária para a implementação da proposta. Caso a proposta seja aprovada para implementação, a proposta de equipe participante poderá ser reavaliada e adequada.

### 3.2.6 Equipe Pedagógica para Ministrarem os Conteúdos

A equipe pedagógica do PROTDGE será formada por dois grupos de especialistas. Um grupo será composto por especialistas, mestres e doutores (conteudistas, tutores/mediadores e formadores) servidores públicos da Rede Estadual de Ensino, com o objetivo de valorizar e reconhecer os talentos existentes. E o outro grupo será composto por especialistas convidados, ligados a instituições de ensino superior e pesquisa parceiras, cuja a competência não foi encontrada na SEEDUC/RJ.

A equipe de conteudistas será responsável por elaborar o conteúdo dos módulos e deverá ser composta preferencialmente por uma dupla de servidores da Rede Estadual – técnicos/especialistas no tema proposto e Diretores na função. O técnicos/especialistas terão o papel de escrever a primeira versão do conteúdo base do minicurso e o Diretor terá o papel de ler o material, apontar melhorias que aproximem o conteúdo proposto o mais perto possível da realidade e prática da Gestão Escolar, validando o conteúdo. A equipe de formadores será responsável por atuar nos encontros presenciais e a dos tutores/mediadores por mediar a aprendizagem e colaboração que será estabelecida no Ambiente Virtual de

Aprendizagem. Essas três equipes poderão ser compostas por servidores em comum ou não.

As equipes serão selecionadas a partir de nova chamada para compor o banco de especialistas internos da SEEDUC/RJ, já especificado no capítulo 1. A sugestão é que o investimento seja através de GEP (Gratificação Especial por Participação em Projeto). A equipe de conteudistas, formadores e mediadores/tutores também passará por um processo de formação inicial no programa, para alinhamento da proposta e dos fundamentos que embasam a realização da mesma.

### **3.2.7 Local dos Encontros Presenciais**

As atividades presenciais de aula acontecerão, quando forem centralizadas, no auditório do Órgão Central ou na Sede da Escola de Aperfeiçoamento dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro, ou quando forem descentralizados nas Escolas polo de Formação.

As atividades presenciais de visita de campo serão realizadas nas Escolas da Rede no âmbito de todo o Estado. Serão escolhidas pelo fato de apresentarem melhores resultados nos temas propostos.

As atividades à distância serão realizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem: Escola SEEDUC *on line* (Plataforma *Moodle*).

### **3.2.8 Avaliação do Cursista e dos Programas Presenciais**

A avaliação dos cursistas será realizada de dois modos: auto-avaliação e avaliação realizada pelo formador e tutor/mediador. Neste segundo caso, o formador e o tutor deverão considerar o conjunto de atividades, presenciais e à distância, planejadas para o minicurso, podendo criar critérios de avaliação para: participação nos fóruns, realização das atividades propostas, participação nos encontros presenciais e realização da atividade final.

Ao término de cada minicurso será entregue um Certificado de Conclusão ao cursista que alcançar aproveitamento de 75% no conjunto de atividades integrantes do processo de avaliação.

A avaliação do Programa será feita em três níveis: de reação, de mudança de comportamento no cargo e de resultados organizacionais.

A avaliação de reação será realizada através da aplicação de um questionário *on line*, no final de cada módulo, contendo questões que avaliem a duração, a carga-horária, a equipe, a metodologia adotada, o material disponibilizado, a infraestrutura dos encontros presenciais dentro outros aspectos julgados pela equipe como relevantes. Após o período destinado ao preenchimento dos questionários, os resultados serão compilados em um documento que servirá para embasar a análise dos resultados de implementação do programa.

A avaliação de mudança de comportamento no cargo acontecerá a partir de uma nova rodada de Avaliação de Desempenho, considerando o tempo entre a realização do minicurso e o processo de avaliação, aplicada nos Gestores Escolares. Durante esta avaliação poderá ser considerada a participação do Gestor nos processo de formação, além de ser verificado se os *gaps* apontados, anteriormente, foram atendidos e se novas competências foram desenvolvidas, resultando na mudança de conduta na Gestão.

A avaliação dos resultados organizacionais será realizada com base nos resultados alcançados pela unidade escolar em que este servidor é Gestor. Serão analisados os indicadores de fluxo, desempenho, além de outros indicadores especificados na ocasião, promovendo o estudo comparativo dos resultados alcançados antes e depois do processo de formação do Gestor. Para tal deverá ser estabelecido um tempo de corte para que seja possível avaliar a relação do aprendizado do Gestor, a mudança de comportamento e os resultados apresentados.

### **3.2.9 Custo do Programa**

A proposta apresentada não trará para a SEEDUC/RJ um custo muito alto (custo significativo, porém, não excessivo), pois esta já possui em sua estrutura

organizacional, uma área a específica de formação, compreendendo um local com infraestrua para realização das atividades presenciais. Conta, também com um Ambiente Virtual de Aprendizagem e um Gestor desse ambiente.

O custo será essencialmente para pagamento do banco de especialistas para produção do conteúdo dos módulos, os formadores e mediadores/tutores e com bolsa-auxílio para os cursistas. Sugere-se que a equipe de conteudistas, formadores e mediadores/tutores receba através do pagamento de GEP que tem o valor de R\$100,00 a hora.

A equipe da Diretoria de Formação dispõe de local e equipe para acompanhamento do Programa, mas não para a produção do material, no tempo necessário, ao desenvolvimento da ação. Os custos desse Programa devem ser incluído no planejamentos de GEP e bolsa auxílio do ano subsequente a sua implementação. O custo total do Programa é variável, pois dependerá das propostas de minicurso.

Embora não se possa fazer uma estimativa do custo do Programa, pode-se estimar o custo por atividade para cada minicurso. O quadro x a seguir apresenta de forma resumida os custos por atividade para a produção de um minicurso.

Quadro 40 – Custo por Atividade

<b>Ação / Mês e período</b>	<b>Planejamento 1º mês</b>	<b>Planejamento 2º mês</b>	<b>1º período 1º mês</b>	<b>2º período 2º mês</b>
Produção de material de um módulo – 1 servidor especialista	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00	-----	-----
Produção de material de um módulo – 1 servidor diretor	R\$ 2.000,00	R\$2.000,00	-----	-----
Formador para os encontros presenciais	R\$ 1.200,00	R\$1.200,00	-----	-----
Mediador/Tutor (1 p/ cada 30 cursistas)	R\$ 1.200,00	R\$1.200,00	-----	-----
Revisor de material	-----	R\$ 1.200,00	-----	-----
Bolsa-auxílio para 30 cursistas (R\$ 300,00 mês p/ cada cursista)	-----	-----	R\$ 9.000,00	R\$9.000,00
Subtotal	R\$ 6.400,00	R\$ 7.600,00	R\$ 9.000,00	R\$9.000,00
<b>Custo do Curso</b>				<b>R\$ 32.000,00</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 3.2.10 Cronograma de Planejamento e Detalhamento Programa na SEEDUC/RJ

Para o PAE ser realizado (uma vez aprovado para implementação), de fato, será necessário revisar o planejamento apresentado e o cronograma, incluindo o agendamento de reuniões para alinhamento com as áreas envolvidas na ação. No Quadro 41, a seguir, estão listadas estas etapas, a título de exemplo.

Quadro 41 – Cronograma de Planejamento e preparação do Programa

Ação / Mês	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
Alinhamento interno do Programa	x						
Preparação de edital e seleção da equipe	x	x					
Preparação inicial do Ambiente Virtual de Aprendizagem	x						
Planejamento da Formação da equipe	x						
Preparação do material da Formação da equipe – Fio condutor	x						
Inscrições para o 1º período de oferta de Minicursos		x					
Formação da equipe selecionada		x					
Preparação do Material dos Minicurso			x	x			
Início do 1º período de oferta dos Minicursos					x	x	
Inscrição para o 2º período de oferta dos Minicursos						x	
Avaliação e análise dos resultados							x
Encerramento do 1º período de oferta dos Minicursos						x	

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, entende-se que a proposta de implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento para Gestores Escolares, apresentada nesta dissertação é uma alternativa para a formação dos mesmos e que como já foi dito antes, sendo aprovada para implementação deverá passar por adequações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente Dissertação teve como objetivo geral identificar e analisar as demandas de formação dos Gestores de Escola na SEEDUC/RJ, de modo a contribuir com a proposição de ações que possam suprir as demandas existentes.

Para alcançar o objetivo proposto, a Dissertação foi estruturada em três capítulos. O capítulo 1 apresentou as mudanças ocorridas na Rede de Estado de Educação do Rio de Janeiro ao longo dos últimos quatro anos, bem como descreveu política de Formação e de Desenvolvimento de Pessoas e as ações de formação de Gestores de Escola na referida Rede.

Nesse caso, foi possível identificar que, a partir da publicação do Decreto nº 42973, em 06 de janeiro de 2011, onde foi regulamentado o Plano de Educação para a Rede Estadual do Rio de Janeiro, a educação passou por um processo muito intenso de mudanças na Gestão do Órgão Central e nas Diretorias Regionais. Uma multiplicidade de ações foram implementadas em diferentes frentes de trabalho, criando demandas de formação para todos os servidores da Rede. Como não podia ser diferente, todas estas mudanças refletiram substancialmente na Gestão das Escolas e, também no papel do Diretor Escolar.

O caso apresentado no capítulo 1 levou à seguinte constatação: frente às mudanças ocorridas no Sistema Educacional do Estado do Rio de Janeiro e à demanda pela melhoria da Qualidade do Ensino ofertado na Rede, a formação em Gestão Escolar deve ser pensada como estratégica para a SEEDUC/RJ. Além disso, o capítulo foi encerrado com a apresentação da questão problema e das questões de investigação suscitadas pela análise do caso.

Na sequência, o capítulo 2 apresentou a Fundamentação Teórica do estudo, a Metodologia da Pesquisa e a apresentação e a análise dos resultados encontrados no campo. Observa-se que a estudo e a Pesquisa apresentadas neste capítulo foram essenciais para que se pudesse responder às questões de investigação e alcançar o objetivo da Dissertação.

Dada a abrangência da SEEDUC/RJ, foi feito o seguinte recorte de Pesquisa. Ela foi realizada na Região Metropolitana II e foram escolhidos três cursos de formação em Gestão para serem analisados pelos Gestores Escolares. Curso de Formação do Processo Seletivo Interno (PSI), Fórum de Gestão e Liderança Escolar

e o MBA em Gestão Empreendedora em Educação. Para complementar a Pesquisa de Campo, foram apresentados, ainda dois trabalhos realizados pela SEEDUC/RJ: sobre as atribuições dos Gestores de Escola da Rede e os resultados do primeiro ciclo da Avaliação de Desempenho destes Gestores.

A análise desses resultados ratificou a questão problema identificada no capítulo 1 que suscitava que: apesar das ações de formação em gestão propostas pela SEEDUC nos últimos quatro anos, existiam *gaps* entre a oferta e a demanda. As percepções dos cursistas sobre os três cursos analisados, também contribuíram para ratificar a questão problema levantada. Isso levou à identificação das maiores demandas desses Gestores por aprofundamento de alguns temas e a inclusão mais específica de outros. Todavia também foram apontados alguns itens que devem ser considerados em novas propostas de formação, como: a carga-horária e a modalidade. A Pesquisa mostrou que os cursos com carga-horária acima de 60h e com duração de um ano foram indicados como os mais adequados. Consideraram também, a modalidade semipresencial com encontros intercalados, como a mais adequada para a realização de outros cursos.

Os três cursos de formação analisados, na opinião dos respondentes, de forma geral, contribuíram para o aperfeiçoamento de suas Práticas Gestoras. A partir da análise feita nos resultados da Pesquisa de Campo com os Gestores da Regional Metropolitana II e com os resultados da Avaliação de Desempenho, foi possível identificar, na opinião desses Diretores, quais são as suas necessidades de aquisição de conhecimento, tornando-se possível, assim melhorar os seus desempenhos enquanto Gestores Escolares. A Pesquisa em documentos internos e legislações mostrou, também, que a SEEDUC/RJ já definiu as competências exigidas para qualquer servidor que deseja ocupar a função de Gestor Escolar.

O estudo mostrou ainda, a necessidade de revisão da Política instituída no decreto que após a implementação de várias ações e o desenho da Proposta Pedagógica foram amadurecidos e precisam estar alinhados. O Projeto Pedagógico sugere o levantamento de demandas de formação e indica que estas formações sejam planjeadas a partir de itinerários formativos. Recomenda-se que um estudo mais aprofundado sobre o tema seja realizado, recolocando as ações existentes no percurso de formação a ser seguido por cada Gestor Escolar, considerando os diversos perfis e pontos de partida.

Sendo assim, buscou-se, através dos capítulos 1 e 2, atender ao objetivo da Dissertação. Na medida do possível, o estudo identificou e analisou as principais demandas de formação dos Gestores de Escola na Regional Metropolitana II. Com isso, o capítulo 3 apresentou o Plano de Ação Educacional, que teve o propósito de contribuir para a diminuição do *gap* de formação em Gestão identificado ao longo do trabalho. A proposta do PAE foi apresentada e detalhada na forma do Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores Escolares (PROTDGE).

No entanto, é preciso chamar a atenção para as limitações da Pesquisa. A primeira delas refere-se ao fato de que os resultados da Pesquisa de Campo não podem e nem devem ser generalizados para toda a Rede, pois ela traduz a percepção do universo dos Diretores da Regional Metropolitana II.

Outro fato limitador foi a não participação de todos os Gestores da Regional na resposta ao questionário. Apesar dos esforços em termos de comunicação, envio do questionário para todos os Gestores e contatos, solicitando que todos respondessem ao mesmo, um número significativo não teve interesse em participar da Pesquisa.

Por fim, um terceiro limitador desse estudo foi o fator tempo, uma vez que a complexidade do tema abre diversas possibilidades de investigação, metodologia recomendada, carga-horária adequada, desenho institucional de cursos mais apropriados, educação à distância, desenvolvimento de competências e tantos outros. Além disso, o ritmo de mudanças na Secretaria, em particular na área de formação, tem sido tão intenso que, em alguns momentos houve um descompasso entre as mudanças das ações de formação na Rede, a análise dos resultados da Pesquisa e a redação da Dissertação. Este descompasso exigiu que a autora deste trabalho tivesse que rever e atualizar dados do mesmo em diversos momentos.

Esta Dissertação não esgota o estudo sobre formação em Gestão Escolar na SEEDUC/RJ. Ao contrário, ela sugere possibilidades de continuação deste estudo. Algumas questões de investigação ainda se apresentam como possibilidade de investigação futura. Uma proposta seria o aprofundamento da pesquisa sobre o PSI, em termos de desenho, carga-horária e modalidade deste curso. Recentemente, como Proposta Piloto, foi incluída, como atividade, um estágio em Gestão Escolar, obrigatório a todos os servidores aprovados. Esta atividade consistiu numa carga-horária de 10h, cumpridas na Diretoria Regional e em uma das escolas indicadas, pela sede, para estágio.



Além do curso do PSI, as próprias etapas do processo de seleção podem ser objeto de futuras pesquisas, assim como o PROFGE que é parte de um processo de seleção interna para a ascensão de Diretor Adjunto para Diretor de unidade escolar; o curso de MBA, muito bem avaliado pelos cursistas (aqui cabe uma ressalva, as vagas ofertadas ainda não são preenchidas pelo público-alvo, levando em consideração os anos 2014/2015; sugere-se abrir, também para os AAGE).

Uma nova metodologia para o Ensino Médio foi implementada no último ano denominada de “Solução Educacional para o Ensino Médio”. Esta metodologia alia o desenvolvimento de competências cognitivas ao desenvolvimento de competências socioemocionais que pressupõe trabalhar para desenvolver nos alunos: responsabilidade, pensamento crítico, resolução de problemas, abertura, colaboração, comunicação, criatividade e autocontrole. Desenvolver estas competências nos alunos pressupõe uma equipe de professores e Gestores que tenham estas competências desenvolvidas ou em processo de desenvolvimento, de forma que suas atitudes possam refletir como exemplo.

O fato é que todos os elementos citados e muitos outros não apresentados, nos leva refletir sobre a necessidade de repensar o modelo de planejamento das ações de formação, desde o seu desenho, na equipe escolar, no perfil do Gestor Escolar e suas atribuições. Nos aponta ainda, para a necessidade de que repensar a própria escola e seus atores, pressupõem qualquer ação de formação.

Neste sentido, formatar uma proposta de treinamento e desenvolvimento para Gestores Escolares, com o intuito de incrementar as ofertas já existentes, no contexto atual de constantes mudanças do estado do Rio de Janeiro, não é uma tarefa simples.

O Plano de Ação Educacional proposto não pretende no entanto, esgotar o assunto ou apresentar soluções definitivas para a formação dos Gestores Escolares. Mas, apresentar uma proposta de incremento dessas ações de formação existentes oferecendo alternativa para o atendimento dos *gaps* de formação encontrados na Pesquisa e na Avaliação de Desempenho. A proposta uma vez aprovada, precisará ser melhor discutida e possivelmente passará por ajustes.

Recomenda-se que seja analisada a possibilidade de oferecer, como incentivo de participação aos Diretores cursistas, além do pagamento de bolsa auxílio para todos que estiverem em formação, a possibilidade de fazer convênio com alguma Instituição de Ensino Superior, de modo que o conjunto de minicursos

cursados possa ser reconhecido e certificado como aperfeiçoamento ou especialização.

As demandas hoje existentes podem ser superadas à medida em que o programa seja implementado. O levantamento de necessidades de formação deve acontecer de forma periódica e, no caso da SEEDUC/RJ, um dos instrumentos já implementados que podem indicar periodicamente os *gaps* de formação ainda existentes é a Avaliação de Desempenho e as avaliações de reação aplicadas no final de cada ação existentes e dos próprios minicurso. Neste caso, emergindo a necessidade de elaboração de novos minicursos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. F.; TAVARES, H. R.; VALLE, R. C. **Teoria da Resposta ao Item: conceitos e aplicações**. 2000. Disponível em: <<http://www.avaliaeducacional.com.br/referencias/arquivos/livrotri%20-%20dalton.pdf>>. Acesso em: 29 de março de 2014.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **LEI nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 30 de dezembro de 2014.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Portal IDEB**. s. d. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb>>. Acesso em 15 de dezembro de 2014.

CARVALHO, A. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio** – O Dicionário da Língua Portuguesa. Paraná: Positivo, 2008.

FLEURY, M. T. L. A. **Construindo o Conceito de Competência**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 04 de junho de 2014.

FREITAS, K. **Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar**. 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025-05.pdf>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2013.

FUENDES, A. **Impávido Colosso: Gráficos, estatísticas e curiosidades nada lisonjeiros sobre o Brasil**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/em-ranking-da-educacao-com-36-paises-brasil-fica-em-penultimo/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2014.

GIL, A. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KUENZER, A. Z. **Relatório de Atividades n.º 6** – Projeto Pedagógico Escola SEEDUC. Rio de Janeiro, março 2013.

LACERDA, M. P. **Entrevista para a Revista da Escola Pública**. s. d. Disponível em:

<<http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/entrevista-maria-pilar-695734.shtml>>. Acesso em 02 de janeiro de 2014.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**.

Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em <[http://www.fundacaolemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes\\_da\\_gestao\\_escolar\\_%28livro\\_final%29.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_%28livro_final%29.pdf)>. Acesso em: 18 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Mapeamento de Práticas de Seleção e Capacitação de**

**Diretores Escolares**. Curitiba: Abril, 2010. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2012.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. Disponível em:

<<http://www.lite.fae.unicamp.br/papet/2003/ep145/pesq.htm>>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

MAGALHÃES, M. E. et al. **A Política de Treinamento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na Percepção dos treinados e dos Dirigentes da Instituição**. 2010. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em 06 de junho de 2014.

MACHADO, M. C. S. **O Caminho para uma Gestão Eficaz. Versão digital disponibilizada na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar**. 2010.

Disponível em <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=90>>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. **A Dinâmica do Trabalho de Gestão. Versão digital disponibilizada na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar**. 2012.

Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2380>>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED). **Edital Processo Seletivo**, 2013.

MINTZBERG, H. **Managing**: Desvendando o dia a dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, J. B.; MACHADO, M. C. da S. **Gestão Estratégica e Participativa: uma Alternativa para a Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora – MG. III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação**. ANPAE, Zaragoza/Espanha, novembro de 2012.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREGRINO, M. **Trajetórias Desiguais**: Um Estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Editora Garamond, Rio de Janeiro, 2010.

POLON, T. L. P. et al. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica em Escolas Eficazes**. 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0521.pdf>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2013.

QUADROS, A. P. A. **Análise do Desempenho Pedagógico da Regional Metropolitana II, a partir das Mudanças implementadas em sua Estrutura pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e suas repercussões em duas Escolas**. 2010. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/03/dissertacao-2011-ana-paula-quadros-de-azevedo.pdf>>. Acesso em: 04 de maio de 2014.

RIO DE JANEIRO. **Resolução 4.646 de 22 de novembro de 2010**. Institui Grupo de Trabalho Temporário para Orientação Planejamento e Coordenação da Gestão Escolar. 2010. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE-33204.pdf/RESOLUCAOSEEDUCN4646DE22DENOVEMBRODE2010.pdf>>. Acesso em: 24 de Agosto de 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.793, de 07 de janeiro de 2011**. Estabelece Programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos de Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC. 2011a. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374646/DLFE-23506.pdf/Decreto427932011pg1.pdf>>. Acesso em: 16 de setembro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011**. Transforma a Estrutura Básica da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. 2011b. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374646/DLFE-23505.pdf/Decreto428382011.pdf>>. Acesso em: 16 de setembro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEEDUC nº 4.669, de 04 de fevereiro de 2011**. Regulamenta a Bonificação por resultado instituída pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. 2011c.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013.** Dá nova redação ao Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, que estabelece programas de aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC e determina outras providências. 2013a. Disponível em:

<<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/56217111/doerj-poder-executivo-02-07-2013-pg-1/pdfView>>. Acesso em: 18 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.479 publicada em 17 de junho de 2013.** 2013b.

Disponível em:

<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro1115.nsf/18c1dd68f96be3e7832566ec0018d833/b91de9412e85425583257cfb004faee8?OpenDocument&ExpandSection=-1>>. Acesso em 16 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014.** Confere nova redação ao Decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, que estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC. 2014a. Disponível em:

<[http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra\\_swf.php?ie=MTk2NTM=>](http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_swf.php?ie=MTk2NTM=>)>. Acesso em: 18 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Edital do Processo Seletivo Interno para Diretor e Diretor Adjunto de Unidade Escolar.** Processo nº: E-03/001/501/2014. 2014b. Disponível em: <<http://www.concurso.ceperj.rj.gov.br/concursos/2014/seeducpsi/docs/diretor.pdf>>. Acesso em: 05 de julho de 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Assessoria de Saúde e Bem Estar.** s. d. a.

Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1444895>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **Estrutura Básica.** s. d. b. Disponível em:

<<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=140714>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. **SAERJ/SERJINHO.** s. d. c.

Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=843535>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2013.

**SISTEMA FIRJAM.** Curso de MBA em Gestão Empreendedora com Ênfase em Educação – Manual do Aluno. Rio de Janeiro, 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, P. C. V.; FORTUNA, M. A. A. **Gestão com Pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VALLE, M. M. M. **O Monitoramento do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro**. 2012. 85 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. Disponível em:

<[http://www.mestrado.caedufjf.net/mestrado/dissertacoes/2010/Maria\\_Minerva.pdf](http://www.mestrado.caedufjf.net/mestrado/dissertacoes/2010/Maria_Minerva.pdf)>. Acesso em: 20 de dezembro de 2013.

VERGARA, S. C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÉNDICES



APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES ESCOLARES –  
SEEDUC/RJ

Caro(a) Gestor(a),  
sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação, cujo tema é a **FORMAÇÃO CONTINUADA E O DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES ESCOLARES**.

O questionário foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido e suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já agradeço sua participação.

Atenciosamente,  
Trícia Lima

---

*O objetivo das perguntas a seguir é conhecer a sua percepção quanto à contribuição que a formação oferecida pela SEEDUC/RJ com estes cursos teve para o aperfeiçoamento da sua prática gestora.*

*Para tanto, responda as questões a seguir referentes às formações que realizou.*

---

I Perfil do Gestor

1. Identifique o Cargo que ocupa na SEEDUC/RJ:

( ) Docente I ( ) Docente II

2. Qual a função que exerce?

( ) Diretor Adjunto ( ) Diretor Geral

3. Forma de acesso na função de Diretor Escolar (Adjunto/Geral):

( ) Eleição ( ) Indicação ( ) Processo Seletivo

4. Há quanto tempo exerce a função de Diretor Escolar (Adjunto/ Geral)?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- A mais de 10 anos

5. Dentre estes Cursos ofertados pela SEEDUC/RJ, assinale os que você fez:

- Formação do Processo Seletivo Interno (PSI)
- Fórum de Gestão e Liderança na Escola
- MBA Gestão Empreendedora

## II Avaliação dos Programas de Formação

6. Questões sobre a Formação do Processo Seletivo Interno (PSI)

6.1. Em qual edição deste Curso você participou?

- 2011     2012     2013

6.2. Como o conhecimento adquirido sobre a Metodologia GIDE neste Curso contribuiu efetivamente para sua Prática Gestora?

- A contribuição foi totalmente aplicável
- A contribuição foi aplicável
- A contribuição parcialmente aplicável
- A contribuição foi pouco aplicável
- A contribuição foi inaplicável

6.3. Como os Temas (Cenário da Educação Brasileira, Cenário da Educação Estadual, Planejamento Estratégico, Gestão e Liderança, Gestão de Pessoas, Cultura do Diálogo, Gestão Administrativa, Gestão da Aprendizagem e Boas Práticas) abordados no Curso nas edições de 2012 e 2013 contribuíram para sua Prática Gestora?

- A contribuição foi totalmente aplicável
- A contribuição foi aplicável

- A contribuição parcialmente aplicável
- A contribuição foi pouco aplicável
- A contribuição foi inaplicável

6.4. A carga horária do Curso de 40 horas foi suficiente para contemplar os conhecimentos necessários à sua Prática Gestora?

- Totalmente suficiente
- Suficiente
- Parcialmente suficiente
- Pouco suficiente
- Insuficiente

6.5. Até que ponto a Metodologia presencial do Curso favoreceu a aprendizagem?

- Totalmente favorável
- Favorável
- Parcialmente favorável
- Pouco favorável
- Desfavorável

6.6. Como você avalia a importância que este Curso de Formação teve para o início da sua Prática Gestora?

- Totalmente Importante
- Importante
- Parcialmente Importante
- Pouco Importante
- Nada Importante

6.7. Assinale dentre os Temas que foram abordados no Curso, qual (is) contribuíram efetivamente para sua Prática Gestora.

- Metodologia GIDE
- Cenário da Educação Brasileira
- Cenário da Educação Estadual
- Planejamento Estratégico
- Gestão e Liderança

- Gestão de Pessoas
- Cultura do Diálogo
- Gestão Administrativa
- Gestão da Aprendizagem
- Boas Práticas
- Nenhum

6.8. Sentiu necessidade na sua Prática Gestora de conhecimento de algum Tema que não foi contemplado neste Curso?

- Sim      Se sim. Qual (is): \_\_\_\_\_
- Não

## 7. Questões sobre a Formação Fórum de Gestão e Liderança na Escola

7.1. Até que ponto a Metodologia de aprendizagem em ambiente virtual contribuiu para sua Participação e Formação Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

7.2. Até que ponto a bolsa (incentivo financeiro) contribuiu para sua motivação em participar de uma Formação Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

7.3. Ter um espaço para discussão e apresentação de Práticas Gestoras contribuiu para a melhoria da sua própria Prática Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu

- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

7.4. A organização das ações de formação em dois módulos temáticos contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua Prática Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

7.5. Como você avalia a relevância dos Temas abordados em cada Módulo para sua Prática Gestora (Módulo 1 – Macroprocessos de Gestão; Módulo 2 – Liderança e Negociação no Contexto Escolar)?

- Extremamente relevante
- Relevante
- Parcialmente relevante
- Pouco relevante
- Nada relevante

7.6. A duração de dois meses e meio para cada Módulo foi adequada para a transferência desses conhecimentos para sua Prática Gestora?

- Totalmente adequada
- Adequada
- Parcialmente adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada

7.7. Como os conhecimentos adquiridos neste Curso contribuíram efetivamente para sua Prática Gestora?

- A contribuição foi totalmente aplicável
- A contribuição foi aplicável

- A contribuição parcialmente aplicável
- A contribuição foi pouco aplicável
- A contribuição foi inaplicável

7.8. Como você avalia a importância que este Curso de Formação teve para a sua Prática Gestora?

- Totalmente Importante
- Importante
- Parcialmente Importante
- Pouco Importante
- Nada Importante

7.9. Assinale dentre os Temas que foram abordados no Curso, qual (is) contribuíram efetivamente para sua Prática Gestora.

- Gestão por Processo
- Ferramentas de Gerenciamento
- Plano de Ação
- Fluxograma
- Relações Interpessoais
- Negociação e Mediação de Conflitos
- Gestão de Crise
- Nenhum

7.10. Sentiu necessidade na sua Prática Gestora de conhecimento de algum Tema que não foi contemplado neste Curso?

- Sim      Se sim. Qual (is): \_\_\_\_\_
- Não

## 8. Questões sobre a Formação no MBA Gestão Empreendedora

8.1. Até que ponto a Metodologia de aprendizagem semi presencial (que intercalava encontros presenciais de 8h com plataforma) contribuiu para sua Participação e Formação Gestora?

- Contribuiu totalmente

- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

8.2. Até que ponto participar de um Curso de Gestão Empreendedora com ênfase na Educação contribuiu para a melhoria da sua própria Prática Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

8.3. A carga horária de 360 horas foi adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados para sua Prática Gestora?

- Totalmente adequada
- Adequada
- Parcialmente adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada

8.4. A organização das ações de formação em três módulos temáticos (Empreendedorismo, Gestão e Educação) contribuiu para apreensão do conteúdo e consequentemente a transferência deles para sua Prática Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu
- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

8.5. Até que ponto o instrumento de Avaliação Final, Plano de Empreendimento, contribuiu para sua Prática Gestora?

- Contribuiu totalmente
- Contribuiu

- Contribuiu parcialmente
- Contribuiu pouco
- Contribuiu nada

8.6. Até que ponto o local para os encontros presenciais foram adequados para favorecer a aprendizagem?

- Totalmente adequada
- Adequada
- Parcialmente adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada

8.7. Até que ponto a forma de divulgação sobre a oferta de vagas para o Curso utilizada pela SEEDUC/RJ é adequada ao estímulo da adesão dos Gestores Escolares?

- Totalmente adequada
- Adequada
- Parcialmente adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada

8.8. Como os conhecimentos adquiridos neste Curso contribuíram efetivamente para sua Prática Gestora?

- A contribuição foi totalmente aplicável
- A contribuição foi aplicável
- A contribuição parcialmente aplicável
- A contribuição foi pouco aplicável
- A contribuição foi inaplicável

8.9. Como você avalia a importância que este Curso de Formação teve para a sua Prática Gestora?

- Totalmente importante
- Importante
- Parcialmente Importante



- Pouco Importante
- Nada importante

8.10. Assinale dentre os temas que foram abordados no Curso, qual (is) contribuíram efetivamente para sua Prática Gestora.

- Ambientação em Novas Tecnologias
- Inovação e Empreendedorismo
- Liderança e Comportamento Empreendedor
- Gestão de Processos
- Estratégia
- Gestão de Pessoas
- Marketing e Comunicação
- Negociação e Mediação de Conflitos
- Gestão Financeira
- Gestão da Qualidade
- Gestão de Tecnologias Educacionais
- Políticas Públicas em Educação
- Práticas Organizacionais na Escola
- Ambiente Regulatório em Educação
- Plano de Empreendimento
- Nenhum

8.11. Sentiu necessidade na sua Prática Gestora de conhecimento de algum Tema que não foi contemplado neste Curso?

- Sim      Se sim. Qual (is): \_\_\_\_\_
- Não

### III Sugestões para Programas de Formação

9. Qual o tempo que considera ideal para duração de um Curso de Formação?

- 1 semana
- 1 mês
- 1 semestre
- 1 ano

10. Qual a Metodologia que considera ideal para um Curso de Formação?

- 100% presencial com encontros seguidos
- 100% presencial com encontros intercalados
- semi-presencial com encontros presenciais intercalados
- 100% à distância

11. Qual a carga horária que considera ideal para um Curso de Formação?

- 20 horas
- 40 horas
- 60 a 120 horas
- 120 a 240 horas
- 240 a 360 horas

12. Sobre quais assuntos você sente necessidade de formação para melhorar seu desempenho como Gestor Escolar?

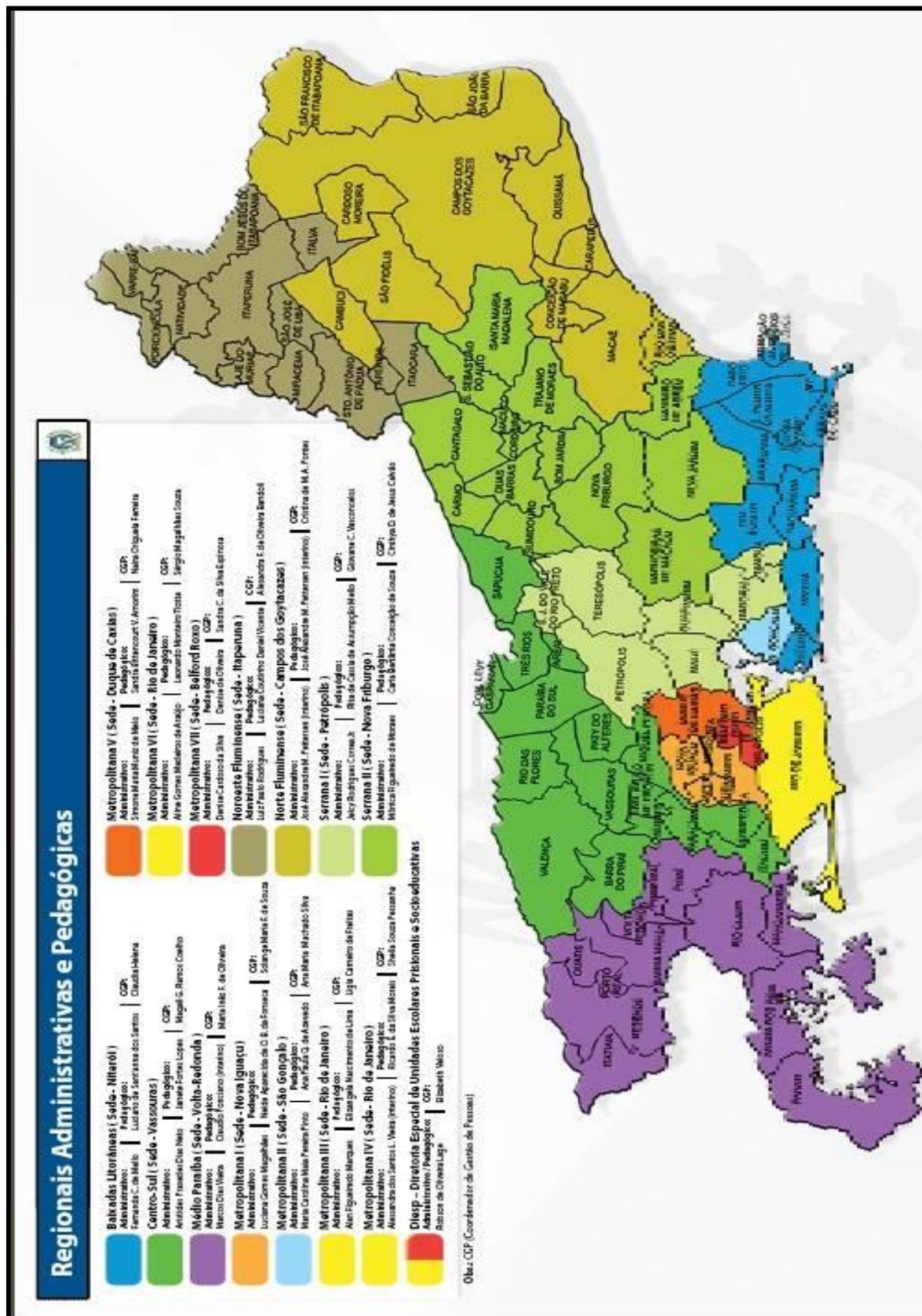
---

---

Obrigada pela sua colaboração!

**ANEXOS**

ANEXO 1 – MAPA DA DISTRIBUIÇÃO POR REGIONAL



## ANEXO 2 – MAPA DE FORMAÇÃO

