

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

MÔNICA FIGUEIREDO DE MORAES

**A INFLUÊNCIA DA INFRAESTRUTURA NO DESEMPENHO ESCOLAR: ESTUDO
DE CASO DE TRÊS COLÉGIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

JUIZ DE FORA

2014

MÔNICA FIGUEIREDO DE MORAES

**A INFLUÊNCIA DA INFRAESTRUTURA NO DESEMPENHO ESCOLAR: ESTUDO
DE CASO DE TRÊS COLÉGIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

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

Orientadora: Profa. Dra. Thelma Lúcia Pinto Polon

JUIZ DE FORA

2014

MÔNICA FIGUEIREDO DE MORAES

**A INFLUÊNCIA DA INFRAESTRUTURA NO DESEMPENHO ESCOLAR: ESTUDO
DE CASO DE TRÊS COLÉGIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

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

Profa. Dra. Thelma Lúcia Pinto Polon - Orientadora

Membro da Banca Interna

Membro da Banca Externa

Juiz de Fora

2014

*Dedico aos meus pais,
Carlos Luiz e Elci Theresinha, pelo incentivo e
apoio em todas as minhas escolhas e decisões da
vida. Ao meu marido, Jerônimo, e meus filhos,
Mariah e Hugo, que justificam minha determinação
e força na caminhada.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem entrego minha vida para guiar, guardar e protegê-la no caminho.

Ao meu pai Carlos Luiz que, mesmo sem a presença física, me inspira e é responsável por minha essência.

À minha mãe, Elci Theresinha, pelo amor incondicional, pela força e pela presença constante em todos os momentos de minha vida.

À minha filha Mariah e ao meu filho Hugo (ainda no ventre), pelo amor que me fortalece e move a cada dia para vencer os desafios.

Ao meu esposo Jerônimo, pelo respeito às minhas escolhas, pelo incentivo e paciência com que me ampara nos momentos mais difíceis.

À minha família que compreendeu minha ausência e dividiu as angústias.

À minha tia Ana Maria, que compartilhou sua experiência na trajetória educacional e foi incansável no incentivo à conclusão deste trabalho.

À professora Thelma Lúcia Pinto Polon, que com sua experiência pôde orientar, instigar e motivar essa pesquisa.

Ao suporte acadêmico, Carla Machado, André Bocchetti Helena Rivelli de Oliveira pela paciência, apoio e motivação na realização deste trabalho.

Aos membros de equipe da Diretoria Regional Administrativa Serrana II, pela parceria e interesse contínuo de iniciativas para a melhoria das condições educacionais de nossa região.

Aos Diretores das escolas da Regional Serrana II, que colaboram com a luta em defesa de uma educação de qualidade.

A todos os amigos, que acreditaram, vibraram, torceram por esta vitória.

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O presente trabalho problematiza o modo como a esfera administrativa, especificamente em suas questões relacionadas à gestão da infraestrutura, pode influenciar o desempenho dos alunos. Para tanto, foram selecionados três colégios da Regional Serrana II, pertencentes à rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de identificar os possíveis problemas na infraestrutura escolar, em seus aspectos físico, material e humano e referenciar as ações que a Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) pode agregar às suas práticas administrativas escolares para oferecer condições mais adequadas ao melhor desempenho educacional. Com este objetivo, descreveu-se e analisou-se a dimensão da gestão da SEEDUC/RJ, e, mais detalhadamente a Regional Serrana II, percorrendo sobre a infraestrutura e desempenho educacional das três unidades escolares selecionadas para análise. Além disso, traçou-se o perfil das comunidades escolares em que estão inseridas estas colégios, com o intuito de diagnosticar o grau de conhecimento, envolvimento e apropriação da gestão de cada unidade escolar. Posteriormente, definiu-se como campo de estudo, três unidades de ensino com a mesma classificação utilizada pela SEEDUC/RJ, no que diz respeito a quantidade de alunos e estabeleceu-se como critério, colégios sediados em municípios diferentes, para comparar o desempenho de cada unidade escolar nas avaliações IDEB e IDERJ com a infraestrutura disponível. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo associada à aplicação de cem questionários entre os gestores, professores, alunos e profissionais terceirizados. Para embasar a pesquisa amparou-se nos instrumentos legais que garantem a educação de qualidade como direito fundamental para proteger a dignidade do indivíduo, tal como a LBD 9394/96, bem como o Parecer CNE No. 08/2009 - que define o Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi) - por ser o único documento com discriminação referencial de infraestrutura escolar, para comparar com a estrutura disponível nos colégios investigados. Para fundamentar a análise conceitual, apoiou-se principalmente em literatura voltada aos pilares de eficiência, eficácia, efetividade e equidade escolar, tal como descrito por Filho (1997); Brooke (2012), Franco e Bonamino (2005) além de Anísio Teixeira, pioneiro a mencionara importância da infraestrutura ideal para (instalações e equipamentos necessários) para eficiência do ensino aprendizagem e Polon (2009) que cria a tipologia de estilos de gestão, onde se constata perfis de liderança que determinam diferentes resultados nas escolas. Após relacionar as teorias estudadas com os dados coletados, pode-se propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para a melhoria da infraestrutura das unidades escolares da Regional Serrana II, ressaltando a relevância da gestão escolar.

Palavras-chave: Relação Infraestrutura e desempenho escolar. Gestão Escolar. Gestão de Sistema Educacional.

ABSTRACT

The present dissertation discusses the way in which the managing sphere, specifically in matters related to managing infrastructure, may impact the students' academic achievement levels. In order to conduct such study, three schools were selected within the Regional Serrana II, belonging to state school network of Rio de Janeiro, aiming to identify the possible issues in school infrastructure in its physical, material and human aspects and indicate actions that State Secretariat of Education of Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) may aggregate to their school management practices to offer more suitable conditions to improve academic achievement levels. With that in mind, the management dimension of the SEEDUC/RJ was described and analyzed, and, in greater detail, the Regional Serrana II, elaborating on the infrastructure and the academic achievement levels of the three school units selected for analysis. Besides, a profile was drawn of the school community in which such schools are inserted aiming to diagnose the degree of knowledge, involvement and appropriation of each school management. Afterwards, it was defined as a field of study three schools with the same state classification utilized by SEEDUC/RJ, regarding the number of students and established as a criterion, schools based in different towns, in order to compare the achievement levels of each school in the external assessment systems IDEB and IDERJ, with the available infrastructure. The methodology utilized was field research associated with the application of a survey to 100 managers, teachers, students and third-party employees. To support the research legal instruments were consulted that ensure quality education as a fundamental right to protect the dignity of the individual, such as the LBD 9394/96, as well as the CNE document No. 08/2009, which defines the Student Cost Initial Quality (CAQi) for being the only document with reference to school infrastructure to compare with the available structure of the studied schools. To support the conceptual analysis, the study relied mainly on works related to the pillars of efficiency, efficacy, effectiveness, and school equity, such as described by Filho (1997); Brooke (2012), Franco and Bonamino (2005), besides Anísio Teixeira, a pioneer in mentioning the importance of the ideal infrastructure (necessary facilities and equipment) towards effective teaching and Polon (2009) who created the types of management styles, among which there are leadership profiles that determine different schools achievement levels. After relating such theories to the data collected, it was possible to propose an Educational Action Plan (PAE, in Portuguese) to improve of the infrastructure of school units of the Regional Serrana II, highlighting the relevance of school management.

Keywords: Infrastructure and academic achievement relation. School Management. Educational System Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado do IDEB do estado do Rio de Janeiro (2005 a 2013).....	22
Figura 2 - Estrutura Organizacional da SEEDUC/RJ	23
Figura 3 - Regionais Administrativas e Pedagógicas da SEEDUC/RJ	26
Figura 4 - Apresentação dos pesos dos classificadores do IGAI	34
Figura 5 - Apresentação do produto do IGAI.....	36
Figura 6 - Apresentação do ranking de prioridades conforme um dos municípios da Regional Serrana II	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontuação para os classificadores.....	35
Quadro 2 - Classificação das unidades escolares.....	39
Quadro 3 -Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 1 / RS II	43
Quadro 4 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 1 / RSII	44
Quadro 5 -Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 2 / RS II	46
Quadro 6 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 2 / RS II.....	47
Quadro 7 -Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 3 / RS II	50
Quadro 8 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 3/ RS II.....	51
Quadro 9 - Funcionários estatutários coma função de manutenção/ apoio, lotados na Regional Serrana II	57
Quadro 10 - Definição do conceito de Infraestrutura por categoria	78
Quadro 11 - Condição da Gestão Escolar / desempenho	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Parâmetros para avaliação da estrutura das unidades escolares - Regional Serrana II/RJ.....	31
Tabela 2 - Apresentação dos índices de IDH de alguns municípios	41
Tabela 3 - Média de alunos/ escola em cada município.....	52
Tabela 4 - Resultado da avaliação de disponibilidade de recursos estruturais e materiais nas unidades escolares em estudo.....	54
Tabela 5- Condição da Estrutura Física das Unidades Escolares em 2011, 2012 e 2013/ Regional Serrana II- RJ.....	55
Tabela 6 – IDEB nos anos de 2007, 2009, 2011 e 2013 / Regional Serrana II – RJ.	59
Tabela 7 - IDERJ no 3º Bimestre de 2011 e 2012/ Regional Serrana II – RJ.....	60
Tabela 8 - Estimativa parâmetro CAQi para o Ensino Médio comparado aos colégios investigados	69
Tabela 9 - Estrutura e características do prédio da escola de Ensino Médio - Parâmetro CAQi comparado às estruturas dos colégios investigados.....	71
Tabela 10 - Perfil socioeconômico e educacional/ Municípios da Região Serrana II	75
Tabela 11 - Caracterização (2011) dos Colégios 1, 2 e 3 da Regional Serrana II.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE- Associação de Apoio à Escola

CAQi- Custo Aluno Qualidade Inicial

CE/RJ - Constituição Estadual do Estado do Rio de Janeiro

CEE- Conselho Estadual de Educação

CF/ 88 - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CIEP - Centro Integrado de Educação Pública

DEGASE- Departamento Geral de Ações Sócio Educativas

EC- Emenda Constitucional

ECA- Estatuto da Criança e do Adolescente

EF- Ensino Fundamental

EM- Ensino Médio

EMOP- Empresa de Obras Públicas

FNDE- Fundo nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB- Fundo de Manutenção da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ID- índice de Desempenho

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDERJ-Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro

IDH- Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IF- índice de Fluxo

IGAI- Instrumento Gerencial de Avaliação do Imóvel

IGE- Índice Geral do Estado do Imóvel

INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LSE- Levantamento da Situação Escolar

MEC- Ministério da Educação

OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAE-Plano de Ação Educacional

PAR - Plano de Ações Articuladas

PDE- Plano de Desenvolvimento da Educação

PEE/RJ - Plano Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro

PNE- Plano Nacional de Educação

RJ- Rio de Janeiro

RSII- Regional Serrana II

SAERJ-Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro

SAERJINHO-Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro

SEEDUC/RJ - Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro

SUBIT- Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia

SUGEN - Subsecretaria de Gestão do Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 CONTEXTUALIZANDO A ESTRUTURA EDUCACIONAL	19
1.1 Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ).....	20
1.2 Regional Serrana II	28
1.2.1 Coordenação de Infraestrutura	30
1.2.2 Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro (EMOP).....	33
1.3 Colégios Estaduais da Regional Serrana II.....	38
1.3.1 Colégio 1	41
1.3.2 Colégio 2.....	45
1.3.3 Colégio 3.....	48
1.4 Primeiras impressões da região em estudo	52
2 CONCEPÇÕES PARA NORTEAR O ESTUDO E A RELAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E O DESEMPENHO ESCOLAR	63
2.1. Relação CAQi e Colégios 1, 2 e 3 (em estudo)	68
2.2 Pilares para estabelecer qualidade na escola: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Equidade.....	73
2.3 Instalações e equipamentos adequados para a garantia de um trabalho educativo com eficiência	77
2.4 Algumas pesquisas que embasam o estudo da escola eficaz e os perfis de liderança na Gestão Escolar.....	82
2.5 Metodologia para avaliação da hipótese e seus respectivos resultados ...	86
2.5.1 Diagnóstico – Professores (efetivos).....	88
2.5.2 Diagnóstico – Apoio (terceirizado)	89
2.5.3 Diagnóstico – Gestores das Unidades em Estudo	90
2.5.4 Diagnóstico – Alunos das Unidades em Estudo	92

2.5.5 Pesquisa de Campo.....	93
3PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES ESCOLARES DA REGIONAL SERRANA II	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES.....	113
Apêndice I - Questionário a ser aplicado aos alunos(as):.....	113
Apêndice II - Questionário aplicado aos funcionários terceirizados (apoio): ...	116
Apêndice III - Questionário aplicado aos professores:.....	118
Apêndice IV - Questionário aplicado aos gestores:	120
Apêndice V - Resultado dos questionários aplicadosaos Alunos(as):	122
Apêndice VI - Resultado dos questionários aplicados aos Terceirizados(as):	125
Apêndice VII - Resultado dos questionários aplicados aos Professores(as):..	127
Apêndice VIII - Resultado dos questionários aplicados aosGestores(as):	129
ANEXOS	131
Anexo I - Insumos básicos para funcionamento, manutenção e atualização de escola de Ensino Médio, de acordo com os padrões mínimos do CAQi- Custo Aluno Qualidade Inicial	131
Anexo II - Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares .	134

INTRODUÇÃO

O presente Plano de Ação Educacional(PAE) se constitui em um caso de gestão que investiga o modo como a esfera administrativa, especificamente em suas questões relacionadas à gestão da infraestrutura, pode impactar o desempenho dos alunos. Desta forma, como professora há 23 anos na rede estadual de ensino, com formação em Administração de Empresas, estapesquisa está diretamente relacionada com a minha área de atuação profissional, pois,por processo seletivo interno da SEEDUC/RJ estou nomeada ao cargo deDiretora Regional Administrativa da Regional Serrana II, região que será o campo do estudo.

Atemática deste PAE está diretamente relacionada a essa trajetória profissional, na medida em que permite associar minha formação e experiência como administradora; gestora e professora no setor público, investigar ações gestoras efetivamente capazes de facilitar o contexto administrativo da gestão escolar no que tange ao gerenciamento da infraestrutura escolar e de seus impactos no desempenho dos estudantes que é o principal mote para essas discussões.

Normalmenteo desempenho educacional está associado aos desdobramentos da ação pedagógica, entretanto, o gestor precisa avaliar toda e qualquer situação do contexto educacional para facilitar a aprendizagem, não descartando a avaliação do ambiente e estrutura em que os alunos estão inseridos.

Dentre os 92 colégios da Regional Serrana II, foram selecionados três colégios para análise diante da gestão da educação pública e sua influência no desempenho escolar. Destaca-se que os colégios estão sediados em municípios diferentes, porém com condições socioeconômicas parecidas e apresentam Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) variados. Após a seleção da amostra de colégios, traçou-se como necessário identificar o perfil da comunidade escolar; verificar se estas unidades contavam com estrutura física ideal para o ensino aprendizagem, ou mesmo, se a estrutura (física e material) da unidade escolar correspondia ou não às expectativas da comunidade escolar, além

de diagnosticar o grau de conhecimento, envolvimento e apropriação, por parte dos gestores escolares e sua influência sobre os resultados obtidos pela escola.

Pela ótica da direção administrativa da Regional Serrana II, sede responsável pelas unidades escolares pesquisadas, não houve impedimento quanto à apropriação de dados, considerando que as informações e dados educacionais foram divulgados e estudados por todos os profissionais da rede, ou seja, nesta regional há interesse contínuo de iniciativas que possam dar respostas concretas à melhoria da aprendizagem.

A pesquisa conta com avaliação da estrutura física existente nas escolas; considerando índices de proficiência e desempenho já alcançados e aplicação de aproximadamente 100 questionários estruturados de natureza quantitativa e qualitativa, com a identificação do perfil e informações das unidades escolares, sob a ótica do gestor, professor, aluno e funcionários de apoio oriundos de empresas terceirizadas quanto à infraestrutura das unidades em estudo.

Para a análise da estrutura física, a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) tem como referência a Empresa de Obras Públicas (EMOP) como responsável pela execução das obras e avaliação da estrutura física de todos os colégios estaduais do Estado do Rio de Janeiro. A EMOP faz a avaliação das unidades escolares e segue princípios exclusivamente técnicos de engenharia que determina o Instrumento Gerencial de Avaliação do Imóvel (IGAI) para estabelecer índices que diagnosticam a situação geral da rede, cujos parâmetros auxiliam tecnicamente os gestores da rede de ensino a priorizarem o atendimento com obras de acordo com o *ranking* das unidades escolares.

O indicador da EMOP é particularmente importante nesta pesquisa, entretanto, não será o único instrumento de avaliação da rede, pois o conceito de infraestrutura é avaliado não só com a estrutura física, como também, a estrutura escolar com condições adequadas à aprendizagem. Neste sentido, a estrutura material didática, no contexto de cada unidade escolar e considerando a diversidades da região em que estão inseridas, foram devidamente analisadas. Assim, sugere-se alinhar peculiaridades da infraestrutura da unidade escolar com questões associadas à gestão que possam refletir no desempenho dos alunos.

Nesta análise, utilizou-se como parâmetro, além das informações do IGAI, as informações já coletadas nas avaliações estaduais SAERJ¹/SAERJINHO² comparadas à realidade escolar observada pela coordenação de Infraestrutura da Regional Serrana II. Estas análises evidenciaram as condições de infraestrutura da unidade escolar; permitindo analisar aos resultados dos sistemas avaliativos de desempenho e comparar se as práticas gestoras contribuem para o melhor desempenho e proficiência dos alunos.

Como o presente estudo está organizado em três capítulos. O primeiro descreve a dimensão da gestão da SEEDUC/RJ, e, mais detalhadamente a Regional Serrana II. Para referenciar o estudo de caso, discorre-se mais especificamente, sobre a infraestrutura e desempenho de três unidades escolares que serão pesquisadas nesta região.

O segundo capítulo remete à análise documental dos instrumentos legais, que garantem a educação de qualidade como direito fundamental para proteger a dignidade do indivíduo, e analisa a estrutura dos colégios selecionados com base no Parecer nº08/2010 CAQi, comparando a estrutura disponível dos colégios investigados com a matriz de padrões mínimos de qualidade para educação básica pública do referido parecer. Como as escolas possuem características próprias, não haverá forma única de fazer gestão. Assim, as atitudes que visem a eficiência, eficácia, efetividade e equidade são pilares para a garantia da qualidade educacional. Estes parâmetros referenciam as pesquisas que embasam o estudo da escola eficaz e os perfis que fazem a diferença na gestão escolar. Posteriormente, com base nos dados coletados, por meio dos questionários e pesquisa de campo, é possível analisar os dados escolares diante das teorias estudadas.

Diante da certeza que é no espaço escolar que o aluno apropria-se de instrumentos para a participação crítica e ativa na sociedade e que para a construção de um sistema educacional democrático e justo, as políticas públicas e as gestões escolares devem assumir seus papéis para a diminuição das diferenças sociais. No terceiro capítulo foi proposto um PAE para a melhoria da infraestrutura das unidades escolares da Regional Serrana II, considerando os princípios da Administração pública, mas ressaltando que a gestão escolar pode influenciar diretamente na infraestrutura escolar e que indiretamente o desempenho escolar

¹ SAERJ- Sistema de Avaliação (anual) da Educação do Estado do Rio de Janeiro.

² SAERJINHO- Sistema de Avaliação (bimestral) da Educação do Estado do Rio de Janeiro.

pode ser influenciado pela infraestrutura. Neste contexto, o terceiro capítulo referencia ações que possam ajustar demandas administrativas escolares visando ajustes nas estruturas física, material e humana para oferecer condições adequadas para o melhor desempenho educacional. Neste contexto, as ações propostas foram orientadas na ferramenta gerencial 5W2H, que torna viável cada uma das ações propostas no plano.

1 CONTEXTOUALIZANDO A ESTRUTURA EDUCACIONAL

Com o objetivo de investigar a influência da gestão da infraestrutura no desempenho dos alunos, esta pesquisa delimita o estudo em três colégios estaduais do Estado do Rio de Janeiro, mais especificamente, na Regional Serrana II - Nova Friburgo - RJ.

Para compreender a estrutura em estudo, este capítulo descreve as três instâncias que compõem a rede SEEDUC/RJ (Sede, Diretorias Regionais e Colégios), com as características e a estrutura organizacional após transformações ocorridas em 2010. Este foi um período com inúmeras mudanças no ensino, valorização e atualização dos professores, com processo seletivo para as funções estratégicas das áreas pedagógicas e administrativas e, principalmente, estruturação das unidades escolares.

Neste contexto, para orientar a pesquisa apresenta-se neste capítulo, a Sede SEEDUC/RJ com as funções e atribuições dos respectivos gestores responsáveis pela elaboração das políticas públicas, instituição de portarias e decretos (atos administrativos) para que haja regulamentação e aplicação das leis educacionais da rede Estadual de Ensino. É importante entender que para fiscalizar, monitorar e controlar toda a rede de ensino no que tange a recursos humanos, rede física, financeira, orçamentária, estes gestores utilizam das Diretorias Regionais, unidades responsáveis pelos colégios estaduais em suas áreas de abrangência. Estas Diretorias permitem mais rapidez, agilidade e dinâmica na coordenação e implantação de políticas públicas nos colégios do estado do Rio de Janeiro.

A diretoria regional selecionada para estudo é a Regional Serrana II, com funções administrativas e pedagógicas, assim, será analisada a estrutura da diretoria administrativa com os procedimentos e controles executados pela coordenação de infraestrutura na estrutura dos colégios selecionados, bem como, os dados do desempenho escolar através do instrumento de avaliação do IDERJ e IDEB nos respectivos colégios. Além destes dados, apresenta-se o perfil da comunidade escolare

perfil da gestão em cada colégio em estudo, buscando amparar-se em documentos legais que garantem a educação de qualidade como direito fundamental para proteger a dignidade do indivíduo.

1.1 Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro(SEEDUC/RJ)

Como objetivo de organizar o sistema educacional brasileiro, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação(LDB) divide a Educação Escolar em dois níveis distintos: Educação Básica e Educação Superior.

Ressalta-se que a Educação Básica é dividida nos segmentos de Educação Infantil, Ensino Fundamental (EFI e EFII) e Ensino Médio e que a LDB preconiza o regime de colaboração, onde há a corresponsabilidade entre todos os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), determinando que compete aos municípios a função principal de oferecer vagas em creches, pré-escolas e no Ensino Fundamental. Aos Estados cabe priorizar o Ensino Médio, mantendo, contudo, parceria com os municípios, na oferta de Ensino Fundamental, ficando a cargo da União organizar o sistema educacional do país e regular o ensino superior.

Como alguns municípios ainda não possuem capacidade de assumir a responsabilidade pela oferta de Ensino Fundamental no Estado do Rio de Janeiro, a SEEDUC/RJ assume o dever, e trabalha com vários segmentos da Educação Básica, até que haja absorção do Ensino Fundamental por parte dos municípios. A municipalização do Ensino Fundamental está sendo um processo gradual e planejado de transferência de responsabilidade para que os municípios possam assegurar a continuidade da oferta e com qualidade.

Para acompanhar a qualidade educacional da rede estadual de ensino a SEEDUC/RJ elegeu, como principal indicador, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)³. Este índice foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos

³ **IDEB**-indicador nacional para monitoramento da qualidade da Educação. É calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP.

e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira(INEP)⁴que apresenta, a partir de 2005, uma série histórica com as metas bienais de qualidade educacional atingidas pelas escolas, municípios e estados para que o Brasil atinja até 2022 os níveis educacionais dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico⁵ (OCDE).

Os resultados do mau desempenho do Estado, divulgados pelo Ministério da Educação(MEC) em 2010, nas provas realizadas em 2009 no Estado do Rio de Janeiro gerou muito desconforto e deixou clara para os governantes a necessidade de uma mudança nos rumos da gestão na rede estadual de ensino, pois os índices divulgados informavam que a qualidade da rede pública estadual da educação do Estado do Rio de Janeiro apresentava índice menor do que a meta definida para o Estado que seria de 2,9. Ficou visível para a rede estadual de ensino, a necessidade de rever sua estrutura organizacional e estratégias de gestão, pois colocava o Estado do Rio de Janeiro na penúltima posição entre os estados brasileiros e no *ranking* de Estados.O Rio de Janeiro ficou à frente apenas do Piauí e empatado com Alagoas, Amapá e Rio Grande do Norte.

Com o intuito de exemplificar a situação do Estado do Rio de Janeiro, apresenta-se a figura 1, com o IDEB observado e a Meta projetada para a 3º série do Ensino Médio no período de 2005 até 2013.

⁴ **INEP**- autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro.

⁵ **OCDE** - é uma organização de países com o objetivo de promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social de pessoas em todo o mundo.

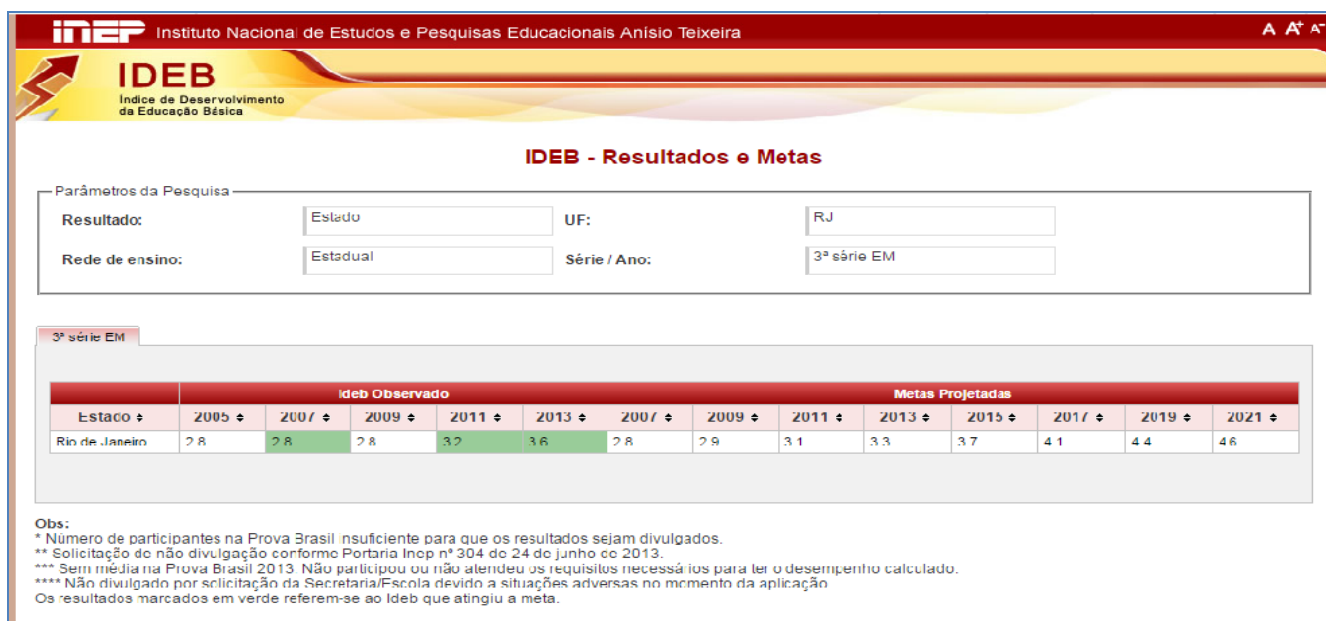


Figura 1 -Resultado do IDEB do estado do Rio de Janeiro (2005 a 2013)

Fonte:Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP). Disponível em:

www.portal.inep.gov.br. Acesso em: 19out. 2014.

Com base nos dados acima publicados, percebe-se que na 3ª série do Ensino Médio a rede Estadual do Rio de Janeiro se manteve em três biênios consecutivos (2005, 2007 e 2009) com o mesmo índice de 2,8. Estes dados permitem concluir que neste período, não houve progressão dos índices educacionais do Estado do Rio de Janeiro, pois a meta projetada para 2009 era de 2,9 e não foi alcançada. Entretanto, após 2010 o cenário muda, ou seja, consta-se a Meta projetada para 2011 era de 3,1 e o IDEB observado alcançou 3,2 com progressão no biênio seguinte (2013), onde a meta projetada de 3,3 e foi superada com o IDEB observado de 3,6, quase superando a meta projetada para 2015.

A mudança da gestão, a elaboração de um planejamento para reorganização da rede organizacional e as metas educacionais projetadas pelo INEP foram pilares na busca da qualidade do ensino da rede estadual do Rio de Janeiro e justificaram a progressão dos índices educacionais nos biênios 2011 e 2013. Dentre estas mudanças na gestão e as estratégias para alavancar a educação pública, foram destaque a proposição de um currículo mínimo, a formação continuada de professores, o reforço escolar, as avaliações diagnósticas bimestrais/SAERJINHO (termômetros da rede antes da aplicação do SAERJ), promoção de ações que nortearam o trabalho dos profissionais, estímulo ao aperfeiçoamento dos professores, recursos materiais necessários ao dia a dia da comunidade escolar,

infraestrutura adequada e efetiva gestão para atingir, na prática, um dos mais importantes objetivos que é proporcionar educação de qualidade e de fato alcançar melhores posições no IDEB.

As medidas propostas por especialistas responsáveis do governo do Estado do Rio de Janeiro desde 2011 colocam em prática a política pública que tem como eixo a meritocracia para os cargos da SEEDUC. Esta política foi desenhada e implementada para proporcionar a melhoria contínua da gestão e melhores resultados das unidades escolares, garantindo uma gestão essencialmente profissional, que valorizava os profissionais de acordo com sua formação e desempenho, experiências no processo de construção da educação ideal.

O mecanismo de meritocracia (com reconhecimento do mérito e valorização dos funcionários da rede para cargos de confiança) na educação do Estado do Rio de Janeiro foi colocado em prática após diagnósticos da rede, realizados pelo governo e gerenciados seguindo orientação emanada da sua estrutura organizacional, conforme o organograma abaixo apresentado:

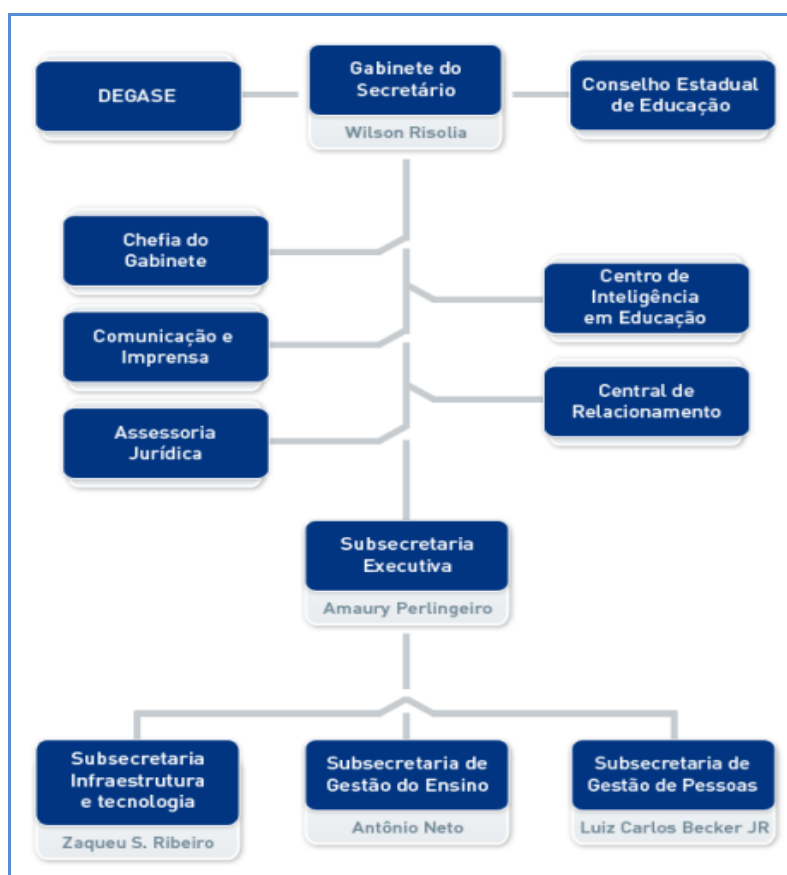


Figura 2- Estrutura Organizacional da SEEDUC/RJ

Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ). Disponível em: www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=140714. Acesso em: 14 mai. 2014.90

De acordo com esta estrutura organizacional formal, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Assim, é perceptível que o Secretário Estadual de Educação representa a maior autoridade dentro da secretaria de educação, seguindo orientações do Departamento Geral de Ações Socioeducativas (DEGASE)⁶ – pois é um órgão responsável pela execução das medidas socioeducativas, preconizado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), aplicadas pelo Poder Judiciário aos jovens em conflito com a lei – além de apoiar-se no Conselho Estadual de Educação (CEE)⁷, que tem atribuições doutrinárias, normativas, de planejamento setorial, ligada a assuntos educacionais.

Nesta estrutura, o Secretário Estadual do Rio de Janeiro é assessorado pelos membros de equipe da Chefia de Gabinete; Comunicação e Imprensa na divulgação e captação de matérias relacionadas à educação; Assessoria Jurídica para demandas judiciais; Central de Relacionamento no contato direto com o aluno, professores, pais, enfim, com a sociedade de modo geral, e com um centro de inteligência que administra os dados e traça estratégias para melhores resultados educacionais. Com essa estrutura e o apoio da subsecretaria executiva orienta e determina a execução de atividades da Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia; subsecretaria de Gestão de Ensino e Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

Diante dos resultados insatisfatórios do IDEB de 2009, a SEEDUC/RJ, orientada por novos conceitos de gestão para o resgate da qualidade do ensino público e respaldada por um planejamento estratégico, alterou a estrutura operacional da Secretaria e formulou estratégias para o cumprimento da meta projetada para a Educação do Estado do Rio de Janeiro. Uma destas estratégias foi a meritocracia onde passou a nomear para os cargos comissionados, antes indicados nas regiões, profissionais da rede, qualificados e aprovados em processo

⁶ DEGASE- Departamento Geral de Ações Socioeducativas - Criado pelo Decreto nº 18.493, de 26/01/93. Disponível em: http://www.degase.rj.gov.br/quem_somos.asp. Acesso em: 21 mai. 2014.

⁷ CEE- Conselho Estadual de Educação. Criado pela lei nº 4528, de 28 de março de 2005. É constituído por membros nomeados pela autoridade competente e representantes de diversos graus de ensino.

seletivo⁸. Estes profissionais, após seleção, foram capacitados por membros de equipe da sede SEEDUC/RJ, com foco na apropriação dos fatos e dados, e planejamento de ações que norteassem o desempenho das tarefas conforme os novos conceitos traçados para a gestão. Esta capacitação era uma forma de submeter estes funcionários candidatos ao cargo no processo seletivo a nova avaliação e, automaticamente, a um treinamento orientado.

A SEEDUC contava com 30 coordenadorias gerenciadas por cargos indicados para coordenar o sistema educacional do Estado, entretanto, conforme determinação emanada através do Decreto 42.838 (RIO DE JANEIRO, 2011a), foram estruturadas 14 (quatorze) Diretorias Regionais localizadas em regiões específicas que foram distribuídas em municípios estrategicamente localizados como referência para as Escolas Estaduais, além de 1 (uma) Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP) que atende as Unidades Escolares, não só uma de região como de todo o Estado do Rio de Janeiro, em espaços de privação de liberdade, em parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) e o DEGASE. Estas 15 diretorias passaram a ser gerenciadas por profissionais concursados e aptos por processo seletivo.

⁸ Processo seletivo público é uma sequência de ações com intuito de selecionar pessoas capacitadas para determinadas funções em órgãos públicos. Na SEEDUC/RJ estas ações incluem análise de currículo; prova objetiva; análise de perfil e curso de capacitação.

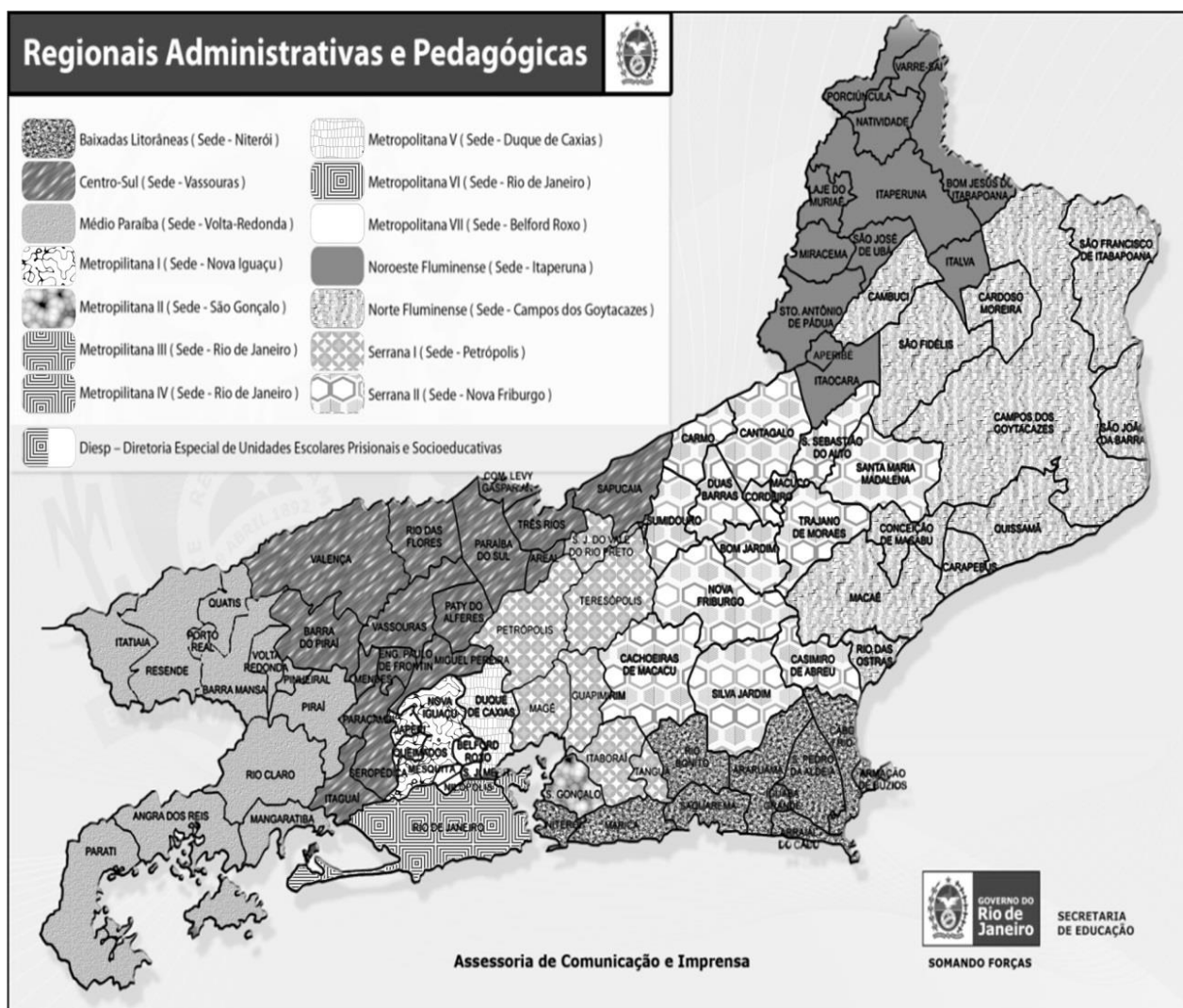


Figura 3 -Regionais Administrativas e Pedagógicas da SEEDUC/RJ

Fonte:SEEDUC/RJ. Disponível em: www.download.rj.gov.br. Acesso em: 12 mai. 2014.

Em cada uma das 14 diretorias regionais (Baixadas Litorâneas, Centro Sul, Médio Paraíba, Metropolitana I, Metropolitana II, Metropolitana III, Metropolitana IV, Metropolitana V, Metropolitana VI, Metropolitana VII, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Serrana I, e Serrana II) passou a existir um “núcleo operacional” com uma diretoria regional administrativa e outra pedagógica com a responsabilidade de executar e dar suporte funcional às unidades escolares, de acordo com áreas geográficas específicas do Estado.

No processo de seleção interna, surge uma nova estrutura com diretor administrativo e pedagógico em cada região do Estado do Rio de Janeiro. No dia 07 de fevereiro de 2011 com o Decreto n. 42.838, na publicação do Diário Oficial, ficam

estabelecidas as atribuições para os cargos dos diretores Regionais pedagógicos e administrativos.

Art. 7º - As Regionais Pedagógicas terão as seguintes atribuições principais:

Acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar;

I – participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores;

II – supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos;

III – supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes do SEEDUC;

IV – supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes do SEEDUC;

V – acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência;

VI – realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico.

Art. 8º - As Regionais Administrativas terão as seguintes atribuições principais:

I – orientar e acompanhar a aquisição de bens e serviços pelas Unidades Escolares;

II – planejar a distribuição dos recursos financeiros de acordo com as necessidades da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

III – orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

IV – controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;

V – supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC;

VI – realizar a interface com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia com foco pedagógico).

VII – supervisionar e acompanhar os serviços e bens contratados cuja execução e entrega, respectivamente, sejam nas Unidades Escolares ou nas sedes das Regionais, em colaboração com o gestor do contrato. (RIO DE JANEIRO, 2011a, p. 1).

Após a publicação citada, profissionais da rede passaram por processo seletivo interno e após aprovação, foram nomeados aos cargos de diretores das diretorias regionais nos seguintes cargos: **diretor pedagógico** (responsável pelas ações de coordenação das ações pedagógicas com o acompanhamento de ensino,

avaliação e formação dos profissionais junto às unidades escolares e planejamento e integração da rede) e **paradiretor administrativo** (responsável pela estruturação da rede física e funcionamento das unidades).

Na estrutura organizacional da SEEDUC, a diretoria pedagógica está subordinada à Subsecretaria de Gestão do Ensino (SUGEN), enquanto a diretoria administrativa está à Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia (SUBIT). O eixo infraestrutura escolar em uma região do Estado do Rio de Janeiro (Regional Serrana II) é considerado na pesquisa de acordo com a estrutura estabelecida pela SUBIT.

1.2 Regional Serrana II

A Regional Serrana II, com base nos dados de 2011, mantém sua sede na Praça Dermeval Barbosa, s/nº, no centro de Nova Friburgo, e através de seus Diretores gerencia, coordena e assume a responsabilidade de Gestão de 92 escolas/colégios estaduais, com 37.548 alunos, distribuídos em 14 municípios (Cachoeiras de Macacu, Nova Friburgo, Cordeiro, Cantagalo, Bom Jardim, Duas Barras, Trajano de Moraes, Sumidouro, Carmo, Macuco, São Sebastião do Alto, Santa Maria Madalena, Casemiro de Abreu e Silva Jardim), atuando em uma área com o total de 496.644 habitantes (IBGE, 2011).

Inicialmente, nas sedes das Regionais, os membros das equipes poderiam ser selecionados com base em processo seletivo interno, entretanto, na Regional Serrana II, todos os membros de equipe que compunham a estrutura anterior permaneceram na nova equipe de gestão e foram devidamente treinados para acompanhar as mudanças propostas pelos gestores SEEDUC, estando apto a dar suporte aos colégios da Região. Posteriormente, outros membros de equipe foram inseridos na estrutura da Regional, respeitando a classificação dos processos seletivos.

A SUGEN, para apoiar a diretoria pedagógica, amparou-se em quatro áreas: gestão; planejamento e integração da rede; avaliação e acompanhamento da gestão escolar e pedagógica. Para apoiar as diretorias regionais pedagógicas foram criadas três coordenações, são elas: Coordenação de Avaliação, Coordenação de Ensino e a Coordenação de Gestão e Integração da Rede.

Com esta estrutura, a Diretoria Regional Pedagógica da Regional Serrana Ilfca responsável por gerir a área educativa propondo metas a serem atingidas, avaliando o rendimento das propostas pedagógicas dos alunos, do corpo docente e equipe escolar das unidades escolares. É de sua competência analisar o cumprimento dos objetivos e metas educacionais e avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

A SUBIT estruturou a Diretoria Regional Administrativa em três eixos: gestão; infraestrutura e tecnologia da informação, entretanto, somente duas coordenações estão subordinadas à Diretoria Regional Administrativa, que são: a Coordenação Financeira e a Coordenação de Infraestrutura.

A diretoria regional administrativa, por meio da coordenação financeira, faz a gestão de recursos financeiros da própria regional; orienta os gestores e cogestores das unidades escolares quanto à utilização dos recursos estaduais e federais, com o objetivo de proporcionar condições para que haja estabilidade financeira nas Unidades Escolares e produzam resultados positivos que permitam o crescimento da instituição. A coordenação de infraestrutura tem sua atenção voltada para a garantia da melhor estrutura física e material das unidades (dos bens móveis e imóveis), além disso, fica a cargo desta coordenação o controle do transporte urbano e rural que possibilitem o acesso do aluno à Unidade Escolar.

As estruturas das unidades escolares da Regional Serrana II são diversas, possuem peculiaridades que vão desde o acesso (com a distância dos grandes centros) até estruturas novas e antigas com CIEPs, pré-moldadas e agrícolas. Desta forma, a coordenação de infraestrutura acompanha esta diversidade, visita periodicamente as unidades escolares para atendimento as demandas da SUBIT e busca soluções para os problemas de estrutura que comprometam o acesso e permanência dos alunos na unidade escolar. Com estas atribuições, vale compreender as atividades desempenhadas neste setor no próximo tópico.

1.2.1 COORDENAÇÃO DE INFRAESTRUTURA

Composta de cinco membros de equipe, a coordenação de infraestrutura da Regional Serrana Ilorienta, controla e dá suporte às unidades escolares quanto à estrutura física e material das 92 unidades escolares.

Dentre as atribuições da coordenação de infraestrutura destacam-se: acompanhamento dos instrumentos que facilitam o acesso dos alunos ao Colégio através do transporte urbano e rural; verificação das condições materiais das unidades escolares, com a distribuição de equipamentos diversos, inclusive uniforme escolar; acompanhamento do arrolamento e baixa de patrimônio das unidades escolares; avaliação e controle da merenda escolar; verificação das condições estruturais das unidades escolares com solicitação de intervenção pela EMOP.

Para facilitar a avaliação das unidades escolares e com o intuito de analisar com o mesmo parâmetro a estrutura física e material destas unidades, utiliza-se internamente na Regional Serrana II, um instrumento de avaliação para analisar a estrutura de cada escola/colégioda região e priorizar o atendimento da unidade escolar conforme a maior necessidade.

De posse do instrumento elaborado, o avaliador, coordenador de infraestrutura Regional Serrana II, visita a unidade escolar e atestana planilha os itens de estrutura física ou material os conceitos: “A” para atendido, quando a unidade escolar possuir o espaço e/ou material e estes funcionam com excelência; “P” para parcialmente atendido, quando a unidade escolar possuir o espaço e/ou material e estes não funcionam e “N” para não atendido, quando a unidade escolar não possui o espaço e/ou material. Cada um dos conceitos está relacionado a uma pontuação e cada um dos itens estipulados na planilha possui um percentual, conforme seu grau de importância. Após a identificação do conceito pelo coordenador, os dados são lançados na planilha de Excel e calculados automaticamente de acordo com as fórmulas lançadas.

O instrumento permite reavaliar a necessidade de cada unidade e estabelecer um *ranking* de prioridades nas unidades escolares da Regional Serrana II.

Tabela 1 -Parâmetros para avaliação da estrutura das unidades escolares - Regional Serrana II/RJ

Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares					
	Peso(a)	Conceito (A/P/N)	Nota (b)	Total(c= axb)	Índice de Conformidade
Estrutura Física					
Acessibilidade	8%				
Quadra	8%				
Biblioteca e/ou sala de leitura	8%				
Refeitório	8%				
Laboratório de informática	8%				
Sala de aula	8%				
Cozinha	8%				
Banheiros	8%				
Despensa	4%				
Laboratório de ciências	8%				
Sala do professor	4%				
Sala da coordenação pedagógica	4%				
Jardim/ pátio	4%				
Sala de recursos (adaptada/vídeo/jogos)	8%				
Sala de reuniões/ auditório	4%				
	100%			D=	
	Peso(a)	Conceito (A/P/N)	Nota (b)	Total (c= axb)	Índice de Conformidade
Estrutura Material					
Computadores	20%				
Refrigeração/ ventilação	20%				
Lousa	20%				
Conjunto professor	20%				
Conjunto aluno	20%				
	100%			D=	

Legenda

A= Atendido = 3 pontos
 P= Parcialmente atendido = 1 ponto
 N = Não atendido = zero pontos

Avaliação para cada grupo:

$D \geq 201$ = Escola aprovada
 $D \leq 200$ = Escola suficiente
 $D < 140$ = Escola insuficiente

OBS 1: Como se trata de avaliação da estrutura da unidade escolar, para usar o conceito **A** deve-se considerar que a Unidade Escolar tem o espaço e/ou material e estes funcionam; para usar o conceito P, deve-se considerar que a unidade escolar tem o espaço e/ou material, mas os mesmos não funcionam, e para usar o N entende-se que não tem espaço e/ou material.

Diante deste instrumento, foi possível avaliar o nível de satisfação com os colégios da região, ou seja, com a pontuação finalizada foi possível identificar dentro de um mesmo parâmetro, se a estrutura física da unidade escolar está “**aprovada**” e em boas condições ou se é “**suficiente**” para o funcionamento ou “**insuficiente**” para o atendimento aos alunos.

De posse das informações, é possível analisar a gestão escolar com as medidas preventivas que também podem ser executadas pelos gestores, através da utilização dos recursos de manutenção da própria unidade escolar, desde que assistidos pelas Associações de Apoio as Escolas (AAEs). Isso foi estabelecido na Lei nº 3.067 de 25 de setembro de 1998, que dispõe sobre a autonomia das unidades escolares da redepública do estado do Rio de Janeiro e dá outras para uma gestão democrática, com aproveitamento dos recursos, e à qualidade da educação.

Art. 2º - A autonomia das Unidades Escolares far-se-á através de um conjunto de práticas integradas, nas esferas administrativas, financeira e pedagógica, com a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, através das Associações de Apoio às Escolas -AAEs.

Diante deste fundamento, a diretoria regional administrativa com as coordenações financeiras e de infraestrutura podem avaliar a estrutura disponível em cada unidade escolar e identificar, de fato, onde estão os problemas podendo diagnosticar a gestão dos recursos e a disponibilidade da estrutura disponível em cada uma delas, fazendo uma escala de prioridades para intervenções na unidade escolar e solicitações por parte da Regional Serrana II, aos órgãos hierarquicamente superiores, a fim de sanar e/ ou melhorar a condição da unidade.

Fica a Coordenação de Infraestrutura com a responsabilidade de orientação na intervenção, considerando as urgências e emergências de cada unidade escolar, através da planilha de caracterização, o setor identifica as principais necessidades para priorizar a solicitação de intervenção na estrutura física e ou material de cada unidade escolar. No caso de identificação de problemas na estrutura física, cabe ao coordenador de infraestrutura avaliar e esclarecer aos gestores escolares se a intervenção pode ou deve ser feita apenas com recursos de manutenção da própria unidade ou se a intervenção será executada pela EMOP.

Quanto à estrutura material, o coordenador de infraestrutura identifica se o problema é de manutenção e gestão dos recursos já disponíveis ou se há falta do recurso na unidade escolar, neste caso, prioriza-se a entrega das novas aquisições por parte da sede SEEDUC/RJ ou negocia transferência de equipamentos de outras unidades escolares, com excesso, do recurso em tela, para suprir a carência emergencial desta unidade de ensino.

1.2.2 EMPRESA DE OBRAS PÚBLICAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (EMOP)

A EMOP foi criada em maio de 1975 através do Decreto-lei nº 39, de 24/03/75 e Decreto-lei nº 81, de 06/05/75, com o propósito de transformar a sistemática das construções de interesse público, assim, pode exercer o papel de órgão centralizador na execução das obras públicas. Esta empresa é composta por engenheiros, arquitetos e técnicos especializados que fazem a avaliação e realizam todas as intervenções necessárias de manutenção preventiva e manutenção corretiva de estruturas físicas.

Na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, as intervenções de obras são executadas pela EMOP, que visita cada unidade escolar, utiliza a planilha de Indicador Gerencial de Avaliação do Imóvel⁹(IGAI) com níveis de importância previamente determinados e definidos para análise estrutural de cada unidade escolar. Estes indicadores têm como objetivo analisar as particularidades das: instalações; cobertura; revestimento; esquadria; estrutura; quadra de esportes; acessibilidade e obras externas.

⁹ Indicador para a avaliação de cada um dos componentes das instalações escolares.

O profissional responsável (engenheiro ou arquiteto) designado pela EMOP, com o intuito de diagnosticar o índice geral da escola estabelece parâmetros numa planilha, onde independente do profissional, são avaliadas as particularidades das instalações e pontuadas sob a mesma ótica os itens propostos.

Como cada unidade escolar possui uma estrutura diferenciada, este instrumento respeita um classificador com os seguintes critérios para avaliação dos itens da estrutura física: “1” para péssimo, “2” para ruim, “3” para regular, “4” para bom e “5” para ótimo. Ressalta-se que como estes conceitos são estabelecidos tecnicamente, não há por parte da Regional Administrativa ou coordenação de infraestrutura nenhum memorial descritivo ou mesmo informações quanto aos critérios. Outro ponto relevante é que esta classificação é alterada caso haja alguma intervenção na unidade escolar, ou seja, caso executem alguma obra. Para melhor exemplificar o trabalho executado pela EMOP:

CLAS SIFICADOR		Instalações		Cobertura		Revestimento			Eq.	Estrut.	Quadra de Esporte			Accessib.	Obras Externas		IGE	IGE ATUAL	MUNICIPIOS										
1 - Péssimo	2 - Ruim	Elétricas	Hidráulicas	Sanitárias	Telhas	Madeiramento	Impermeabilização	Paredes	Tetos	Pisos	Pintura	Portas	Janelas	Predio	Reservatório	Cerca/Tela				Piso	Cobertura	Pintura	Equipamentos	Iluminação	Rampa	Elevador	Instalações	Calçada	Muro
3 - Regular																													
4 - Bom																													
5 - Ótimo																													
NOME DA ESCOLA																													
1) C.E. Higino da Silveira		5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	X	X	X	X	X	X	3	X	X	4	5	1,33		TEREBOPOLIS
IGAI APÓS INTERVENÇÃO		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	X	X	X	X	X	X	3	X	X	4	5			

5 = 0
4 = 1
3 = 4
2 = 7
1 = 15

OS PESOS DOS IGAI SÃO:

Figura 4 -Apresentação dos pesos dos classificadores do IGAI

Fonte: EMOP/ Diretoria de Manutenção.

A figura acima exemplifica a pontuação inicial da unidade escolar, ou seja, um engenheiro da EMOP avaliou a estrutura física da unidade escolar e atestou o

Indicador Geral da Escola¹⁰ (IGE) = 1,33. Este valor foi obtido a partir do lançamento do classificador IGAI (entre 1 e 5) para cada um dos 25 itens que possuíam a descrição das instalações da unidade escolar.

Para entendimento, esta unidade escolar exemplificada, manteve o “X” em 8 itens, pois não cabia avaliação e nos demais: 12 itens obtiveram o classificador “5 = ótimo”; 3 itens obtiveram o classificador “4= bom”; 2 itens obtiveram o classificador “3= regular”. Com esta pontuação é possível diagnosticar a condição da instalação, entretanto, ressalta-se que estes classificadores possuem pesos pré definidos, que variam de acordo com o grau de importância estabelecidos pelos profissionais responsáveis da EMOP, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Pontuação para os classificadores

Classificador IGAI	Pontuação
1= Péssimo	15 (quinze)
2= Ruim	7 (sete)
3= Regular	4 (quatro)
4= Bom	1 (um)
5= Ótimo	0 (zero)

Fonte: EMOP/ Diretoria de Manutenção.

Diante destes classificadores lançados na figura 4 e com a pontuação pré estabelecida no quadro 1, entende-se que para definir o Indicador Geral da Escola (IGE), primeiramente calcula-se cada item das instalações com a multiplicação de cada classificador IGAI pelo peso (pontuação). Posteriormente, efetua-se a soma do produto da multiplicação de cada instalação, conforme operação anterior. Finalmente, de posse do valor final ou produto do Indicador Gerencial de Avaliação do Imóvel IGAI, que neste exemplo é 36, os profissionais da EMOP utilizam o divisor 27(pré-estabelecido como base de cálculo), para que se defina o IGE desta unidade escolar, assim, divide-se 36 por 27 = 1,33.

Na figura abaixo, constata-se que a esta unidade escolar exemplificada sofreu algum tipo de intervenção na estrutura física, pois há nova classificação com “ **IGAI**

¹⁰IGE estabelece um indicador para a avaliação de todos os componentes das instalações

APÓS INTERVENÇÃO". Novamente o cálculo do IGAI pelo peso é executado para identificação do IGE.

CLASSIFICADOR		Instalações		Cobertura		Revestimento			Eq.	Estrut.	Quadra de Esports				Accessib.	Obras Externas		IGE	IGE ATUAL	MUNICIPIOS																		
1 - Péssimo	2 - Ruim	Elétricas	Hidráulicas	Sanitárias	Telhos	Madeiramento	Impermeabilização	Paredes	Tetos	Pisos	Pintura	Portas	Janelas	Predio	Reservatório	Cerca/Tela	Piso				Cobertura	Pintura	Equipamentos	Iluminação	Rampa	Elevador	Instalações	Calçada	Muro									
4 - Bom	5 - Ótimo																																					
NOME DA ESCOLA																																						
1) C.E. Higino da Silveira		5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	X	X	X	X	X	X	3	X	X	4	5												
IGAI APÓS INTERVENÇÃO		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	X	X	X	X	X	X	3	X	X	4	5												
PRODUTO DOS IGAI'S PELOS PESOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	4	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	4	0												

32:27 = 1,18

Figura 5 -Apresentação do produto do IGAI

Fonte: EMOP/ Diretoria de Manutenção.

Neste contexto, percebe-se que o produto do IGAI abaixou de 36 na primeira avaliação EMOP para 32 com alguns itens das instalações melhorando de conceito (classificador). Assim, utilizando o divisor 27 a unidade passa para um IGE = 1,18.

Estes índices demonstram que quanto maior o IGE, pior a situação de infraestrutura da unidade escolar. Assim, prioriza-se a intervenção de obras na estrutura físicas escolares que possuem os maiores índice de IGE, conforme *ranking* de prioridades, demonstrado em um município da Regional Serrana II, apresentado na figura abaixo.

EMPRESA DE OBRAS PÚBLICAS - EMOP																														
5ª GERÊNCIA DE OBRAS E CONSERVAÇÃO - GECO																	MUNICÍPIO DE :				SUMIDOURO									
PROGRAMA PRESERVANDO ESCOLAS - INSTRUMENTO GERENCIAL DE AVALIAÇÃO DE IMÓVEL - IGAÍ																														
CLASSIFICADOR		Nº Salas	Tipo	Instalações		Cobertura		Revestimentos		Esquadrias	estrutura	Quadra de Esporte			Acessibilidade		Obras Externas			IGE	Prioridade									
1 - Péssimo	2 - Ruim			Elétricas	Hidráulicas	Sanitárias	Telhas	Madeiramento	Impermeabilização	Paredes	Tetos	Pisos	Pintura	Portas	Janelas	Prédio	Reservatório	Cerca/Folia	Piso			Cobertura	Pintura	Equipamentos	Iluminação	Rampa	Elevador	Instalações	Calçada	Muro
3 - Regular	4 - Bom																													
NOME DA ESCOLA																														
1) CIEP 283-Maria Amélia Pacheco		18	A	4	4	4	X	X	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	X	X	4	4			
IGAI ANTIGO				2	3	3	4	4	1	3	2	5	3	2	5	5	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	1		3ª
IGE NOVO = PESO X IGAÍ/27				4	4	4	X	X	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	14	4	4	4	X	X	4	4		4,07	
2) CIEP 998 - São José de Sumidoro		14	D	4	4	3	X	X	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	X	3	3	3	X	X	X	4	1		
IGAI ANTIGO				4	4	4	X	X	X	3	3	3	3	3	3	4	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3	3		1ª
IGE NOVO = PESO X IGAÍ/27				4	4	12	X	X	4	4	12	4	12	4	4	4	14	12	X	12	12	12	X	X	X	4	15		5,66	
3) C.E. Monsenhor Ivo Sante Doniz		14	B	3	4	4	3	3	X	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	X	4	4	4	4	X	4	4	4		
IGAI ANTIGO				1	1	1	2	1	X	2	3	3	3	2	1	4	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	2		2ª
IGE NOVO = PESO X IGAÍ/27				12	4	4	12	4	X	4	4	4	12	12	4	4	4	4	4	X	4	4	4	4	X	4	4	4		4,44
Responsável pelo Preenchimento - Serviço Emanuel Rangel da Costa																	Data de Emissão : / /													

Figura 6 -Apresentação do ranking de prioridades conforme um dos municípios da Regional Serrana II

Fonte: EMOP/ Diretoria de Manutenção.

De acordo com a figura acima, percebe-se que estes índices de IGE são avaliados, inicialmente com referência às escolas/ colégios de um mesmo município. Neste contexto, para a execução de obras se priorizará o atendimento à unidade que possuir o maior IGE, ou seja, após esta avaliação, normalmente são priorizados os atendimentos das unidades escolares com prioridade “1 (um)” e “2 (dois)” com maiores IGEs em cada município. Não significa que todos os municípios serão contemplados, mas significa que após o empenho dos recursos públicos para execução de obras, se priorizará a abertura de frente de trabalho de acordo com os maiores IGEs de cada região, possibilitando melhores condições de estrutura física para manter os alunos em condições adequadas, com garantia da integridade física dos alunos no espaço escolar e promoção de condições adequadas à aprendizagem.

Alguns conceitos já estão previamente determinados entre a SEEDUC e EMOP, assim, algumas unidades escolares podem sofrer obras de **manutenção preventiva** como objetivo de manter a integridade da estrutura física de cada unidade escolar, para que pequenos problemas não se transformem em problemas estruturais futuros mais graves e obras de **manutenção corretiva** tendo como objetivo corrigir os problemas estruturais já agravados, pois englobam pacotes de obras com reforma geral, demolições, reconstruções e até obras emergenciais.

1.3 Colégios Estaduais da Regional Serrana II

A análise da relação entre infraestrutura e resultados de desempenho exige, neste trabalho, algumas observações particulares. Em primeiro lugar, foi necessário verificar se qualidade educacional poderia ser alavancada e/ou intensificada com o controle e exposição dos dados da gestão dos processos administrativos da Unidade Escolar, levando em consideração a estrutura física dos prédios escolares, a estrutura material/didática à disposição, bem como a interação dos gestores escolares a serviço de melhores resultados educacionais. Buscou-se constatar se por meio da eficiência nos processos administrativos é possível consolidar o comprometimento dos membros da comunidade escolar, respeitando os limites de cada unidade, com a consequente melhoria dos índices de rendimento educacional registrados.

Para tornar possível o acompanhamento dos resultados e analisar o perfil de cada unidade escolar, foram realizadas várias visitas às unidades escolares para percepção do envolvimento da comunidade escolar na gestão escolar. Estas visitas não possuíam data e nem horário programado e contavam apenas com a percepção do clima organizacional.

Após a percepção do clima organizacional, para nortear a pesquisa foi fundamental selecionar e acompanhar a gestão administrativa e o desempenho dos gestores educacionais da Regional Serrana II e a partir deste cenário, fazer uma análise destas unidades públicas educacionais em diferentes municípios, localizados na Regional Serrana II.

Sabe-se que os colégios estaduais do Estado do Rio de Janeiro são classificados por categorias entre A / B/ C/ D/ E, de acordo com seu porte,

conforme decididas nas Resoluções nº 4742 (RIO DE JANEIRO, 2011c) e nº 4747 (RIO DE JANEIRO, 2011d) pelo número de alunos por turma e número de turmas inseridas no Conexão Educação (ferramenta de gestão onde se registram os dados educacionais e auxilia os gestores da SEEDUC/ RJ). Este cálculo é feito por técnicos da sede da SEEDUC que em determinada data base, atualizam e efetivam a classificação de cada um dos colégios da rede de ensino Estadual.

Por efeito das resoluções da SEEDUC citadas acima, a classificação das unidades escolares da rede pública Estadual de Ensino foi estabelecida de acordo com a pontuação obtida no somatório dos pontos atribuídos (com base no número total de turmas e a quantidade de turnos em funcionamento) em conformidade com o definido nas resoluções.

Para melhor entendimento, a Resolução SEEDUC nº 4940 (BRASIL, 2013) estabelece os critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual. É fundamental destacar que nesta classificação, a pontuação depende do número de turmas e número de alunos matriculados (enturmados) no sistema Conexão Educação com 35 alunos, assim, a cada conjunto de cinco turmas corresponde a 10 pontos. Para o número de turnos em cada unidade escolar, leva-se em consideração 5 pontos para cada turno em funcionamento e, outros itens também garantem pontuação, como exemplo a unidade escolar que possuir público alvo da Educação Especial incluídos em classes comuns, será acrescida de 1 (um) ponto, e unidades com regime de horário integral, os pontos são contados em dobro. Desta forma, a classificação de cada unidade escolar fica definida de acordo com a pontuação obtida. Esta pontuação nos faz perceber que quanto maior o valor, maior é a unidade escolar.

Quadro 2 - Classificação das unidades escolares

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO
A	89 a 110
B	67 a 88
C	45 a 66
D	23 a 44
E	1 a 22

Fonte: Brasil (2011c).

Como os colégios estaduais do Rio de Janeiro não possuem um mesmo perfil foi necessário estabelecer uma amostra de unidades escolares para investigar se a esfera administrativa, em suas questões relacionadas à Gestão da infraestrutura influencia o desempenho dos alunos. Com este objetivo, foram traçados os seguintes critérios para a seleção de unidades escolares:

- 1- Estabelecer a classificação “C” para a amostra das unidades em estudo, pois com esta classificação as unidades estão em um nível intermediário no quantitativo de alunos, ou seja, não estão entre os maiores colégios (que possuam a classificação “A” ou “B”) e também não estão entre os menores (com classificação entre “D” ou “E”).
- 2- Selecionar 3 (três) unidades públicas educacionais, localizadas entre os quatorze municípios de abrangência da Regional Serrana II, sob a mesma gestão regional, porém inseridas em municípios diferentes (Casemiro de Abreu, Carmo e Sumidouro).
- 3- Identificar as unidades escolares com desempenho escolar variando entre **BAIXO/INTERMEDIÁRIO/BOM** da mesma forma, avaliar a situação da infraestrutura nas três unidades escolares, de acordo com as avaliações da EMOP com diferentes posições de **BOM/REGULAR/RUIM** atribuídos à infraestrutura.

Para estruturar a pesquisa, em relação às unidades escolares selecionadas e para melhor entender o nível dos colégios da Regional Serrana II, apresenta-se o perfil dos municípios em que estão inseridos os colégios em estudo registrando o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que retrata o nível de desenvolvimento e o avanço na qualidade de vida da população.

Para entendimento, quanto maior o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), melhor a condição do município, assim, dentre os colégios selecionados, optou-se por escolher todas as unidades de municípios diferentes, o que configura que existem variações na qualidade de vida da população e conseqüentemente variações no desenvolvimento da comunidade escolar. Destaca-se que o Colégio 1 está localizado no município de Casemiro de Abreu, o Colégio 2 no município do Carmo e o Colégio 3 no município de Sumidouro. Na tabela abaixo, registra-se os índices de cada município em estudo e os respectivos pilares que constitui o IDH (renda, saúde e educação).

Tabela 2 -Apresentação dos índices de IDH de alguns municípios

	IDMH 2010	IDMH Renda 2010	IDMH Longevidade 2010	IDMH Educação 2010
Brasil	0,727	0,739	0,816	0,637
Casimiro de Abreu (RJ)	0,726	0,734	0,811	0,642
Carmo (RJ)	0,696	0,683	0,813	0,608
Sumidouro (RJ)	0,611	0,658	0,796	0,436

Fonte:Elaboração da autora a partir dos dados obtidos em www.sistemasideb.inep.gov.br/resultado/.
Acesso em: 16 nov. 2013.

Estudando os dados, percebe-se que o melhor índice de desenvolvimento humano é do município de Casemiro de Abreu, seguido do município do Carmo e posteriormente Sumidouro. Destaca-se que no *ranking* Brasil a classificação destes municípios são: 29º Casemiro de Abreu, 61º Carmo e 92º Sumidouro e que a condição dos três municípios está abaixo da média do Brasil.

Ressalta-se que as unidades escolares não estão com nomes divulgados na pesquisa, por respeito ao anonimato para que se mantenha a identidade e transparência das informações das unidades selecionadas. Assim, passa-se a expor o perfil das unidades escolares:

1.3.1 COLÉGIO 1

O Colégio 1 foi inaugurado em 1939, entretanto, somente em 1978 passou a denominar-se Escola Estadual. Está situado em Barra de São João, 2º distrito município de Casemiro de Abreu (Região dos Lagos). O município de Casemiro de Abreu possui uma população estimada de aproximadamente 35.500 habitantes (censo 2010) e Barra de São João é o maior poloturístico ecológico e rural do Município. Casemiro de Abreu possui rios, cachoeiras e mar.

O Colégio está situado em zona urbana, centro de Barra de São João, sendo de fácil acesso principalmente em relação ao transporte coletivo. Todos os alunos são atendidos por transporte urbano. A clientela da unidade escolar é formada por jovens e adultos, oriundos do 2º distrito de Cabo Frio -Tamoios e de Rio das Ostras, com perfil socioeconômico diversificado.

O Colégio conta com 41 professores regentes e 13 professores em função extraclasse, sendo: 1 secretário, 1 diretor geral, 1 diretor adjunto, 1 coordenador pedagógico, 1 Orientador Educacional, 2 Agentes de Pessoal, 7 funcionários de apoio e nenhum coordenador de turno, agentes de leitura e articulador pedagógico.

Atualmente a unidade escolar é classificada como Colégio "C", ou seja, unidade de médio porte, pois possui aproximadamente 506 alunos distribuídos em 7 (sete) salas de aula. Possui 18 (dezoito) turmas organizadas em três turnos, sendo: apenas uma turma de 9º Ano do Ensino Fundamental Regular, dezesseis turmas do Ensino Médio e uma turma do Projeto Autonomia (que visa corrigir o fluxo dos alunos com distorção idade/ série com a utilização do Novo Telecurso). Para tanto, conta com uma equipe formada por 33 professores para atendimento as demandas educacionais destas turmas.

Na localidade de Barra de São João em Casemiro de Abreu a cerca de 200 metros de distância do colégio em estudo, a rede Estadual de Ensino possui outra unidade escolar estadual. Por estarem situadas numa região de praias e cachoeiras, nos conselhos de classe da unidade escolar há relatos de grande evasão no verão, época em que região recebe muitos turistas e conseqüentemente os engarrafamentos, os empregos que oferecem trabalhos temporários que surgem dificultando o acesso e permanência dos alunos na unidade escolar.

Para melhor compreensão e visualização dos recursos estruturais e materiais disponíveis nos Colégios em estudo, utiliza-se como parâmetro uma relação de itens, para facilitar a análise comparativa entre as unidades escolares. É fundamental destacar que possuir recursos estruturais e materiais disponíveis não referencia a eficiente utilização destes recursos.

Para o Colégio 1, apresenta-se a descrição com os recursos estruturais, disponíveis no quadro a seguir:

Quadro 3 -Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 1 / RS II

TIPOS DE AMBIENTES	QUANTIDADE	OBS:
Salas de Aula	07	
Biblioteca	01	Número de títulos:2362.
Refeitório	01	
Laboratório de Informática	01	Equipado com 17 máquinas com acesso à Internet.
Laboratório de Ciências	-	
Quadra de Esportes Coberta	-	
Quadra de Areia	-	
Varanda Coberta	01	
Pátio Descoberto	01	
Auditório	-	
Sala de Vídeo	-	
Secretaria	01	Equipada com dois computadores com acesso à Internet.
Sala de Professores	01	Equipada com um computador com acesso à Internet.
Sala de Coordenação	-	
Copa/Cozinha	01	
Cozinha/Dispensa	01	
Banheiros Femininos	01	
Banheiros Masculinos	01	
Banheiro Biblioteca	-	
Banheiro Cozinha	-	
Banheiro Centro Médico	-	
Sala da Direção	01	
Banheiro Professores	01	
Banheiro Acessibilidade	-	
Sala de Recursos Multifuncional	-	

Fonte:Colégio 1 – Regional Serrana II/ RJ.

Além dos recursos estruturais, torna-se fundamental a descrição com os recursos materiais disponíveis no Colégio 1.

Quadro 4 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 1 / RSII

TIPO	QUANTIDADE	OBS:
Computadores	20	Com acesso à internet
Equipamentos para laboratório de ciências	-	
Antena parabólica	-	
TV	05	1 TV sem funcionar
Data show	03	
Filmadora	02	
DVD	02	
Máquina fotográfica	02	
Aparelho de som	01	
Fax	01	Sem funcionar
Máquina copiadora	01	
Material didático específico (jogos, coleções didáticas)	Vários	Entre DVDs; jogos; livros
Roçadeira	-	
Furadeira	-	
Câmera de monitoramento	14	

Fonte:Colégio 1 – Regional Serrana II/ RJ.

De acordo com a planilha apresentada, o Colégio 1 possui uma estrutura física mínima necessária para funcionamento, isso significa que os alunos estão acomodados, mas há falta de ambientes que são fundamentais numa unidade escolar, como: laboratórios de ciências, quadra de esporte, quadra de areia, auditório, sala de vídeo, sala de coordenação, sala de recursos multifuncionais, além de baixo quantitativo de banheiros masculinos e femininos. De acordo com o quantitativo de alunos matriculados, percebe-se que não há salas ociosas e não há condições de adequação de espaços para novos ambientes.

Quanto à estrutura material, percebe-se que a unidade escolar possui os equipamentos necessários para que sejam atendidas as demandas pedagógicas, administrativas e de manutenção da unidade escolar, mas questionando sobre o quantitativo de equipamentos na unidade escolar, percebe-se a falta de controle e/ou falta de utilização dos bens pela falta de registro e de controle mais apurado.

Pode-se perceber que há equipamentos sem funcionamento o que reporta a um apurado problema de Gestão.

Outro fator a considerar é que não há quadro completo de funcionários lotados na unidade escolar.

1.3.2 COLÉGIO 2

O Colégio 2 foi criado em 1935, teve autorização de funcionamento do Ensino Fundamental em 1978 e autorização de funcionamento do Ensino Médio em 2001. Está situado no município de Carmo (região serrana do estado do Rio de Janeiro).

A população estimada do município de Carmo é de aproximadamente 17500 habitantes (Censo 2010), que possui como vocação econômica principal a agropecuária e indústrias de pequeno porte, além de confecções. É grande o número de trabalhadores vinculados à administração pública municipal, bem como os utilizados pelo setor terciário, como comércio e prestação de serviços.

O Colégio 2 está situado no centro da cidade, em uma área de fácil acesso para toda a comunidade. O prédio já passou por algumas intervenções de obras.

O Colégio possui um diferencial, pois conta com um Observatório Astronômico “Pegasus”. Um Planetário único em funcionamento em escola pública estadual, para atender a comunidade escolar e a sociedade e uma miniestação climatológica que funciona em conjunto com o Observatório.

A clientela do Colégio é heterogênea, isto é, possui tanto alunos de classe média, quanto alunos filhos de pais assalariados e subempregados. Não difere de outras escolas públicas, por padecer da evasão escolar, pois os alunos pertencem a famílias carentes e buscam alternativas para auxiliar no sustento de seus familiares, não conseguindo concluir os estudos no período certo.

O Colégio conta com 23 regentes e 13 professores em função extraclasse (administrativo), sendo 4 desses readaptados. A administração compõe-se de 1 Secretário, 02 diretores, 01 Coordenador Pedagógico, 01 Orientador Educacional, 01 Agente de Pessoal, 03 Coordenadores de Turno, 02 Agentes de Leitura e 02 Articuladores Pedagógicos, 09 Funcionários de Apoio. Entretanto, um fator que merece atenção nesta unidade escolar é que apesar de estar com o quadro

funcionários completo, houve, no cargo de diretor geral, várias mudanças em curto período de tempo.

O Colégio está classificado como Colégio “C”, funciona em 3 turnos com aproximadamente 377 alunos matriculados, distribuídos em 17 turmas distribuídas em 10 (dez) salas de aula com Ensino Fundamental Regular, 01 turma do Programa Autonomia do Ensino Fundamental (EF) e 02 turmas do Ensino Médio (EM). Em todos os turnos alunos que moram no Centro da cidade e em bairros próximos, além dos moradores da zona rural, dos distritos e bairros mais distantes que utilizam o Transporte Escolar Rural. Para melhor visualização dos recursos estruturais disponíveis, apresenta-se, no quadro 5, a relação de itens disponíveis no Colégio 2. Ressalta-se que estes itens serão analisados em todas as unidades em estudo, entretanto, destaca-se ser necessário fazer a correta utilização destes recursos.

Quadro 5 - Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 2 / RS II

TIPOS DE AMBIENTES	QUANTIDADE	OBS:
Salas de Aula	10	
Biblioteca	01	Número de títulos: 2000
Refeitório	01	
Laboratório de Informática	01	.
Laboratório de Ciências	-	
Quadra de Esportes Coberta	01	
Quadra de Areia	-	
Varanda Coberta	01	
Pátio Descoberto	01	
Auditório	-	
Sala de Vídeo	01	
Secretaria	01	
Sala de Professores	01	
Sala de Coordenação	01	
Copa/Cozinha	01	
Cozinha/Dispensa	01	
Banheiros Femininos	01	
Banheiros Masculinos	01	
Banheiro Biblioteca	-	
Banheiro Cozinha	-	
(continua)		
(continuação)		
TIPOS DE AMBIENTES	QUANTIDADE	OBS:
Banheiro Centro Médico	-	

Sala da Direção	01	
Banheiro Professores	01	
Banheiro Acessibilidade	-	
Sala de Recursos Multifuncional	01	
Sala de jogos	01	
Horta orgânica	01	

Fonte: Colégio 2 – Regional Serrana II/ RJ.

Além dos recursos estruturais, torna-se fundamental a descrição dos recursos materiais disponíveis no Colégio 2.

Quadro 6 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 2 / RS II

TIPO	QUANTIDADE	OBS:
Computadores	20	Com acesso à Internet
Impressoras	04	
Equipamentos para limpeza e manutenção	Vários	
TV	04	
Data show	02	
Filmadora	01	
DVD	01	
Máquina fotográfica	01	
Aparelho de som	01	
Fax	01	
Máquina copiadora	02	
Material didático específico (jogos, coleções didáticas)	Vários	
Telescópio	01	
Microscópio	01	
Câmera de monitoramento	09	Sem funcionar
Retroprojektor	02	
Vídeo	03	

Fonte: Colégio 2 – Regional Serrana II/ RJ.

De acordo com a planilha apresentada, o Colégio 2 possui uma estrutura física com bons padrões para funcionamento, isso significa que os alunos estão bem acomodados e possuem salas e todos os ambientes necessários à aprendizagem e bem-estar nas dependências da unidade escolar. Registra-se apenas a falta de um laboratório de Ciências e um auditório, entretanto, se

compararmos o número de alunos matriculados e os espaços destinados a sala de aula, há possibilidade de adequação para atendimento dessas necessidades na unidade escolar.

Quanto à estrutura material, percebe-se que a unidade escolar possui os equipamentos necessários para que sejam atendidas as demandas pedagógicas, administrativas e de manutenção da unidade escolar. Entretanto, chama a atenção a falta de funcionamento do sistema de segurança da unidade escolar, apesar de possuírem 9 (nove) câmeras de monitoramento, fato que nos remete a um problema de gestão, considerando o custo maior que foi executado na implantação do circuito e o não planejamento do projeto de manutenção deste circuito. Observa-se grande necessidade de controle das demandas funcionais da unidade escolar.

1.3.3 COLÉGIO 3

O Colégio 3 foi criado em 1994 e está situado no município de Sumidouro (região serrana do Estado do Rio de Janeiro).

A população estimada do município de Sumidouro é de aproximadamente em 15.000 habitantes (IBGE 2011), onde 64% da população reside na Zona Rural e a principal fonte de renda é oriunda do comércio ou emprego em órgãos públicos.

O Colégio está situado na zona urbana e possui sua clientela formada por 50% dos alunos oriundos da Zona Rural. A cidade não convive com grandes problemas como a violência urbana e a poluição causada pelas grandes fábricas e pelo ritmo avassalador das grandes cidades.

O Colégio conta com 47 professores regentes e 11 professores em função extraclasse e 1 Secretário, 02 diretores, 01 Coordenador Pedagógico, 01 Orientador Educacional, 02 Agente de Pessoal, 04 Coordenadores de Turno, 04 Agentes de Leitura e 03 Articuladores Pedagógicos, 13 Funcionários de Apoio.

O Colégio recebe a classificação “C”, funcionando em 02(dois) turnos, possui aproximadamente 452 alunos distribuídos em 18 (dezoito) salas de aula. Oferece o segundo segmento do Ensino Fundamental Regular e Ensino Médio. Ressalta-se que é a única unidade a oferecer o 2º Segmento do Ensino Fundamental Regular no centro da cidade.

O Colégio em estudo, não se caracteriza como uma unidade escolar de bairro, pois há distância entre a unidade escolar e a residência dos alunos e não há transporte coletivo ligando as regiões atendidas à escola, isso dificulta a relação família/escola. Os alunos são assíduos, pois o acesso e frequência são garantidos através de recursos estaduais destinados à manutenção do transporte escolar rural. Ressalta-se que as condições de mudanças de tempo com chuva, atrapalham este contexto, pois o transporte depende das estradas vicinais que ficam intransitáveis.

Pelos registros observados nos quadros de aviso, os professores realizam o planejamento coletivo quinzenalmente e convocam as famílias para que as duas instituições caminhem juntas, entretanto, essa parceria nem sempre se consolida de maneira satisfatória em decorrência dos aspectos geográficos, uma vez que os pais residem muito longe da escola e utilizam estradas vicinais, encontram dificuldade de acesso prejudicando a participação mais efetiva nos encontros.

Há entrosamento e parcerias do Colégio 3 e demais órgãos públicos da cidade, com o objetivo de auxiliar a jornada educativa.

No período da análise, o colégio funciona em 2 turnos e 19 turmas organizadas, sendo: 6º ano: 3 turmas; 7º ano: 4 turmas; 8º ano: 4 turmas; 9º ano: 4 turmas, e 03 turmas de Ensino Médio, além de uma turma do Programa Autonomia (que visa corrigir o fluxo dos alunos com distorção idade/ série com a utilização do Novo Telecurso).

Para melhor visualização dos recursos estruturais, apresenta-se no próximo quadro, a relação de itens disponíveis no Colégio 3. Ressalta-se que estes itens serão analisados em todas as unidades em estudo, entretanto, é fundamental destacar que possuir recursos estruturais e materiais disponíveis não referencia a eficiente utilização destes recursos.

Quadro 7 -Recursos Estruturais Disponíveis - Colégio 3 / RS II

TIPOS DE AMBIENTES	QUANTIDADE	OBS:
Salas de Aula	18	
Biblioteca	01	Número de títulos: 3.995.
Refeitório	01	
Laboratório de Informática	01	26 máquinas com acesso à Internet.
Laboratório de Ciências	01	
Quadra de Esportes Coberta	01	
Quadra de Areia	01	
Varanda Coberta	01	
Pátio Descoberto	01	
Auditório	01	Equipado com Data Show e computador.
Sala de Vídeo	02	Uma sala de aula aparelhada com Data Show, DVD e caixa amplificada para diversas apresentações.
Secretaria	01	Equipada com dois computadores com acesso à Internet.
Sala de Professores	01	Equipada com computador com acesso à Internet.
Sala de Coordenação	01	Equipada com dois computadores com acesso à Internet para serviços administrativos do Setor de Pessoal e Prestação de Contas.
Copa/Cozinha	01	
Cozinha/Despensa	01	
Banheiros Femininos	22	
Banheiros Masculinos	22	
Banheiro Biblioteca	01	
Banheiro Cozinha	02	
Banheiro Centro Médico	01	
Sala da Direção	01	Equipada com dois computadores com acesso à Internet e um computador com acesso ao sistema de câmeras.
Banheiro Professores	01	
Banheiro Acessibilidade	01	
Sala de Recursos Multifuncional	01	Em fase de implementação, aguardando autorização para professor atuar.

Fonte:Colégio 3 – Regional Serrana II/RJ.

Além dos recursos estruturais, torna-se fundamental a descrição com os recursos materiais disponíveis no Colégio 3.

Quadro 8 -Recursos Materiais Disponíveis - Colégio 3/ RS II

TIPO	QUANTIDADE	OBS:
Computadores	33	Com acesso à Internet
Equipamentos para laboratório de ciências	Vários	
Antena parabólica	02	
TV	04	
Data show	03	
Filmadora	01	
DVD	03	
Máquina fotográfica	01	
Aparelho de som	02	
Fax	01	
Máquina copiadora	03	
Material didático específico (jogos, coleções didáticas)	Vários	
Roçadeira	01	
Furadeira	01	
Câmera de monitoramento	12	

Fonte: Colégio 3 – Regional Serrana II/ RJ.

De acordo com os quadros apresentados, o Colégio 3 possui estrutura física com excelentes padrões para funcionamento. Isso significa que os alunos possuem todos os ambientes adequados à aprendizagem e bem-estar na dependência escolar. Registra-se que a unidade escolar não possui a necessidade de utilização de todas as salas de aulas com o quantitativo de alunos matriculados.

Quanto à estrutura material, percebe-se que a unidade escolar possui os equipamentos necessários para que sejam atendidas as demandas pedagógicas, administrativas e de manutenção da unidade escolar, fato que nos remete ao pleno controle das demandas funcionais da unidade escolar.

1.4 Primeiras impressões da região em estudo

A garantia do acesso à escola é direito do cidadão, entretanto, para que haja garantia de equidade da rede, é necessário perceber se a condição de oferta do ensino é homogênea em toda a estrutura educacional.

Para analisar a estrutura da Regional Serrana II, optou-se por dimensionar a rede educacional, analisando o equilíbrio no número de escolas/colégios e o número de alunos matriculados na rede de cada município. A partir desses dados, calcula-se (por município) a média de alunos matriculados em cada unidade escolar da rede estadual.

Tabela 3 - Média de alunos/escola em cada município

Municípios	Escolas/ Colégios	Alunos	Média de alunos/ colégio
Bom Jardim	5	2683	537
Cachoeiras de Macacu	9	4861	540
Cantagalo	6	1806	301
Carmo	7	2283	326
Casimiro de Abreu	8	4340	542
Cordeiro	5	2093	419
Duas Barras	4	1080	270
Macuco	2	831	415
Nova Friburgo	27	12337	457
São Sebastião do Alto	4	920	230
Silva Jardim	2	1630	815
Sta. Maria Madalena	1	258	258
Sumidouro	4	1219	305
Trajano de Moraes	8	1207	151
Total	92	37.548	408

Fonte: SEEDUC/RJ.

Com o panorama apresentado na tabela 3, foi possível perceber a disparidade que existe em cada um dos municípios de uma mesma Regional, no que tange à oferta de unidades escolares estaduais comparadas ao número de alunos matriculados. Estes dados atestam que não houve, por muitos anos, gestão e dimensionamento da rede em toda a Regional Serrana II. Esta falta de homogeneidade na oferta de unidades escolares pelo total de alunos matriculados pressupõe a falta de controle na abertura, construção, implantação e/ou manutenção de unidades escolares em cada dos seus municípios. É fato que isso não é diferente nos municípios em estudo: Casemiro de Abreu, Carmo e Sumidouro.

No município de Carmo (que sedia o Colégio 2) as condições de oferta na estrutura física são similares ao município de Casemiro de Abreu (que sedia o Colégio 1), entretanto, quando comparamos a procura e/ou demanda de alunos matriculados percebe-se que o município de Casemiro possui uma demanda muito maior de alunos do que o município do Carmo.

Este cenário muitas vezes se mantém quando há falta de cooperação e planejamento conjunto das secretarias municipais com a secretaria estadual na reorganização da rede pública de ensino, de acordo com as responsabilidades previstas na Lei Federal nº 9394/96, artigos 10 e 12 (BRASIL, 1996) e Lei Estadual 4528 (RIO DE JANEIRO, 2005), que estabelece as diretrizes para a organização do Sistema de Ensino do Rio de Janeiro.

Há de se destacar a facilidade do trabalho em unidades escolares com menor quantitativo de alunos, entretanto, não há como afirmar se este quantitativo de alunos/unidade (por colégios) pode influenciar na avaliação de desempenho dos estudantes, mas nos alerta quando comparamos estes dados com o ranking de IDHM dos municípios (tabela 2), pois Casemiro de Abreu tem o melhor IDHM Educação (0,642) estando acima da média Brasil (0,637) e, é o município que possui maior número de alunos na rede estadual de ensino, com menor número de colégios estaduais dentre os municípios selecionados. De contra partida, os municípios de Carmo e Sumidouro a condição de oferta de estrutura física parece compatível com número de alunos matriculados e, o IDHM Educação está abaixo da média Brasil.

Diante destas considerações, percebe-se que a estrutura da região é complementar no estudo, mas não é prioritária, pois estes municípios podem possuir poucas unidades escolares e contar com uma excelente infraestrutura, atendendo a todos os alunos do município. Assim, o que se entende é que somente analisando

as peculiaridades de cada unidade escolar será possível investigar se à gestão da infraestrutura pode influenciar no desempenho dos alunos. Proceder-se, neste caso, estabelecer e/ou fazer um recorte do que será analisado nas unidades escolares selecionadas.

Para melhor compreensão, inicialmente, foi estabelecido como infraestrutura: a estrutura física, material e humana, disponível em cada unidade escolar, posteriormente as avaliações com os respectivos índices de desempenho: IDEB e IDERJINHO e, finalmente a Gestão escolar.

No diagnóstico da estrutura física disponível das unidades em estudo (Colégios 1, 2 e 3), serão considerados dois instrumentos de avaliação: O primeiro é um instrumento elaborado para avaliação da estrutura física e material próprio da Regional Serrana II, que diagnostica sob um mesmo parâmetro, se estas unidades atendem ou não às condições adequadas para funcionamento.

Com os dados coletados em novembro/2013 (conforme Anexo II) pode-se perceber o grau de satisfação das unidades escolares em estudo, nos resultados apresentados na tabela abaixo:

Tabela 4 -Resultado da avaliação de disponibilidade de recursos estruturais e materiais nas unidades escolares em estudo

	RECURSOS ESTRUTURAIS	RECURSOS MATERIAIS
COLÉGIO 1	Escola Insuficiente	Escola Suficiente
COLÉGIO 2	Escola Suficiente	Escola Aprovada
COLÉGIO 3	Escola Aprovada	Escola Aprovada

Fonte:Dados da Regional Serrana II (vide Apêndices desta dissertação).

Ressalta-se que nesta avaliação são utilizados conceitos próprios da Regional Serrana II como “Escola Insuficiente”; “Escola Suficiente” e “Escola Aprovada”, porém, atenta-se para o conceito de infraestrutura ideal para uma unidade escolar está diretamente relacionado com a estrutura física e estrutura material de acordo com os princípios e condições indispensáveis de uma sociedade ou de uma organização.

O segundo instrumento utilizado é o Indicador Geral de Avaliação do Imóvel (IGAI), instrumento da EMOP que avalia a estrutura física das unidades escolares. Neste instrumento, os dados em análise são técnicos e são traçados de acordo com estudo de arquitetos e engenheiros (fornecidos pela EMOP) que estratificam a situação da estrutura física destas unidades no período de 2011, 2012 e 2013 conforme tabela abaixo:

Tabela 5-Condição da Estrutura Física das Unidades Escolares em 2011, 2012 e 2013/ Regional Serrana II- RJ

Colégios / Escolas	Estrutura Física					
	2011		2012		2013	
	IGE	Condição	IGE	Condição	IGE	Condição
Colégio 1	6,63	Ruim	4,52	Regular	3,48	Bom
Colégio 2	5,55	Regular	8,00	Ruim	5,85	Regular
Colégio 3	4,07	Bom	3,78	Ótima	3,85	Bom

Fonte: Dados internos da SEEDUC/ RJ (conforme avaliação da EMOP).

Nesta tabela apresenta-se o IGE (executado pela EMOP) com a condição em que de fato perceberam as unidades escolares. Para a EMOP, quanto maior o número de IGE, pior é a situação da estrutura física da unidade escolar. Com base nestes dados, avalia-se a condição de cada unidade escolar pelos índices apresentados e percebe-se flutuante em relação às variações estruturais das unidades escolares, que se decompõem, deterioram ou melhoram, mudando radicalmente de conceitos conforme as intervenções realizadas ou que deixaram de ser realizadas.

Observa-se que nos Colégios 1 e 3, do ano de 2011 para 2012, após intervenções estruturais, as unidades conseguem melhorar seus conceitos. Já o Colégio 2, sem intervenções estruturais, sai do estágio regular conquistado na avaliação de 2011 e passa a ser considerada ruim, em 2012. O registro reflete não só a falta de intervenção estrutural (com obras executadas pela EMOP), como a falta de manutenção da estrutura física que é executada pelos gestores escolares para que se evite a deterioração da unidade escolar.

Outro eixo para se avaliar a infraestrutura, é a estrutura de Recursos Humanos disponível para atendimento da demanda escolar de cada unidade em estudo, pois este fator pode influenciar a rotina da estrutura escolar.

É fato que, atualmente, todas as unidades escolares da Regional Serrana II possuem funcionários contratados através de empresas terceirizadas para as atividades de apoio (limpeza, conservação, zeladoria), entretanto, nas atividades com fins educacionais os funcionários são estatutários, ou seja, são próprios do quadro funcional da secretaria de estado do Rio de Janeiro.

Neste quesito, obtivemos informações, em outubro de 2013, na Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional Serrana II, que os Colégios 2 e 3 possuíam o quadro de funcionários estatutários sem restrições, ou seja, não havia carência de pessoal, enquanto o Colégio 1 tinha estrutura comprometida, com ausência de coordenador de turno, agente de leitura e articulador pedagógico. É importante destacar que segundo o coordenador de gestão de pessoas, o quadro é flutuante com licenças e aposentadorias, assim, a carência de uma semana pode não ser a carência da semana seguinte.

Vale considerar, que não havia na Rede Estadual do Rio de Janeiro uma política com a regulação dos cargos que deveriam ser investidos, assim, as diversas mudanças de governo deixaram de herança inúmeros cargos criados e com alguns funcionários que perderam a função, pois não há ferramentas ou mesmo atividades que justifiquem o cargo, como exemplo: função de motorista (estatutário) e não há veículos no patrimônio, além do cargo trabalhador I, II e III. Assim, percebe-se que muitos destes funcionários estão lotados em unidades escolares, executando atividades de manutenção da estrutura física ou material. Ressalta-se que há poucos funcionários com estas especificações na rede, conforme demonstrado no próximo quadro:

Quadro 9 -Funcionários estatutários coma função de manutenção/ apoio, lotados na Regional Serrana II

MUNICÍPIO	CARGO	QUANTITATIVO
BOM JARDIM	ZELADOR	02
CACHOEIRAS DE MACACU	Encarregado Hidráulico	02
	Zelador	08
CANTAGALO	Trabalhador	01
	Enc. Hidráulico	01
	Zelador	03
CARMO	Zelador	03
CASEMIRO DE ABREU	Vigia II	01
	Enc. Hidráulico	01
	Zelador	03
CORDEIRO	Enc. Hidráulico	01
	Enc. Jardinagem	02
	Zelador	05
MACUCO	Zelador	01
NOVA FRIBURGO	Enc. Jardinagem	02
	Zelador Vigilante- CIEP	01
	Zelador	04
SANTA MARIA MADALENA	Zelador Vigilante- CIEP	01
	Zelador	01
	Enc. Jardinagem	01
SÃO SEBASTIÃO DO ALTO	Trabalhador III	01
	Enc. Jardinagem	01
	Zelador	04
SUMIDOURO	Motorista I	01
	Motorista III	01
	Zelador Vigilante- CIEP	01
	Zelador	07
TRAJANO DE MORAES	Zelador	01
TOTAL GERAL		61

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas – Regional Serrana II.

Após análise da infraestrutura (física, material e humana) dos colégios em estudo da Regional Serrana II, torna-se fundamental avaliar o desempenho dos alunos e, neste contexto, dois instrumentos de avaliação serão considerados: IDEB e SAERJINHO¹¹, com os respectivos índices alcançados pelos colégios selecionados.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), foi criado pelo INEP e, é um indicador que concentra dois indicadores igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações.

O índice de Fluxo escolar analisa a condição de progressão dos alunos de acordo com a promoção, repetência ou evasão escolar, enquanto o índice de desempenho escolar analisa as taxas de rendimento dos alunos em cada período letivo. Para um bom resultado do IDEB, há necessidade de fluxo e desempenho altos, assim, é necessário que não exista reprovação e evasão e haja bom nível de aprendizagem. Desta forma, é fato que o IDEB será baixo caso um dos dois indicadores seja baixos, ou seja, o IDEB será baixo se houver desempenho alto e fluxo baixo ou mesmo se o desempenho estiver baixo e o fluxo estiver alto.

Não se pode descartar que a evasão e/ou abandono pode ser fruto das condições sociais desfavoráveis, o que reforça a necessidade de avaliação de cada comunidade escolar com atitudes diferentes: com programas de assistência às famílias, programas de distorção idade-série e com condições físicas (estruturais e materiais) atrativas, que possam motivar o aluno continuar na unidade escolar, garantindo a progressão e a permanência do aluno no sistema escolar.

Para aprimorar a qualidade escolar, o Estado do Rio de Janeiro estabeleceu outro índice educacional próprio, com vistas a subsidiar ações pedagógicas e acompanhar a evolução da qualidade da educação da sua rede de ensino, o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ), que é muito similar ao IDEB, pois também utiliza o produto de dois indicadores: Indicador de Desempenho (ID) e Indicador de Fluxo (IF).

É importante ressaltar que o SAERJINHO é avaliação bimestral do Estado do Rio de Janeiro que possibilita sanar as dificuldades dos alunos, corrigir os problemas de gestão e solucionar problemas relativos ao ambiente escolar que estejam impactando o desempenho dos alunos.

¹¹ SAERJINHO - avaliação parametrizada de larga escala, com aplicação bimestral que possibilita identificar e sanar as dificuldades dos alunos.

A amostra selecionada para análise é o Ensino Fundamental II, dos três colégios em estudo, assim, a base para análise inicial é o Índice Desenvolvimento da Educação Básica observado e projetado em 2007, 2009, 2011 e 2013 e o Índice de Desenvolvimento Educacional do Estado do Rio de Janeiro¹² (IDERJ) através do SAERJINHO no 3º bimestre de 2011, 2012 e 2013 no Ensino Fundamental II. Ressalta-se que o IDEB é bienal e o SAERJINHO bimestral, assim, apesar de citar todos os resultados, somente serão utilizados na comparação dos índices de 2011 e 2013.

Para melhor entender as unidades escolares em estudo, estão listados na tabela abaixo os IDEBs, considerando o índice observado e o projetado nos anos de 2007, 2009, 2011 e 2013, conforme já citado.

Tabela 6–IDEB nos anos de 2007, 2009, 2011 e 2013 / Regional Serrana II– RJ

Colégios / Escolas	IDEB Observado				Meta Projetada			
	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013
Colégio 1	3,3	2,8	*	4,4	3,3	3,4	3,7	4,1
Colégio 2	2,8	2,9	3,2	4,7	-	2,9	3,1	3,4
Colégio 3	3,8	4,8	5,9	4,7	4,3	4,7	5,9	5,1

Fonte:Elaboração da autora a partir dos dados obtidos em www.sistemasideb.inep.gov.br/resultado/. Acesso em: 16 nov. 2013.

De acordo com o IDEB das escolas especificadas, podemos refletir o desempenho sobre os seguintes aspectos:

- 1- A lacuna com * (asterisco) representa que a unidade escolar apresenta número de participantes insuficientes na avaliação, assim os resultados não foram divulgados, o que nos faz entender ocorrência de alguma deficiência na unidade escolar;
- 2- Em vermelho, o IDEB observado não atingiu a meta projetada para o biênio no ano daquela medição;
- 3- Em verde, o IDEB observado superou a meta projetada e o colégio manteve crescimento dos índices;

¹² IDERJ- o índice de qualidade escolar que visa fornecer um diagnóstico da escola, em uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), calculado a partir da multiplicação do Indicador de Fluxo Escolar (IF) e Indicador de Desempenho (ID).

4- Em amarelo, o IDEB está conforme a meta projetada, assim vale refletir se a unidade se mantém ou não no próximo biênio.

5- No ano de 2013, pelo IDEB observado foi possível constatar que as três unidades escolares em estudo atingiram as metas projetadas.

Ressalta-se que nenhum fator pode ser descartado para que a atratividade no sistema educacional seja constante e haja garantia da manutenção das condições adequadas à aprendizagem do aluno.

Os índices registrados na Tabela 6, referentes ao IDERJ de 2011, 2012 e 2013 permitem avaliar o desempenho das unidades escolares em estudo.

Tabela 7 -IDERJ no 3º Bimestre de 2011 e 2012/ Regional Serrana II – RJ

Colégios	3º BIMESTRE/2011					3º BIMESTRE/2012					3º BIMESTRE/2013				
	ID	IF	IDERJ	META IDERJ	CONDIÇÃO	ID	IF	IDERJ	META IDERJ	CONDIÇÃO	ID	IF	IDERJ	META IDERJ	CONDIÇÃO
Colégio 1	3,3	0,42	1,4	1,5	Ruim	3,5	0,53	1,9	2,1	Ruim	2,9	0,82	2,4	2,8	Ruim
Colégio 2	5,0	0,92	5,0	0%	Bom	8,3	0,79	6,6	3,6	Bom	4,7	0,80	3,8	4,1	Ruim
Colégio 3	5,7	0,91	5,2	4,0	Bom	5,4	0,92	5,0	5,0	Regular	4,9	0,84	4,1	4,9	Ruim

Fonte: Dados internos da SEEDUC/ RJ.

É fato que houve a progressão das metas de IDERJ, dos colégios em estudo, do ano de 2011 para o ano de 2012, entretanto, como o Estado do Rio de Janeiro possui uma meta para cada unidade escolar e para cada período, percebe-se que nem todas as unidades escolares conseguiram atingir a meta estabelecida. Ao compararmos o desempenho dos alunos no 3º bimestre de 2011 e 2012, há crescimento nos índices, porém este crescimento não atinge o índice ideal que é a meta projetada. Neste contexto, percebe-se que o Colégio 1 não atinge a meta, porém, o Colégio 2 e o Colégio 3 atingem a meta projetada para o período. Considera-se a estabilidade como positiva (de acordo a meta projetada pelo IDERJ), pois é relativamente alto o índice já alcançado pelas unidades escolares.

Outro fator a se destacar é que nos dois períodos, o Colégio 1, se apresenta baixo no fluxo, e o Colégio 2 apesar do excelente desempenho em 2012, apresentou baixa no índice de Fluxo o que impactou consideravelmente seu IDERJ. Já o Colégio 3 manteve controle no desempenho e no fluxo. Os três colégios melhoraram o fluxo em 2013, mas caíram no desempenho e isso gerou baixo índice para as três unidades escolares. É fundamental o repensar na apropriação e gestão destas unidades escolares, considerando que o IDERJ é realizado em três bimestres e promove facilidade no acompanhamento dos índices que estão representados como inconstantes nestas unidades escolares.

É interessante ressaltar que o IDERJ retrata as mesmas condições de atendimento às metas como o IDEB, entretanto ao compararmos o IDERJ 2013 percebemos que todas as unidades escolares analisadas não conseguiram atingir as metas enquanto no IDEB 2013, há completa inversão de índices, pois todas as unidades escolares apresentaram resultado satisfatório.

Há de se compreender que, sendo o IDERJ uma avaliação do Estado do Rio de Janeiro, este resultado negativo no índice pode ter influência do aumento do nível de exigência por parte da gestão que busca melhoria contínua do desempenho no índice nacional que é o IDEB. Esta informação nos referencia ao sucesso das ações estaduais, pois todas as unidades escolares estudadas atingiram bom resultado no IDEB-Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

É fato que ao comparar os dados estratificados nos três colégios da Regional Serrana II, quanto ao desempenho escolar e infraestrutura percebe-se que o bom desempenho dos alunos nem sempre está condicionado a uma boa estrutura física. Cabe expandir a análise para diagnosticar se o desempenho escolar pode ser

influenciado pela condição do ambiente de aprendizagem, a gestão da infraestrutura, recursos materiais, reconhecendo se os espaços educacionais interferem ou não na construção de saberes individuais e coletivos voltados para as necessidades e aspirações dos alunos. Neste sentido, remetemos a influência da gestão escolar influenciando a condição da infraestrutura e o desempenho dos alunos, destacando que é fundamental que exista a igualdade de condições intraescolares para que haja eficiência no desempenho escolar e a superação de obstáculos no dia a dia dos alunos, assim, no próximo capítulo reforça-se a importância dos conceitos de equidade e eficácia para superação das desigualdades sociais e garantia da qualidade educacional para todos.

2 CONCEPÇÕES PARA NORTEAR O ESTUDO E A RELAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E O DESEMPENHO ESCOLAR

Diante das considerações elencadas no primeiro capítulo, optou-se, inicialmente, por pensar nas possibilidades da garantia da qualidade educacional estabelecidas nos instrumentos legais que garantem a educação como direito fundamental. Com este objetivo, este capítulo foi organizado em cinco seções. Inicia-se com a análise dos instrumentos legais que visam garantir uma educação de qualidade, posteriormente, a primeira seção relaciona o Parecer nº08/2010 CAQi com a matriz de padrões mínimos de qualidade para educação básica pública, comparando com a estrutura disponível nos colégios investigados. A segunda seção cita os pilares de eficiência, eficácia, efetividade e equidade como pilares para estabelecer a qualidade na escola. A terceira seção descreve e analisa conceitos de infraestrutura ideal para eficiência do ensino aprendizagem. A quarta seção destaca algumas pesquisas que embasam o estudo da escola eficaz, relacionando os perfis de liderança na gestão escolar. A quinta seção traz a análise dos dados da pesquisa de campo, relacionando com as teorias estudadas.

É notório que para manter a unidade política da sociedade, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) impõe aplicabilidade imediata da educação como direito fundamental e social mínimo para proteger a dignidade do indivíduo. A Constituição Estadual do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 1989), Capítulo I - Dos direitos e deveres individuais e coletivos, art. 8º, reitera o dever do Estado em garantir a todos uma qualidade de vida compatível com a dignidade da pessoa humana, assegurando a educação de qualidade.

A limitação do poder, a organização do Estado e previsão dos direitos e garantias fundamentais da educação do Estado do Rio de Janeiro estão prescritos nos artigos 306 a 321 da Constituição Estadual (CE/RJ) e estão diretamente relacionados com os artigos 205 a 214 da CF/88, onde se determina a finalidade da

educação; os princípios básicos do ensino; o dever do Estado com a Educação; a organização curricular; os recursos financeiros destinados à educação e o Plano Nacional da Educação. Entretanto, destaca-se o artigo 307, inciso VII, da CE/RJ que garante o padrão de qualidade educacional, embora registra-se que não há especificações e/ou garantia de um padrão mínimo da estrutura física, material e humana necessária ao aprendizado nas unidades escolares.

Com a Lei nº 9394/96 (BRASIL, 1996) – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) foi definido e regularizado o sistema de educação brasileiro com avanços significativos no que diz respeito a um Estado-Educador que norteasse a educação escolarizada, valorizando o acesso e a permanência de todos na escola. Entretanto, chama a atenção o artigo 71º, inciso V, que preconiza que não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com obras de infraestrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar.

A CF/88 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB/96) foram parâmetros para os Estados estabelecerem o regime de colaboração, compartilhando as competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação de forma a concentrar a atuação dos entes federados sem ferir-lhes a autonomia. Estas leis não reconhecem o investimento em infraestrutura como fundamentais para a consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais. A realidade fica ainda mais clara na lei 11.494 (BRASIL, 2007), que regulamenta o FUNDEB no art. 23 inciso I, que reforça que não é permitido o financiamento das despesas de infraestrutura, pois não são consideradas como manutenção e desenvolvimento da educação básica.

Em 2009, o Estado do Rio de Janeiro instituiu o Plano Estadual de Educação (PEE/RJ), em queo Governo do Estado, a partir dos marcos legais, disponibiliza como fonte legítima dos pilares dessa área educacional um programa constituído por metas e diretrizes a serem cumpridas num período pré-determinado. No PEE/RJ, há o planejamento de ações para que o direito social à educação seja garantido a todos os cidadãos fluminenses. Assim, com relação ao financiamento e gestão da educação, está estabelecido que os sistemas de ensino devem ajustar suas contribuições financeiras para alcançar o padrão de qualidade estabelecido na lei maior, ou buscar uma suplementação de caráter redistributivo para garantir o estímulo de maior participação da comunidade escolar na gestão, manutenção e

melhoria das condições de funcionamento das escolas. Isso garantiria não só o acesso, mas também a igualdade de condições para a permanência do aluno na escola, bem como uma educação de qualidade para todos.

À luz das legislações até aqui citadas, percebe-se que há determinações de regularização do sistema educacional brasileiro. Entretanto, há de se ressaltar que não se registra, ou melhor, não há especificações quanto a um padrão mínimo da estrutura física e/ou material necessária à aprendizagem. Fato relevante e crítico é que está determinado que as despesas com obras de infraestrutura não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino.

Já o PEE/RJ ressalta que para que o planejamento de ações educacionais seja garantido a todos os cidadãos com igualdade de condições para permanência e qualidade do ensino ao aluno, deverá haver financiamento para manutenção e funcionamento das Unidades Escolares.

Também o Plano Nacional de Educação (PNE) prevê formas de uma sociedade monitorar e cobrar conquistas educacionais, e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) passa a ser o instrumental do PNE que, coloca à disposição dos Estados, municípios e Distrito Federal, muitos instrumentos eficazes de avaliação, visando à efetivação das políticas de melhoria da qualidade educacional.

Um dos instrumentos que garantem a melhoria da qualidade educacional é o Plano de Metas Compromisso de Todos pela Educação, que agrega estratégias no regime de colaboração para que os entes federados possam aderir ao Plano de Ações Articuladas (PAR), para diagnóstico da situação educacional local com a elaboração de um planejamento de uma nova etapa 2011/2014. Este plano é multidimensional e sua temporalidade não se restringe ao mandato do governo que o propôs, ou seja, não dá chances de descontinuidade de ações. No PAR há análise compartilhada do Sistema Educacional em quatro dimensões: Gestão educacional; Formação de Professores e dos Profissionais do Serviço e Apoio Escolar; Práticas pedagógicas e Avaliação, e, finalmente, Infraestrutura Física seus recursos pedagógicos.

Na resolução CD/FNDE nº 15 de 07 de junho de 2010 (RIO DE JANEIRO, 2010a) e resolução nº 34, de 8 de julho de 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011), foi aprovado o resultado do Levantamento da Situação Escolar- LSE como ferramenta complementar ao PAR, exigência para aprovação das ações de apoio da União aos

entes federativos que aderiram ao Plano de Metas Compromisso de Todos pela Educação. Desta forma, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE implantou o LSE como um sistema informatizado capaz de cadastrar a situação da infraestrutura física, mobiliário, dos equipamentos, materiais didáticos e escolares, recursos humanos e acessibilidade das escolas da rede pública de ensino, tendo como referência os padrões mínimos de funcionamento da Escola - PMFE estabelecidos pelo Plano Nacional de Educação.

Já o Parecer nº08/2010 (RIO DE JANEIRO, 2010b), cita a necessidade de adoção de uma matriz básica comum ao PAR, com a garantia da comparabilidade nos resultados de suas ações, identificando o Custo Aluno Qualidade inicial (CAQi) como referência para a matriz de padrões mínimos de Qualidade para a Educação Básica Pública no Brasil. Na verdade, este Parecer fortalece o que já havia sido citado no parágrafo 1º do artigo 211 da CF e artigo 4º, inciso IX da LDB quanto ao padrão mínimo de qualidade do ensino e estabelece o que são esses padrões mínimos e os insumos necessários aos mesmos.

O Conselho Nacional de Educação entendeu que o Custo Aluno Qualidade inicial – CAQi seria uma estratégia política de vencer as desigualdades de oferta educacional em nosso país, pois destaca parâmetros de acordo com cada etapa e fase para a garantia da qualidade educacional.

Vale destacar, que estes parâmetros levam em consideração: 1- professores qualificados e com remuneração adequada; 2- existência de pessoal de apoio técnico e administrativo para o funcionamento da escola; 3- existência de creches e escolas com infraestrutura e equipamentos adequados; 4- definição de relação adequada de número de alunos por turma e por professor.

Ressalta-se, ainda, que a Constituição é a norma fundamental do ordenamento jurídico de um Estado e as leis infraconstitucionais estão subordinadas a ela. Dentre as leis infraconstitucionais que complementam a legislação que rege o sistema educacional do Estado do Rio de Janeiro, destacam-se algumas leis que orientam o Estado sem ultrapassar o que já foi determinado na Carta Magna. São elas:

- A Lei nº 3067 (RIO DE JANEIRO, 1998) dispõe sobre a autonomia das unidades escolares da rede pública do Estado do Rio de Janeiro visando a uma gestão democrática através da Associação de Apoio às Escolas (AAEs). Na AAE (garantida em cada unidade escolar) há inserção dos diversos segmentos da comunidade escolar, com práticas integradas nas esferas

administrativa, financeira e pedagógica da rede pública do Estado do Rio de Janeiro. Esta lei preconiza que um dos princípios da educação inclui a gestão democrática com a participação da sociedade na formulação da política educacional e no acompanhamento de sua execução, e destaca no art. 8º, inciso II e III, a destinação de recursos financeiros para a garantia de obras, conservação e manutenção das condições da estrutura física das unidades escolares.

- A Lei nº 5451 (RIO DE JANEIRO, 2009) estabelece normas voltadas para a Lei de responsabilidade educacional do Estado do Rio de Janeiro, garantindo que o Poder Executivo encaminhará relatório anual com os indicadores educacionais da rede pública estadual à Assembleia Legislativa. Tal relatório abrange vários indicadores para o desempenho educacional e destaca dados da infraestrutura que estão disponíveis para os alunos da rede pública escolar.

Diante de todas as leis, resoluções, decretos e pareceres citados nestaseçãoe considerando os aspectos analisados, ressaltamos a relevância da legislação educacional para garantir o ensino obrigatório e gratuito e de qualidade como direito público, estabelecendo uma padronização das estruturas educacionais que garanta a todos a igualdade de condições.

Há de se considerar as leis estaduais do Estado do Rio de Janeiro garantem a gestão participativa através das AAEs, em queos diversos segmentos da comunidade escolar devem acompanhar a execução das medidas adotadas nas unidades escolares e orientar as práticas integradas à formulação da política educacional. Neste sentido, pode-se afirmar que há, por parte da comunidade escolar, pleno conhecimento da infraestrutura educacional à disposição aos alunos. Outro fator relevante é que,por força de lei, o poder Executivo encaminha anualmente ao poder Legislativo relatório anual com os indicadores e condições de infraestrutura. Diante deste contexto, nos resta afirmar que o fato de a rede escolar ainda não estar homogênea é de pleno conhecimento de todos os órgãos capazes de interferir na estrutura educacional.

Com as considerações acima elencadas e visando analisar se os colégios estudados atendem os padrões mínimos de qualidade na educação básica na rede Estadual do Rio de Janeiro, utiliza-seo parecer CAQIcomo referência, pois apresenta

a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do ensino-aprendizagem.

2.1. Relação CAQi e Colégios 1, 2 e 3 (em estudo)

É fato que os instrumentos legais acima citados determinam a obrigatoriedade, responsabilidade e qualidade do ensino. Entretanto, o único parecer que determina, detalhadamente, as condições mínimas para o funcionamento dos colégios é o Parecer nº08/2010 (RIO DE JANEIRO, 2010b). Este parecer, desenvolvido por membros ligados à Campanha Nacional pelo Direito à Educação, identifica o Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi) como referência para a construção da matriz de padrões mínimos de qualidade para a educação básica pública no Brasil.

Para enfrentar a ausência de equidade do sistema escolar brasileiro, alguns desafios precisam ser vencidos e o CAQi surge como uma estratégia de política pública para vencer as desigualdades de oferta educacional, tentando equalizar as oportunidades educacionais para todos e estabelecendo, inclusive, os insumos necessários com os padrões mínimos de qualidade de ensino.

O valor do CAQi foi calculado a partir dos insumos essenciais ao desenvolvimento do processo ensino aprendizagem que pudessem levar a uma educação de qualidade, considerando um IDEB igual a 6. Essa referência leva em consideração a existência de professores qualificados e com remuneração adequada; pessoal de apoio técnico e administrativo para bom funcionamento da unidade escolar e condições de infraestrutura e de equipamentos adequados na unidade escolar.

De acordo com este Parecer e para melhor delinear a hipótese da influência da infraestrutura no desempenho escolar passamos a considerar as condições de infraestrutura e de equipamentos adequados na unidade escolar dos Colégios em estudo (que são de Ensino Médio e fazem parte da rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro), analisando se atendem as condições mínimas necessárias para um ensino de qualidade, já que todos mantêm suas atividades

educacionais desde a fundação, sem a referência destes padrões mínimos de funcionamento.

Diante desta atestação e para parametrizar este estudo, inicia-se a comparação entre as características mínimas para estrutura na etapa do Ensino Médio, de acordo com referência do CAQi no Parecer nº 08/2010 do CNE/CEB (conforme Anexo I), com a análise das condições das unidades escolares investigadas.

Tabela 8 - Estimativa parâmetro CAQi para o Ensino Médio comparado aos colégios investigados

Etapa – Ensino Médio	Parâmetro CAQi	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3
Alunos	900	506	377	452
Classes	30	18	17	19
Professores	30	41	23	47
Salas de aula	15	7	10	18
Alunos por classe	30	35	35	35
Jornada – aluno (hora /dia)	05	05	05	05
Jornada - professor	40h	16h ou 30h	16h ou 30h	16h ou 30h

Fonte: Dados do Parecer nº 08/2010 e coletados pela autora nos colégios investigados.

Com os dados expostos, pode-se constatar que o quantitativo de alunos, salas de aula e classes são menores que os padrões estabelecidos para uma UE de Ensino Médio. Outra percepção é de que existe um número de professores maior nas escolas estudadas; entretanto, a carga horária destes professores é menor do que o estabelecido no referido parecer. Todos estes dados nos referenciam ao menor porte dos colégios estudados em relação ao parâmetro CAQi.

Diante da constatação do porte dos colégios estaduais em estudo, torna-se necessário avaliar outros fatores para melhor avaliar a estrutura e as características

disponíveis nas unidades investigadas, levando em consideração os padrões mínimos de qualidade educacional conforme parecer CAQi.

Tabela 9 -Estrutura e características do prédio da escola de Ensino Médio – Parâmetro CAQi comparado às estruturas dos colégios investigados

Estrutura CAQi			Estrutura dos Colégios pesquisados					
Descrição do Prédio	Quantidade	MF/item	Colégio 1		Colégio 2		Colégio 3	
			Quantidade	MF/item	Quantidade	MF/item	Quantidade	MF/item
1 – Sala de aula	15	45	7	35 a 39	10	48	18	45 a 52
2 – Sala de direção/equipe	02	30	2	17	2	16	2	45
3 – Sala de equipe pedagógica	02	30	-	10	1	25	1	45
4 – Sala de professores	01	50	1	30	1	40	1	53
5 – Sala de leitura/biblioteca/c omputação	01	100	1	38	1	48	1	52
6 – Sala de grêmio estudantil	01	45	-	-	-	-	-	-
7 – Laboratório de informática	01	50	1	38	1	48	1	53
8 – Laboratório de ciências	03	50	-	-	-	-	1	52
9 - Refeitório	01	80	1	91	1	72	1	200
10 – Copa/Cozinha	01	25	1	19	1	30	1	80
11 – Quadra coberta	01	500	-	-	1	740	1	980
12 – Banheiros	08	20	3	25	3	42	50	45
13 – Sala de depósito	02	30	1	7	1	40	1	40
14 – Sala de TV/DVD	01	50	-	38	1	48	2	53
15 – Sala de reprografia	01	15	-	-	-	-	-	-
16 – Total (m ²)		2080		480		1940		3560,68

Fonte: Dados do Parecer nº 08/2010 e coletados pela autora nos colégios investigados.

Percebe-se a diversidade de condições na estrutura e características das unidades escolares em pesquisas comparados os dados da estrutura proposta pelo Parecer CAQi. Inicialmente, esta diversidade é destaque com as características de um prédio para abrigar a oferta do Ensino Médio com 900 alunos em uma área ideal de 2080 m² de estrutura física, enquanto a estruturados colégios investigados não possuem características completamente diferentes.

Foi possível perceber que o Colégio 1 apresenta condições aquém do que se espera como ideal para o atendimento da demanda do Ensino Médio, enquanto os Colégios 2 e 3 possuem estrutura e características acima dos padrões de qualidade esperados.

Outra análise remete aos padrões de insumos básicos para funcionamento, manutenção e atualização de escola de Ensino Médio, com os padrões CAQi. Neste quesito, diante de todos os dados apresentados no primeiro capítulo nos quadros 4, 6 e 8, quanto aos equipamentos e materiais permanentes disponíveis nos Colégios 1, 2 e 3, há uma diversidade entre os itens, entretanto, nos indicam que todas as unidades escolares atendem aos padrões mínimos, podendo adequar-se apenas no quantitativo de coleções, materiais bibliográficos e laboratórios.

Em suma, nesta análise foi fundamental considerar a utilização de referencial com estrutura e insumos básicos para funcionamento, manutenção e atualização de uma escola de Ensino Médio de acordo com os padrões mínimos CAQi para a garantia dos padrões mínimos de qualidade educacional. Porém, apesar das unidades escolares investigadas possuírem quantitativo de alunos menor do que os padrões estabelecidos, foi possível constatar que o Colégio 1 não atende as características mínimas de estrutura física com os padrões mínimos de qualidade inicial, enquanto os Colégios 2 e 3 superam a matriz de padrões mínimos de qualidade proposta para a Rede Pública de Educação Básica no Brasil.

2.2 Pilares para estabelecer qualidade na escola: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Equidade

Para iniciar esta seção, é interessante referenciar José Leão M.Falcão Filho (1997), que afirma: “A escola e as ações de seus profissionais serão de qualidade, quando puderem ser consideradas, ao mesmo tempo, EFETIVAS, RELEVANTES, EFICIENTES E EFICAZES”.

Em seu texto, o autor indica que durante anos a educação brasileira não dispunha de metodologia que permitisse avaliar de forma sistemática a qualidade das ações dos educadores e da escola. Assim, houve uma busca para melhorar a educação brasileira em todos os níveis, surgindo duas tendências de gestão: a primeira, com métodos e técnicas adotados nas empresas industriais comerciais para transplantar nas unidades escolares; e a segunda, desenvolvida a partir das características das organizações escolares com metodologia para viabilizar a prática educativa.

Diante destas tendências na busca de qualidade das ações e reconhecendo a diversidade nas características percebidas nas unidades escolares em estudo, não só na região em que estão sediadas, como pelas peculiaridades de infraestrutura (física e material) e oscilações no desempenho educacional (demonstrado nos índices IDEB e IDERJ), fica evidente a necessidade de se mesclar as metodologias de gestão, adaptando características próprias, partindo do princípio de que as escolas são diferentes das organizações civis, mas possuem pontos em comum nas práticas administrativas. Além disso, mantêm contato direto com pessoas; possuem atividades que necessitam de coordenação e planejamento; objetivos a serem alcançados e necessidades a serem satisfeitas com articulação e integração dos conhecimentos.

É importante destacar que as escolas possuem características próprias nas estruturas físicas diferenciadas; assim, não há uma forma única de fazer a gestão. Entende-se a necessidade de estabelecimentos organizacionais com atitudes que visem EFICIÊNCIA (com a utilização de métodos e técnicas de acordo com a realidade local), EFICÁCIA (na busca de se atingir as metas de melhor desempenho educacional e de gestão) e EFETIVIDADE (na garantia dos trabalhos, atendendo a demanda da sociedade nos campos político, social, econômico e educacional).

Outro ponto interessante para se analisar a qualidade educacional é reportar-se ao texto de Brooke (2012) sobre as reformas da educação. Este apresenta as diversas políticas e reformas educacionais implementadas na década de 1990, em vários países, a aproximação da educação e o mundo do trabalho, e referencia que as questões econômicas não ficam dissociadas das reformas educacionais, pois aplicam conceitos como eficiência, eficácia, produtividade, clientela e relações de mercado. Isso reforça a importância do tema “Equidade” para a superação às históricas desigualdades educacionais.

Em vários países percebe-se a tentativa de equilibrar as oportunidades educacionais, inspirando-se na equidade para estabelecer políticas que buscam uma educação compensatória e de reparação, objetivando oferecer condições educacionais melhores à população negra e pobre. Porém isso ainda não se pode afirmar com base em resultados satisfatórios e de melhoria de qualidade. É fundamental que diferentes ações caminhem ao lado do processo educacional para que a equidade na educação seja, de fato, alcançada.

Brooke (2012) deixa explícito que o termo equidade pode ser entendido em dois sentidos. No primeiro, trata a equidade vertical que pressupõe **“tratar de forma desigual os desiguais”** (p. 403), onde se lançam políticas compensatórias e afirmativas para aqueles que pretendem corrigir as injustiças passadas ou inverter a lógica da estrutura de responsabilidade. Entende-se a equidade vertical como forma de abranger as diversas camadas da sociedade, corrigindo as distorções, para que não haja segregação e o ensino de fato atenda a todos.

A segunda forma de tratar a equidade remete ao conceito **“tratar de forma igual os desiguais”** (BROKE, 2012, p.403). Esta condição fundamenta a equidade horizontal, em que todas as pessoas possuem direitos iguais e que a essência da igualdade é a garantia de que todos recebam o mesmo tratamento.

Entende-se que a equidade educacional (vertical ou horizontal), deve ser a premissa dos governos para que o sistema educacional possa melhorar e sanar as defasagens educacionais, com políticas e garantia de igualdade (no mais amplo sentido) para a aprendizagem aos alunos.

Na tentativa de perceber se há equidade no sistema educacional, foram estudadas três unidades escolares de uma mesma Região no Estado do Rio de Janeiro, conforme explicitado no primeiro capítulo, iniciando por considerar o perfil

socioeconômico e educacional dos municípios sede dos colégios em estudo na Região Serrana II, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 10 -Perfil socioeconômico e educacional/ Municípios da Região Serrana II

Nome	Dados Populacionais			IDEB/2011		IDEB/2013		IDH		
	Habitantes	Escolas	Alunos	Projetado	Observado	Projetado	Observado	Pontuação	Classificação	Nível
Casemiro de Abreu	35.500	8	4.340	4,1	2,8	4,5	4,1	0,726	29 ^o	Alto
Carmo	17.500	7	2.283	4,2	4,7	4,6	4,9	0,696	61 ^o	Médio
Sumidouro	15.000	4	1.219	4,7	5,9	5,1	4,7	0,611	92 ^o	Médio

Fonte: IBGE (2011) e SEEDUC/RJ.

Diante da tabela, está explícito que os municípios com menores índices populacionais e menor número de alunos, possuem os maiores IDEBs (1^o- Sumidouro, 2^o Carmo, 3^o Casemiro de Abreu). Entretanto, é curioso que há inversão no registro de valores no IDH, pois de acordo com a classificação acima representada, os municípios com maior população, possuem piores IDEBs, embora possuam as melhores classificações na avaliação do IDHs do Estado do Rio de Janeiro (1^o Casemiro de Abreu, 2^o Carmo e 3^o Sumidouro).

Outra consideração relevante é a caracterização dos colégios em estudo, conforme mostra a tabela 11:

Tabela 11 -Caracterização (2011) dos Colégios 1, 2 e 3 da Regional Serrana II

Colégios	Classificação	Alunos	Turmas	CARACTERIZAÇÃO									Condição estrut. Física / 2011	Condição estrut. Física / 2013
				Salas de Aula	Turnos	Internet	Biblioteca	SAERJINHO	IDEB / 2011 Observado	SAERJINHO 2013	IDEB / 2013 Observado	Média-alunos salas-turnos		
1	"C"	506	18	7	3	sim	sim	1,4	*	2,4	4,4	24,09	Ruim	Bom
2	"C"	377	17	10	3	sim	sim	5,0	3,2	3,8	4,7	12,56	Regular	Regular
3	"C"	452	18	18	2	sim	sim	5,2	5,9	4,1	4,7	12,55	Bom	Bom

Fontes: Secretaria das Unidades Escolares(dados de 2011) e EMOP- Diretoria de Manutenção.

Na caracterização dos colégios selecionados, pode-se perceber que todos estão na mesma faixa de classificação, ou seja, estes colégios, para a rede estadual de ensino estadual, possuem número de alunos diferentes, porém no perfil das turmas há semelhanças, não só com a quantidade de turmas de cada colégio, mas com as especificidades destas turmas (conforme citado no capítulo I, subitem 1.3), o que os enquadra como colégios com a mesma faixa de classificação "C". Na estrutura física disponível (salas de aulas), a disposição das unidades nos faz questionar se a adequação do espaço físico é compatível ao quantitativo de alunos por turno, podendo ou não refletir no desempenho, já que o Colégio 3 apresenta a menor média de alunos/ por sala nos turnos e possui o melhor IDEB.

Esta hipótese não pode ser confirmada, pois o Colégio 1 não tem registro de IDEB observado em 2011, o que significa que não possuiu números de alunos suficientes para o registro deste índice. Porém, no período seguinte, em 2013, percebe-se melhoria dos índices de SAERJ e concomitante com a melhoria da condição de infraestrutura. Os dados do Colégio 1 são completamente inversos aos dados dos Colégios 2 e 3, que mantiveram os índices de estrutura física e obtiveram menores índices educacionais.

Para elucidar e referenciar esta pesquisa, destacou-se alguns pontos: 1- as características das escolas promotoras de eficácia no desempenho escolar; 2- os

efeitos das legislações na garantia da eficiência e equidade escolar e intraescolar; 3- a influência da gestão escolar na eficácia escolar e no aumento das desigualdades.

2.3 Instalações e equipamentos adequados para a garantia de um trabalho educativo com eficiência

Para a avaliação da infraestrutura de estabelecimentos educacionais, consideram-se, os conceitos de estrutura física e estrutura material disponíveis com a garantia da equidade na articulação de estratégias pedagógicas que proporcionem melhor desempenho dos alunos.

Na concepção de análise da Estrutura Física, analisa-se o espaço territorial em relação à disposição da unidade em estudo, situação do imóvel quanto às construções, limpeza e manutenção e fatores como luminosidade, ruído e ventilação da sala de aula. Assim, o enfoque quanto à estrutura física das unidades escolares está diretamente ligada ao investimento da estrutura, com construções escolares apropriadas ao ensino, e com espaços de atenção à diversidade cultural desta clientela que permitam a articulação das estratégias; a organização curricular e qualificação dos docentes, estabelecendo padrões mínimos de qualidade ao ensino aprendizagem.

Por outro lado, também foi considerada a estrutura material e a situação patrimonial de acordo com as condições de conforto dos alunos na unidade escolar, com móveis e equipamentos e recursos didáticos disponíveis que pudessem garantir um caráter de uma escola democrática que fosse capaz de promover o desenvolvimento da aprendizagem, desencadeando atitudes efetivamente cidadãs. Os investimentos em recursos tecnológicos, equipamentos, laboratórios para integração dos alunos, professores e pais são também relacionados por considerar que ampliam as chances de promoção de uma aprendizagem mais significativa.

Como citado na seção anterior, são poucos documentos e parca é a legislação que definem e registram a padronização obrigatória para o funcionamento de ambientes escolares. Desta forma, utilizam-se os conceitos de infraestrutura elementar, básica, adequada e avançada, conforme especificado abaixo, para melhor referenciar as estruturas escolares.

Quadro 10 -Definição do conceito de Infraestrutura por categoria

Categoria	Descrição
Infraestrutura Elementar	Estão neste nível escolas que possuem somente aspectos de infraestrutura elementar para o funcionamento de uma escola, tais como água, sanitário, energia, esgoto e cozinha.
Infraestrutura Básica	Além dos itens presentes no nível anterior, neste nível as escolas já possuem uma infraestrutura básica, típica de unidades escolares. Em geral, elas possuem: sala de diretoria e equipamentos como TV, DVD, computadores e impressora.
Infraestrutura Adequada	Além dos itens presentes nos níveis anteriores, as escolas deste nível, em geral, possuem uma infraestrutura mais completa, o que permite um ambiente mais propício para o ensino e aprendizagem. Essas escolas possuem, por exemplo, espaços como sala de professores, biblioteca, laboratório de informática e sanitário para educação infantil. Há também espaços que permitem o convívio social e o desenvolvimento motor, tais como quadra esportiva e parque infantil. Além disso, são escolas que possuem equipamentos complementares como copiadora e acesso a internet.
InfraestruturaAvançada	As escolas neste nível, além dos itens presentes nos níveis anteriores, possuem uma infraestrutura escolar mais robusta e mais próxima do ideal, com a presença de laboratório de ciências e dependências adequadas para atender estudantes com necessidades especiais.

Fonte: Soares Neto et al. (2013).

Diante dos resultados apurados na planilha de avaliação dos recursos estruturais e materiais da Regional Serrana IIe os conceitos acima definidos, atesta-se que não há infra "estrutura elementar" nas unidades em estudo, porém, entre os colégios em estudo, há variações entre "estrutura básica" e "estrutura avançada". Assim, ratifica-se a intenção de proporcionar equidade e condições avançadas para a rede estadual de ensino.

Vale reportar às análises sobre a organização do espaço escolar publicados no ano de 2000, no período de janeiro/junho realizados por Dórea (2000), professora da Universidade do Estado da Bahia, sobre a organização do espaço escolar, procurando identificar os aspectos pedagógicos e arquitetônicos das políticas de edificações escolares implementadas por Anísio Teixeira no Rio de Janeiro e na Bahia, corroborando com a ideia do educador que entendia que a educação não era apenas um fenômeno escolar, mas

um fenômeno social que se processava permanentemente em toda a sociedade, enquanto as demais instituições exerciam ação educativa sem plano definido e sem controle de resultados, a escola era a instituição conscientemente planejada para educar (TEIXEIRA, 1997, p. 255).

Dórea (2000) leva em consideração as reformas e medidas educacionais implementadas por Anísio Teixeira na área educacional, em especial em relação ao planejamento das edificações escolares, por considerar que sem instalações adequadas não há trabalho educativo e que o prédio, base física e preliminar para qualquer programa educacional, torna-se indispensável para a realização de todos os demais planos de ensino (TEIXEIRA, 1935 apud DÓREA, 2000).

Destaca a autora que a preocupação com o prédio escolar surge apenas a partir da segunda metade do século XIX, ao ser difundida a educação popular, quando políticos e educadores passaram a considerar a necessidade de espaços edificadas expressamente para o serviço escolar. Dórea (2000) cita que para Anísio Teixeira, além da ausência de prédios, mobília e material escolar adequado e a insuficiência de escolas, o mal do brasileiro era a própria escola existente, pois a preocupação básica do sistema escolar deveria ser a criança do povo que só tinha a escola como meio de formação. Assim, a escola deveria oferecer a essas crianças mais do que o ensino, um ambiente civilizado; preparar-lhes o caráter, a ambição e o hábito de fazer bem tudo quanto lhes fosse necessário fazer; educar todos os indivíduos para a participação na nova sociedade, intelectual e técnica. Diante disso, enfatiza que o aluno deveria ter seu ambiente preparado:

o prédio escolar e as suas instalações atendam, pelo menos, aos padrões médios da vida civilizada e que o magistério tenha a educação, a visão e o preparo necessários a quem não vai apenas ser a máquina de ensinar intensivamente a ler, a escrever e a contar,

mas vai ser o mestre da arte difícil de bem viver (TEIXEIRA, 1935, apud DÓREA, 2000, s.p.).

Além disso, a autora atesta que as gestões administrativas de Anísio Teixeira representa marco fundamental nas reformas educacionais, pois apresentaram a preocupação com a formação do professor; com as edificações escolares – as instalações físicas da escola; o planejamento e organização das edificações escolares. Um fato relevante é que chegou a esboçar um plano geral proibindo em lei a compra de propriedades particulares e fixando as dimensões mínimas dos terrenos a serem adquiridos na implantação de unidades escolares (DÓREA, 2000).

A autora esclarece que o serviço de prédios e aparelhamentos escolares do departamento de educação chegou a realizar inquéritos e levantamentos dos prédios públicos e alugados existentes e identificou a maioria deles impróprios ou inadequados ao funcionamento escolar. Pelo que se apurou, nas escolas investigadas esta realidade permanece nos dias atuais, pois não há um plano que regule as edificações escolares com base na distribuição da população e/ou tendências de crescimento da população para servir de parâmetro para implantação ou manutenção de unidades escolares no Estado do Rio de Janeiro.

Ainda de acordo com Dórea (2000), Anísio Teixeira trouxe proposta inovadora para as edificações escolares, no Rio de Janeiro: um "*sistema*" escolar que conciliava as dificuldades e previa edificações de duas naturezas: as **escolas nucleares**, ou escolas-classe, e os **parques escolares**, para frequência diária das crianças. O sistema escolar deveria funcionar em dois turnos, para cada criança. No primeiro turno, a criança receberia, em prédio adequado e econômico (escola-classe), o ensino propriamente dito; no segundo turno, receberia, em um parque escolar aparelhado e desenvolvido, a sua educação social, a educação física, a educação musical, a educação sanitária, a assistência alimentar e o uso da leitura.

Na prática, a história registra que a proposta de educação em tempo integral idealizada por Anísio Teixeira para o Rio de Janeiro, não se efetivou. Mesmo assim, defendia o planejamento e a execução das edificações escolares, e, isso o levou a ser considerado como "o arquiteto da educação brasileira" pelo empenho em prover a escola de espaço planejado para educar projetadas por arquitetos com base nos princípios da racionalidade e da funcionalidade, próprios da arquitetura, e por determinar a concepção de programas arquitetônicos, de acordo com a localização e

as necessidades de cada escola para melhor organização do espaço e atendimento às exigências das modernas conquistas pedagógicas, dos novos hábitos de higiene e à economia das construções escolares.

[...] só existirá uma democracia no Brasil no dia em que se montar, no Brasil, a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública. Mas, não a escola pública sem prédios, sem asseio, sem higiene e sem mestres devidamente preparados e, por conseguinte, sem eficiência e sem resultados. (TEIXEIRA, 1935apud DÓREA, 2000, s.p.).

Não desejamos palácios luxuosos, mas construções econômicas e nítidas que apoiem, como uma simples e forte base física, a obra educacional entrevista pelos que acalentam os ideais de uma reconstrução da própria vida, pela escola. (TEIXEIRA, 1935, apud DÓREA, 2000, s.p.).

Diante destas considerações podemos perceber que as escolas precisam, pelo menos, de uma “infraestrutura básica” para funcionamento, mas para desempenhar um papel social no ambiente da cidade é necessário que haja ambientes/espacos como jardins e as “áreas livres”, anfiteatros, biblioteca, refeitório, elevando o patamar para “infraestrutura adequada” à aprendizagem. Mais uma vez percebe-se que dentre as unidades escolares estudadas o Colégio 1 não atende completamente a condição ideal para o ensino aprendizagem, diferentemente dos Colégios 2 e 3, que estão completamente adaptados para melhoria da qualidade educacional.

A escola eficaz é aquela que viabiliza aos alunos um desempenho educacional além do esperado, frente à origem social e à composição social do corpo discente (FRANCO et al., 2007), assim, na próxima seção serão apresentadas outras pesquisas que atestam eficácia nas unidades escolares, além de destacar os perfis de liderança na gestão escolar.

2.4 Algumas pesquisas que embasam o estudo sobre escolas eficazes nos aspectos relacionados à infraestrutura e os perfis de liderança na Gestão Escolar

Para amparar o estudo da influência da infraestrutura no desempenho escolar, optou-se por analisar outras pesquisas que pudessem ratificar a hipótese. Primeiramente, selecionou-se o artigo “Qualidade e Equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intraescolares” (FRANCO et al., 2007), e analisou-se o termo “equidade e qualidade educacional” como objeto de estudo a associação das características escolares à equidade escolar (ao aumento do desempenho médio das escolas) e equidade intraescolar (distribuição social do desempenho escolar dos alunos dentro das escolas). Nesta pesquisa, há uma investigação que tenta identificar e avaliar os efeitos da equidade intraescolar para a eficácia escolar, percebendo o nível de desigualdades dentro das unidades escolares e ficou claro que desde 1979 (na reunião anual da ANPEd)¹³ quanto a seletividade socioeconômica do ensino do 1º grau já havia preocupação com os fatores intraescolares, entretanto, as pesquisas contemplavam apenas o caráter reprodutor da educação, iniciando registros acerca de fatores intraescolares como característica da unidade escolar, sem contemplar a possibilidade de que estes fatores pudessem afetar os alunos da unidade escolar pertencentes a diferentes grupos sociais e que esta realidade só mudou no século XIX, pois há registros de pesquisas que investigam como os fatores intraescolares relacionam-se simultaneamente com a eficácia escolar, ilustrando como os mesmos podem explicar desigualdades entre escolas, dentro das escolas e entre turmas.

Diante do contexto e tomando como referência Martimore (1991 apud FRANCO et al., 2007, p. 280): “[...] escola eficaz é aquela que viabiliza que seus alunos apresentem desempenho educacional além do esperado, face à origem social dos alunos e à composição social do corpo discente da escola”.

Esta pesquisa deixa transparecer que o conceito de desigualdade intraescolar refere-se ao processo de produção de desigualdade no desempenho escolar de

¹³ A ANPEd (Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Educação), tem por finalidade o desenvolvimento da ciência, da educação e da cultura, dentro dos princípios da participação democrática, da liberdade e da justiça social. Disponível em: <http://www.anped.org.br/anped/sobre-a-anped/apresentacao>. Acesso em: 10 ago. 2014.

alunos que frequentam a mesma unidade escolar, muitas vezes via mecanismos sutis e outras, via mecanismos explícitos. Sabe-se que os fatores que promovem a equidade intraescolar são aqueles que propiciam a moderação e eventualmente a superação da desigualdade no desempenho escolar de alunos que frequentam as mesmas unidades escolares, ou seja, o conceito de equidade intraescolar e equidade não podem ser tratados de forma independente.

Diante desta consideração, numa análise da Regional Serrana II (em estudo) pode-se afirmar que há por parte da Diretoria Regional Administrativa, um conjunto de práticas escolares no sentido de aumentar o desempenho médio das escolas e de promover distribuição mais equânime dos recursos para melhorar o desempenho dos alunos que frequentam as suas unidades escolares, ou seja, os recursos financeiros e/ou materiais distribuídos na rede contemplam inicialmente as escolas de maior fragilidade, respeitando o grau de necessidade de cada unidade escolar, isto significa que todas as unidades são contempladas, entretanto, seguem a ordem de prioridade na urgência do atendimento, considerando a situação em que as mesmas políticas e práticas escolares estão inseridas (municípios e realidade externa) para que de fato se promova diminuição da desigualdade e promoção de equidade e eficácia escolar.

Outra pesquisa referenciada neste estudo acompanha Franco e Bonamino (2005) em "A Pesquisa sobre Características de Escolas Eficazes no Brasil". Pode-se observar neste artigo a citação da forte influência dos fatores intraescolares sobre o desempenho dos alunos e estes fatores estão associados à eficácia escolar através de cinco categorias: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; e ênfase pedagógica.

No contexto desta pesquisa, destaca-se a influência dos Recursos escolares (com base nos dados do SAEB 2001) referenciando a importância dos equipamentos e conservação do equipamento e do prédio escolar. Segundo Lee, Franco e Albernaz (2004), citados por Franco e Bonamino (2005), há efeito positivo da infraestrutura física da escola sobre o desempenho em leitura dos alunos brasileiros que participaram do PISA 2000, enquanto Espósito, Davis e Nunes (2000) encontraram resultados positivos para o efeito das condições de funcionamento de laboratórios e espaços adicionais para atividades pedagógicas.

Em contrapartida,Albernaz, Ferreira e Franco (2002) reportaram o efeito negativo sobre a eficácia escolar da falta de recursos financeiros e pedagógicos da escola, a partir de dados do SAEB 1999, 8º série. O mesmo resultado foi obtido por Franco, Sztajn e Ortigão (2004apud FRANCO; BONAMINO, 2005) a partir de dados do SAEB 2001- 8ª série, onde atestaramque os recursos escolares não são fatores de eficácia escolar em países em que o grau de equipamento e conservação das escolas não varia muito de escola para escola, entretanto ressaltam que no Brasil a variabilidade nos recursos escolares com que contam as escolas é fundamental para a eficácia no âmbito da escolar.

Outro fator escolar associado à eficácia escolar é a organização e Gestão da Escola, ondeAlbernaz, Ferreira e Franco (2002) reportaram ao reconhecimento dos professores na liderança por parte do diretor é característica associada a eficácia escolarenquanto Soares, Mambrine, Pereira e Alves (2001) enfatizam a dedicação do diretor para a eficácia escolar e Lee, Franco e Albernaz (2004) referenciam a necessidade da responsabilidade coletiva quanto ao aprendizado do aluno como fator relevante para a eficácia escolar.

Em suma, esta pesquisa evidenciaque a eficácia escolar tem achados convergentes sobre o efeito positivo dos recursos escolares – ainda que os pesquisadores entendam que recursos só podem ser eficazes quando efetivamente utilizados, ou seja, conduz à interpretação de que com a organização e gestão da escola, baseada em liderança do diretor e em comprometimento coletivo do corpo docente com o aprendizado de seus alunos haverá oclima acadêmiconecessáriopara as exigências acadêmicas do processo de ensino e de aprendizagem.

Com as considerações acima elencadas e com a complexidade no campo educacional, percebe-se a necessidade de orientação aos gestores públicos para formular políticas baseadas em evidência, com a valorizaçãodo fluxo escolar,que precisaser equacionado no País, para expandir, consolidar, formular e monitorar políticas educacionais com base nas evidências das realidades das unidades escolares.

Neste contexto, é importante citar o Projeto Geres - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005, coordenado pelos professores Creso Franco e Alícia Bonamino, que acompanharam o desempenho escolar de uma amostra de alunos em Língua Portuguesa (Leitura) e Matemáticao longo dos anos iniciais do Ensino

Fundamental. Este estudo permitiu a análise das proficiências dos alunos e possibilitou a compreensão da relação entre fatores extraescolares e intraescolares, associados com a gestão da escola na busca de minimizar os efeitos sociais ligados à aprendizagem.

Com base neste Projeto, Polon (2009), cria uma tipologia de estilos de gestão escolar, onde se constata que distintos perfis de liderança são associados a possibilidades de resultados diferentes pelas escolas. Para ela, os tipos são:

Tipo 1 - Liderança Pedagógica – pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar;

Tipo 2 – Liderança Organizacional – Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas, etc.;

Tipo 3 – Liderança Relacional – Para os casos em que as cargas fatoriais indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores (POLON, 2009, p. 9).

Além dos diferentes perfis de liderança, Polon (2009) referencia a complexidade das características relacionadas à gestão escolar pelas circunstâncias e atores que caracterizam cada escola na combinação de perfis de liderança. A autora atesta que estas distinções de gestão se fazem por processos de combinação e recombinação de prioridades de cada unidade escolar, em função: 1- das influências pessoais dos gestores; 2- das pressões de cada ambiente nos aspectos político-pedagógico, administrativo-organizacional e humano-relacional; 3- as condições de infraestrutura disponível e nível socioeconômico do público atendido, 4- o tipo de rede de ensino que atendem, 5- de acordo com a cultura institucional estabelecida.

Diante das considerações acima elencadas, percebe-se que não há modelo pronto para determinar a escola eficaz, entretanto, os estilos de liderança e gestão podem influenciar diretamente no desempenho escolar para uma escola eficaz.

2.5 Metodologia para avaliação da hipótese e seus respectivos resultados

Para análise das práticas nas unidades em estudo, tornou-se necessária a utilização de instrumentos para facilitar a visualização dos dados e a estrutura de cada unidade escolar, com metodologia e padronização de resultados. Desta forma, os questionamentos feitos aos alunos, professores, funcionários de apoio terceirizados e gestores permitiram perceber o controle administrativo e analisar os índices de cada unidade escolar.

Além da aplicação dos 100 questionários contextuais, foram realizadas visitas avaliativas nas unidades escolares para diagnosticar a estrutura física.

Em paralelo à análise dos questionários, considerou-se os resultados bimestrais, ou seja, foi necessário equiparar os avanços estruturais e administrativos aos avanços no desempenho dos alunos nas avaliações e comprovar a eficiência e eficácia da gestão administrativa, analisando sua interferência na postura dos professores e demais funcionários da Unidade Escolar e, conseqüentemente, no melhor desempenho do aluno. Neste estudo, levou-se em consideração o perfil de cada unidade escolar, o controle e a gestão das escolas, analisando as práticas gerenciais e o comprometimento dos gestores, professores e terceirizados aos resultados dos alunos.

Com base nos resultados da pesquisa, acredita-se ser possível melhorar o resultado das atividades desempenhadas pela Diretoria Regional Administrativa; aprimorar as práticas de controle e acompanhamento de dados dos colégios da Regional, ofertando educação que atenda às expectativas de melhor qualidade na Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Para perceber se as singularidades de cada unidade escolar podem interferir diretamente no desempenho do aluno, optamos por estabelecer, dentre os tipos de pesquisa de campo e amostragem existentes, a técnica de coleta de dados com questionários, não só para identificar quais eram os desejos e exigências da comunidade escolar que poderiam influenciar no desempenho, mas também conhecer o perfil dos entrevistados que pertencem à comunidade escolar; a opinião da comunidade quanto a estrutura física e materiais existentes, e, em paralelo, a

compreensão de cada comunidade quanto ao modelo de gestão adotado pelos gestores das unidades em estudo.

Nos colégios 1, 2 e 3da Regional Serrana II, em três dias consecutivos dos meses de abril/ maio, responderam aos questionários uma amostra de 100 sujeitos das comunidades escolares em referência. Dentre os pesquisados estavam 56 (cinquenta e seis) alunos, 19 (dezenove) professores, 8 (oito) gestores e 17 (dezesete) terceirizados, estes, funcionários de empresa privada, contratados para executar os serviços de apoio (limpeza e conservação/ preparo e distribuição de refeição) nas unidades escolares estaduais do Rio de Janeiro.

Ressalta-se que a educação é atividade fim das unidades escolares; assim, a SEEDUC terceirizou os serviços de apoio, fazendo com que houvesse redução de custos e seleção criteriosa do perfil dos contratados com foco na mão de obra especializada.

A metodologia utilizada na pesquisa foi de enfoque descritivo interpretativo, de natureza quantitativa e qualitativa, com base num questionário estruturado, com 12 (doze) perguntas fechadas e padronizadas, com a intenção de levantar como estão as estruturas escolares em estudo e a opinião destes entrevistados quanto à estrutura educacional existente.

Para isso, considerou-se a gestão diante da análise do desempenho e atuação profissional em cada unidade escolar, identificando se a equipe interna apropria-se ou não dos dados do colégio e, ainda, se acompanha o desenvolvimento da unidade escolar de forma prática e significativa para desenvolver práticas profissionais que possam mudar a realidade das ações educativas.

As dificuldades da unidade escolar podem ser diversas, trazendo prejuízos significativos às tarefas profissionais e, conseqüentemente, as ações educativas, assim, torna-se necessário conhecer as pessoas e o contexto em que estão inseridas; propor alternativas para melhorar o trabalho da equipe com ações para melhor conduzir a gestão. Neste contexto, a análise deste trabalho está baseada nos princípios de Eficiência, Eficácia, Efetividade e Equidade no sistema educacional; na avaliação da infraestrutura adequada à aprendizagem baseados nos instrumentos legais que garantem a educação de qualidade como direito

fundamental e de todos com ressalva ao Parecer CNE/CEB nº08/2010¹⁴ (RIO DE JANEIRO, 2010b);

Foi no processo de compreensão das expectativas dos sujeitos investigados que buscou-se analisar as condições da infraestrutura; dos gestores diretamente ligados ao segmento administrativo, dos terceirizados sem vínculo direto com a instituição; e, principalmente, a refletir quanto às práticas cotidianas dos professores e alunos que podem ou não ser influenciadas pelo planejamento das atividades e pelas metodologias de trabalho de cada unidade escolar.

Dentro desta perspectiva, o questionário abrangeu questões para identificar o perfil formativo dos servidores públicos e privados da rede estadual de ensino, bem como o perfil dos alunos de um mesmo ciclo escolar, nas diversas regiões de nossa rede educacional. Posteriormente, abrangeu questões relacionadas à estrutura física e material da unidade escolar destacando o grau de necessidade e a importância de cada item na mudança de prática de cada servidor no exercício da função. Diante das informações coletadas, a pretensão era avaliar o conhecimento, o envolvimento da comunidade escolar na gestão da infraestrutura, relacionando com a interferência no desempenho escolar. Desta forma, apresentam-se nas próximas seções, os resultados apurados (por classe entrevistada).

2.5.1 DIAGNÓSTICO – PROFESSORES (EFETIVOS)

De posse da amostra dos 19 (dezenove) questionários respondidos por professores, observa-se que a idade da maioria dos entrevistados é superior aos 26 anos de idade, além disso, 14 (quatorze) dos entrevistados eram do sexo feminino.

Nos dados apurados percebe-se que os professores dos Colégios 1 e 3 possuem uma faixa etária entre 26 e 38 anos e com até 13 anos de profissão na rede estadual de ensino, o que se pressupõe funcionários em plena atividade funcional e longe de aposentadoria. Isso é bem diferente no Colégio 2, que registra professores com faixa etária acima de 39 anos e com mais de 20 anos trabalhando na rede Estadual de ensino.

¹⁴ Parecer CNE/CEB nº08/2010 - estabelece normas que tratam sobre os padrões mínimos de qualidade de ensino para a Educação Básica, para que as escolas públicas tenham como base um conjunto de padrões mínimos referenciados no CAQi – custo aluno qualidade inicial.

Os professores possuem vínculos de estatutários, foram aprovados em concurso público, assim, com o vínculo efetivo possuem maior comodidade, liberdade e exigibilidade nas respostas. É perceptível que quando questionados quanto a existência e disponibilidade dos recursos/ equipamentos necessários à aprendizagem na unidade escolar, 12 (doze) dos professores atestaram a falta de recursos adequados.

O interesse em trabalhar na unidade é revelado pelo bom relacionamento com o grupo e com a facilidade de acesso à unidade escolar. Apesar de 18 (dezoito) considerarem adequada a estrutura física da unidade escolar, 12 (doze) destes entrevistados consideram que o colégio não possui recursos/equipamentos necessários para a aprendizagem dos alunos. Estes fatos alertam quanto às observações citadas nos questionários, onde todos os itens nos remetem a falta de gestão com os recursos disponíveis, pois existem recursos/equipamentos, porém com funcionamento precário.

Os professores entendem que o envolvimento dos alunos com a unidade escolar está entre regular e bom e atestam bom o desempenho do gestor na unidade escolar. Este fato justifica o bom relacionamento do grupo (professor/gestor), sem o olhar crítico sobre a gestão que mantém alguns espaços e equipamentos sem o devido funcionamento.

É elevado o grau de satisfação dos professores com as unidades escolares estaduais em que trabalham.

2.5.2 DIAGNÓSTICO –PROFISSIONAIS DE APOIO (TERCEIRIZADOS)

Os profissionais de apoio terceirizados possuem vínculo de contrato com empresas privadas que prestam serviço para a rede estadual de ensino, deste, uma amostra de 17 (dezessete) foram entrevistados e com base nos questionários respondidos pode-se constatar que a maioria dos entrevistados regula entre 32 e 38 anos e, destes, entrevistados 15 (quinze) eram do sexo feminino.

Há relativa rotatividade de funcionários nas unidades escolares, pois a secretaria estadual de educação avalia o serviço prestado e não os postos de serviço. Esta característica garante maior sensatez e ponderação nas respostas

destes funcionários nos questionários, pois não há um vínculo de grupo ou mesmo de prévia defesa da unidade escolar.

Nas respostas dos terceirizados foi possível constatar que 12 (doze) dos entrevistados despertam interesse em trabalhar na unidade escolar pela facilidade de acesso. Isso significa que estes funcionários residem na proximidade e conhecem a realidade da comunidade escolar.

A estrutura física da unidade escolar é aprovada, pois 15 (quinze) dos terceirizados atestam como adequada à aprendizagem, entretanto, 9 (nove) consideram que a unidade escolar não possui os recursos/equipamentos necessários este dado nos faz perceber que há relativa falta de gestão na unidade escolar, pois os equipamentos existem e a manutenção não está sendo executada com a agilidade necessária.

Os funcionários atestam satisfação com a unidade escolar, bem como o bom relacionamento com os alunos e o envolvimento do gestor na unidade escolar.

2.5.3 DIAGNÓSTICO—GESTORES DAS UNIDADES EM ESTUDO

Na avaliação das respostas dos gestores estaduais 8 (oito) gestores foram entrevistados e, pode-se perceber que estes possuem mais de 39 anos e estão no cargo como gestor no período de 1 a 3 anos. Com este período na gestão parece um período curto, entretanto nos remete ao conhecimento da nova estrutura proposta pela SEEDUC/RJ com o planejamento e gestão orientada para resultados, mas nem sempre isso reflete de fato nas ações desempenhadas nas unidades escolares.

Quando os gestores foram questionados sobre a limpeza das mesas e carteiras da unidade escolar 5 (cinco) atestam a limpeza com a frequência de uma vez por semana, enquanto 3 (três) atestam a limpeza todos os dias da semana. O resultado assusta, pois atesta que as carteiras da Unidade Escolar não são limpas todos os dias. Um grave problema de gestão, pois o serviço é terceirizado e a cobrança não está sendo executada conforme necessidade diária para um ambiente limpo e saudável.

Todos os gestores destacam que mobilizam, motivam e conscientizam a equipe para organização limpeza e disciplina na unidade escolar, e, reconhecem o programa 5 S¹⁵ como instrumento para esta conscientização.

Segundo os gestores, todas as unidades escolares em estudo passaram por intervenção com obras nos últimos dois anos e se destacam como espaço físico; e, professores e merenda como fundamentais para despertar o interesse dos alunos na unidade escolar.

Na visão de todos dos gestores, os recursos disponíveis para manutenção da unidade escolar é insuficiente, mas somente a metade dos gestores entrevistados utilizam os recursos de manutenção exclusivamente para reestruturação da unidade escolar. Quanto aos recursos disponíveis em sala de aula, mais da metade dos gestores atestam ter som, TV, quadro branco, DVD, retro projetor, ventilador, ar condicionado, mesas, cadeiras e carteiras.

Como os gestores dos Colégios 1, 2 e 3 estão na rede estadual e no cargo há alguns anos, destaca-se a importância da organização e gestão da escola; o clima acadêmico; formação e salário docente e ênfase pedagógica, citadas no segundo capítulo, como fundamentais características associadas à eficácia escolar.

Nos questionários respondidos pelos gestores dos Colégios 1, 2 e 3, bem como nos dados obtidos na unidade escolar foi possível perceber a falta de controle da gestão escolar. Isso está explícito em atitudes gestoras que se configuram com a falta de cobrança dos serviços terceirizados na frequência da limpeza de mesas e carteiras dos alunos e professores (onde 5 dos 8 entrevistados assumem que a unidade escolar tem executada a limpeza 1 vez por semana) até a utilização dos recursos manutenção da unidade escolar utilizados pelos gestores para outros fins do colégio, enquanto atestam ser insuficiente o recurso para manutenção da unidade. Estes fatos, somados a falta de comunicação, onde gestores alegam que a unidade escolar possui estrutura material adequada a aprendizagem, enquanto parte dos professores e alunos desconhecem o referido patrimônio, nos levam a perceber a deficiência do clima acadêmico necessário para as exigências fundamentais de infraestrutura adequada ao processo de ensino e de aprendizagem.

¹⁵ O Programa **5S** é assim chamado devido a primeira letra de 5 palavras japonesas: **Seiri** (utilização), **Seiton** (ordenação), **Seiso** (limpeza), **Seiketsu** (higiene) e **Shitsuke** (autodisciplina).

2.5.4 DIAGNÓSTICO—ALUNOS DAS UNIDADES EM ESTUDO

Nos questionários respondidos pelos 56 (cinquenta e seis) alunos foi possível perceber que eles possuíam entre 16 e 23 anos e dos entrevistados a metade eram meninos. Destes alunos, 46 (quarenta e seis) estudam na unidade escolar há mais de 2 anos, sendo um tempo considerável para que pudessem avaliar a unidade escolar.

O perfil dos alunos do Colégio 3 mostra que a turma está na mesma unidade escolar por um período considerável de tempo e que não há nenhuma defasagem idade /série, o que não pode ser observado nos Colégios 1 e 2

Quando questionados sobre a limpeza e conservação da unidade escolar 33 (trinta e três) informaram que não desempenhavam nenhuma atividade para a conservação da unidade escolar, entretanto 21 (vinte e um) fizeram referência à preocupação na manutenção da limpeza do colégio.

A satisfação com o colégio em que estudam está refletida nas respostas dos alunos que a traduzem pelos mais diversos motivos, como: estrutura da unidade escolar; professores; colegas; limpeza e organização e ensino de qualidade.

Destes entrevistados 31 (trinta e um) reconheceram como BOM e 15 (quinze) consideram EXCELENTE, o estado do mobiliário (mesas e cadeiras) da unidade escolar.

Quanto à limpeza e conservação da unidade escolar percebe-se que 40 (quarenta) dos alunos informam que não há o que melhorar quanto à limpeza e conservação, mas 41 (quarenta e um) atestam a necessidade de obras.

Para entender o que atrai ou não o aluno na unidade escolar, algumas perguntas foram feitas indagando o que os alunos gostavam e o que eles não gostavam na unidade escolar. Com o questionamento foi possível perceber que a maioria gosta da escola e que os professores são fundamentais para que haja sintonia entre Unidade Escolar e alunos. Destaca-se também a ótima estrutura das unidades escolares e o aparelho de ar condicionado como material que mais facilita à aprendizagem.

Diante das considerações e com o intuito de organizar o trabalho gerencial da rede de Ensino, diagnosticou-se monitorou-se as unidades de ensino da região,

reunindo todos os dados dos colégios, o que exigiu muita reflexão e percebeu-se que entre os colégios em estudo a equidade educacional não está presente.

Na análise dos Colégios 1, 2 e 3 registra-se que mesmo não existindo equidade na estrutura física e material, há satisfação por parte dos alunos que estão inseridos no ambiente.

Diante das respostas aos questionários, leva-se em consideração se os alunos acostumaram-se ao meio educacional ou se realmente a escola proporciona condições diferenciadas à aprendizagem, atendendo ou não as expectativas e satisfação das necessidades humanas.

Na análise dos colégios investigados, percebe-se que nos Colégios 1 e 2 os costumes e a adaptação da condição da unidade escolar não diferem das condições em que os alunos vivem. Já no Colégio 3, a realidade escolar é bem diferente da realidade diária das famílias daquela comunidade, basta ressaltar que não há unidade escolar particular naquele município e que a maioria dos alunos tem acesso a TV e internet apenas na unidade escolar. Ressalta-se que a satisfação das necessidades humanas sempre atingirá um nível maior, ou seja, ao atender uma necessidade haverá outro nível de satisfação a atingir. Isso fica bem claro na pesquisa em que os alunos retratam críticas e opiniões sobre a estrutura física das unidades escolares, mesmo as que possuem um nível já adequado ao ensino aprendizagem.

Diante deste contexto, leva-se em consideração se os alunos acostumaram-se ao meio educacional ou se realmente o colégio proporciona condições diferenciadas à aprendizagem, atendendo ou não as expectativas e satisfação das necessidades humanas.

2.5.5 PESQUISA DE CAMPO

As frequentes visitas avaliativas nas unidades escolares em estudo (Colégios 1, 2 e 3) conduziram à apuração da diversidade nas posturas e comprometimentos por parte da comunidade escolar com toda a estrutura física e material disponível para uma unidade que atende ao Ensino Médio.

Como parâmetro na pesquisa de campo, utilizou-se o Parecer nº08/2010 (RIO DE JANEIRO, 2010b), que possui uma matriz básica com padrões mínimos de Qualidade para a Educação Básica Pública no Brasil, onde destaca-se o parâmetro de infraestrutura e equipamentos adequados no Ensino Médio.

Para esta análise, foi fundamental comparar a estrutura dos colégios em estudo (tabelas citadas no primeiro capítulo) e tabela CAQi (Anexo I), e constou-se que todas as unidades escolares não atendem rigorosamente o que está previsto no referido Parecer, entretanto, é fato que o Colégio 3 possui estrutura física e material superior ao Colégio 2 e Colégio 1. Ressalta-se que a estrutura material dos Colégios 1 e 2 são semelhantes, entretanto, na estrutura física o Colégio 1 é muito inferior à estrutura disponível do Colégio 2.

Um fator importante neste contexto é a influência da Gestão nestas unidades escolares pesquisadas, considerando:

- No Colégio1 há total falta de zelo com o bem público, com pichações em cadeiras, mesas e paredes, equipamentos sem funcionamento e destruição generalizada em toda a estrutura escolar que está commobiliário novo e recém-reformada.
- No Colégio 2 apesar de não ter sido executada reforma tão significativa no último ano, apenas reparos emergenciais, percebe-se a manutenção à estrutura velha e disponível para a comunidade escolar.
- No Colégio 3, o grau de comprometimento e zelo pela estrutura física é aparente, impressionante. A estrutura parece intacta, limpa, a comunidade escolar respeita pequenos enfeites e detalhes desde tapetes coloridos e limpos nos banheiros de alunos, claridade e brilho dos pisos e paredes limpos da unidade escolar.

Diante desta análise, para propor intervenções no trabalho realizado e para repensar o desenvolvimento das atividades desempenhadas por esta estrutura administrativa, a pesquisa oferece subsídios para discutir com a equipe da Regional da Serrana II os caminhos para chegar a um melhor resultado, para sanar as deficiências básicas estruturais e o relacionamento dos profissionais em suas atividades diárias.

A pesquisa realizada com professores, terceirizados, gestores e alunos remetem a problemas de gestão escolar, que podem ser relacionados ao tipo

de liderança exercida pelos estores de cada unidade escolar, desta forma, no próximo capítulo apresentam-se proposições com novos métodos em relação a estrutura administrativa como a revisão da gestão e estrutura disponível aos alunos.

3 PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES ESCOLARES DA REGIONAL SERRANA II

É no espaço escolar que a maioria dos alunos tem a oportunidade de apropriar-se dos instrumentos que lhe permitem a participação crítica e ativa na sociedade e isso é fundamental para o exercício pleno da cidadania.

De acordo com o Anuário Brasileiro da Educação Básica (BRASIL,2012, p.08), “a construção de um sistema educacional democrático, justo, equitativo apresenta-se como uma tarefa gigantesca para toda a sociedade, por várias gerações”. Isso certifica o desafio educacional nas diversas gerações e indica que as políticas públicas devem estar imbuídas de determinação, persistência e coragem nas gestões para a diminuição das diferenças sociais que se colocam no caminho de um desenvolvimento justo.

Ratificado, o Anuário Brasileiro da Educação Básica (BRASIL,2014) traz extensa coletânea oficial de diversos dados que permitem analisar e compreender o atual estágio do ensino no País e contribui para uma compreensão mais profunda da complexidade do sistema educacional brasileiro possibilitando, claramente, observar e concluir que os desafios ainda persistem, ou seja, os documentos deixam explícito que o sistema educacional no País não é equitativo e que há necessidade de gestões competentes para que, efetivamente, possam ser ajustadas as dificuldades do ensino.

Considerando a afirmação e pelos estudos realizados nos colégios da Regional Serrana II, pode-se observar a importância da existência dos recursos físicos, materiais e humanos nas unidades escolares, porém faz-se necessário que estes recursos possam ser utilizados de modo a garantir eficácia na busca de se atingir as metas de melhor desempenho educacional e gestão no âmbito da escola. Com este estudo foi possível atestar que **afalta de condições infraestruturais escolares adequadas, bem como a má gestão dos recursos existentes, pode levar ao comprometimento do desempenho escolar.**

Há de se ressaltar que a condição da GESTÃO ESCOLAR, ou seja, a forma como o(a) gestor(a) escolar atua, pode se constituir num fator fundamental que pode agravar ou minimizar os efeitos da Infraestrutura no desempenho escolar. Para complementar a análise, é importante considerar três pontos fundamentais:

- 1- Muitos problemas encontrados em cada um dos colégios pesquisados são históricos e específicos, tais como: estrutura física com falta de espaço adequado para a demanda de alunos e turmas; estrutura material com ausência de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos; falta de controle com os recursos financeiros da unidade escolar; falta de capacitação para execução de algumas atividades da gestão escolar; descrédito por parte de alguns profissionais do serviço público, provocando morosidade na adequação e/ou entendimento das mudanças ocorridas na gestão pública estadual. Alguns destes problemas acompanham a unidade escolar desde a criação. Na pesquisa foi possível diagnosticar “fatores intraescolares” de cada unidade escolar, por meio dos questionários e pesquisas de campo.

Ressalta-se que foi considerada a infraestrutura relacionada aos aspectos físico, material e humano de cada unidade escolar que diante desta análise, apresenta-se a condição de cada gestão escolar, conforme mostra o Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 -Condição da Gestão Escolar / desempenho

COLÉGIOS	FATORES INTRAESCOLARES	CONDIÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
Colégio 1	Estrutura física – Percebe-se que há falta de espaço que atenda com eficiência o ensino aprendizagem	BAIXO
	Estrutura material -Não há controle ou gerência dos equipamentos por parte da gestão e professores	
	Estrutura humana - Não há número suficiente de funcionários que atenda aos serviços diversos e administração, atestadas no capítulo II, por algumas falhas na gestão escolar.	
Colégio 2	Estrutura física - A unidade escolar possui espaços adequados, porém há necessidade da manutenção periódica adequada.	REGULAR
	Estrutura material - A unidade possui equipamentos e material adequados à necessidade, mas não há manutenção regular.	
	Estrutura humana - Número de funcionários adequado para as diversas funções, entretanto há rotatividade de gestores nas unidades escolares.	
Colégio 3	Estrutura física – Ótima estrutura física e excelente manutenção predial.	BOM
	Estrutura material - Utilização e apropriação adequada de material e equipamentos diversos por parte dos gestores e professores.	
	Estrutura humana - Quadro completo de funcionários e apropriação de dados pelos gestores escolares.	

Fonte: Dados da pesquisa.

2- As unidades escolares em estudo, já estão em funcionamento e as leis (citadas no capítulo II), preconizam o DIREITO da população à qualidade no atendimento escolar e aos governos o DEVER de atendimento, assim, o que se percebe é que há por parte dos governos a manutenção dos

serviços educacionais existentes na tentativa de minimizar os “fatores intraescolares”, pois todas as unidades pesquisadas possuem muito tempo de funcionamento e poucas alterações na estrutura física disponível foram executadas em cada uma delas. Diante desta constatação, percebe-se que: mesmo que se tenha uma “Infraestrutura Básica ou Elementar” (citado no capítulo II) dificilmente, os governos promovem o fechamento da unidade escolar, para não cercear o direito do acesso à escola. Isso corrobora a necessidade de reafirmar a necessidade do comprometimento de várias gerações nas políticas e gestões para que haja o desenvolvimento justo e equitativo do sistema educacional.

- 3- A Administração Pública, conforme preconizado na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na redação da EC nº 19/98 (BRASIL, 1998), observa necessariamente, as regras e/ou princípios administrativos implícitos ou explícitos no texto constitucional, pois este é o ponto de partida para a prática e a experiência nos Sistemas Organizacionais Públicos. Assim, no estudo realizado nas unidades escolares públicas percebe-se que em todas as gestões, atendem os princípios da LEGALIDADE (que orienta o gestor público fazer a gestão sob a regência da lei); IMPESSOALIDADE (o gestor, tendo em vista seu cargo, atua em nome do interesse público sem fazer a própria promoção); MORALIDADE (o trabalho do gestor deve ser desenvolvido com bases éticas); PUBLICIDADE (a publicação dos assuntos é importante para a fiscalização); EFICIÊNCIA (o gestor deve promover as melhores alternativas com eficácia na elaboração de suas ações, considerando as leis); LICITAÇÃO PÚBLICA (o gestor deve realizar as despesas através de processo administrativo respeitando regras para selecionar, por etapas, a melhor proposta); RAZOABILIDADE (o gestor pondera as normas exigidas para cumprimento da finalidade do interesse público); IGUALDADE (o gestor é obrigado, por lei, a agir de maneira igual em situações iguais e desigual em situações desiguais); RESPONSABILIDADE CIVIL (o gestor responde pelo dano a terceiros, em razão da sua ação ou omissão na gestão pública).

Diante das regras e/ou princípios citados, ratifica-se que nem todos os problemas de infraestrutura podem ser resolvidos imediatamente, pois na administração pública a legislação, a cultura organizacional e limitação de recursos são fatores que legitimam as ações, porém trazem um pouco mais de morosidade ao desenvolvimento das ações de gestão em diferentes instâncias de poder e decisão dentro do sistema educacional como um todo. Assim, as proposições sugeridas para este capítulo são estratégias de gestão que deverão ser alcançadas no período de até 12 (doze) meses, levando em consideração a necessidade de se pensar estrategicamente, cada situação de gestão escolar para que, com consciência dos fatores intraescolares, sejam tomadas as decisões.

Vislumbrando possibilidades para melhorado sistema de qualidade nas Unidades Escolares da Regional Serrana II, sugere-se o planejamento de ações para a adequação da gestão com padrões de qualidade para o melhor desempenho escolar. Para este desafio, considera-se:

- 1)** Esta proposição está direcionada para atender o âmbito da Regional Serrana II, com o objetivo de reavaliar as ações gestoras, obter agilidade nas respostas às demandas de cada unidade escolar.
- 2)** As questões prioritárias a serem tratadas levarão em consideração o dinamismo do ambiente educacional e a apropriação do gestor quanto aos recursos físicos, material e humanos disponíveis, justificando adequadas condições de infraestrutura e, automaticamente melhor desempenho do aluno.
- 3)** Um plano de ação com intuito de implementar medidas para superar alguns hábitos, buscando organizar o local de trabalho em todos os sentidos, deixando funcional, ordenado e atendendo às demandas educacionais.

Para este plano de ação, utiliza-se a ferramenta gerencial 5W2H¹⁶, que estrutura-se em sete perguntas: *What* (o que fazer?), *Why* (por que fazer?), *Where* (onde fazer?), *When* (quando fazer?), *Who* (quem fará?), *How* (como fazer?) e *How much* (quanto custará?), para que torne as ações propostas exequíveis.

Diante do que foi pesquisado, analisado e reconhecendo a necessidade de proposições sugere-se:

1ª Ação

What (o que fazer?) –Treinamento com reavaliação de todos os gestores nos cargos de diretor geral e adjunto.

Why (por que fazer?) -Com intuito de treinar e diagnosticar se as unidades escolares possuem gestores que se apropriam da gestão escolar, possuem capacidade administrativa, pedagógica e relacional com ferramentas adequadas para o bom funcionamento da unidade de ensino.

Where (onde fazer?)–Na sede da Regional Serrana II, com um período de realização da ação de até 12 meses.

When (quando fazer?) - A Regional Serrana II executará o treinamento e fará o acompanhamento das ações executadas pelos gestores das 92 unidades escolares ao mesmo tempo, de acordo com a demanda dos serviços que já são executados periodicamente..

Who (quem fará?) - A avaliação dos diretores será executada pelo Diretor Regional Administrativo, Diretor Regional Pedagógico e alguns coordenadores da Regional Serrana II.

¹⁶ Ferramenta gerencial que utiliza como referencial:

What	O que será feito (etapas)?
Why	Por que será feito (justificativa)?
Where	Onde será feito (local)?
When	Quando será feito (tempo, período)?
Who	Por quem será feito (responsabilidade)?
How	Como será feito (método)?
Howmuch	Quanto custará fazer (custo)?

How (como fazer?) - Serão considerados quatro critérios na análise de perfil: avaliação da comunidade escolar; autoavaliação; pontualidade e assiduidade com as atividades já executadas na gestão, análise de perfil administrativo e análise de perfil pedagógico, pontuados através de instrumento previamente padronizado pelas diretorias, assim, estarão devidamente apropriados das leis, decretos e resoluções do sistema educacional e dos princípios e critérios para uma gestão eficiente.

How much (quanto custará?)- Haverá custo extra apenas com o material de treinamento de acordo com cada demanda, as despesas de transporte e pessoal para treinamento já estão previstas na demanda das diretorias da Regional Serrana II, para o controle administrativo e pedagógico das unidades escolares.

2ª Ação

What (o que fazer?) - Acompanhamento programado dos procedimentos das unidades escolares na solicitação de designação de agente responsável pelos bens, arrolamento patrimonial e baixa dos bens inservíveis de cada unidade escolar.

Why (por que fazer?) - Esta ação garantirá com mais agilidade a liberação de espaços em desuso, organização e salubridade na unidade escolar, proporcionando: apropriação da gestão escolar quanto à estrutura física; real diagnóstico da estrutura material disponível, além de ambiente com espaços melhor aproveitados para a aprendizagem.

Where (onde fazer?)- O procedimento será executado em cada unidade escolar da Regional Serrana II.

When (quando fazer?) – Início imediato com visitas frequentes as unidades escolares no período para realização de até 12 meses.

Who (quem fará?) - As 92 unidades escolares da Regional Serrana II executarão a ação ao mesmo tempo.

How (como fazer?) - Os membros de equipe da Coordenação de Infraestrutura acompanharão o processo com os gestores escolares para a Conferência dos bens (servíveis e inservíveis); e deverão acompanhar os processos para designação dos agentes responsáveis com vistas aos arrolamentos, conferência de bens e baixa. Orientando a otimização e/ ou liberação de espaços, para a melhoria do ambiente escolar.

How much (quanto custará?)-Não haverá custo/ despesa para a unidade escolar ou mesmo para a Regional Serrana II, considerando quadro de pessoal e a estrutura já existente.

3ª Ação

What (o que fazer?) -Criação de um grupo multifuncional por município para execução de pequenas intervenções e/ou paliativos que revertam assituações estruturais e emergenciais das unidades escolares. Para estrutura do grupo multifuncional sugere-se: bombeiro, pintor, eletricista, pedreiro, serviços gerais,entre outros profissionais de apoio que possam ser acompanhadas por um funcionário encarregado que equacione problemas evitando a necessidade de intervenção da EMOP.

Why (por que fazer?) -O ponto positivo da intervenção para os gestores e comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários de apoio terceirizados) é que as medidas imediatas apresentam o comprometimento de toda a equipe na resolução dos problemas. A ação reverte os problemas que geram riscos, proporcionando reorganização e harmonia no ambiente escolar, comlimpeza, reorganização na disposição dos móveis, iluminação, paisagismo, enfim, serviços diversos.

Where (onde fazer?)–Em uma unidade escolar de cada município por mês. O período para realização da ação será 12 meses.

When (quando fazer?) - Como se pretende implantar uma equipe por município, a ação será executada em 14 colégios por vez, priorizando 1 colégio por município de abrangência da Regional. Na análise de prioridade do colégio será considerada a pontuação obtida na planilha de avaliação da Regional Serrana II (conforme apresentada no capítulo 1).

Who (quem fará?) -A coordenação de Infraestrutura será responsável pela orientação do serviço das equipes.

How (como fazer?) - Atenta-se que há necessidade de relocação dos funcionários lotados em unidades escolares com funções demanutenção (conforme Capítulo I), assim, as equipes devem ser formadas com funcionários do quadro efetivo e suplementadas por contratos de serviços gerais com habilidades diversas.

How much (quanto custará?) -O custo abrangerá a locação de veículo com motorista para locomoção das equipes e contratação de profissionais que não existam no quadro de cada um dos grupos formados para atuação nos municípios.

4ª Ação

What (o que fazer?) -Implementação de curso de formação para cargos de controle e fiscalização para a Regional Serrana II.

Why (por que fazer?) -Esta ação possibilita o completo controle e fiscalização das ações, por profissional responsável, em cada unidade escolar. Constata-se que cada unidade escolar possui recursos de manutenção próprios, e, estes recursos nem sempre são utilizados na manutenção predial e/ou de recursos para aprendizagem comprometida com complementação da despesa com alimentação.

Where (onde fazer?) - A ação depende da sede SEEDUC, assim, poderá ser executada na Sede SEEDUC, e, posteriormente, acompanhamento na sede da Regional e unidades escolares.

When (quando fazer?) - A ação deverá ser executada pelos servidores da Sede SEEDUC com os membros de equipe da regional administrativa da Serrana II, de acordo com agenda previamente estabelecida pela Sede.

Who (quem fará?) - A ação será indicada para a chefia imediata na Sede SEEDUC

How (como fazer?) -Para execução desta ação, há necessidade de prévia agenda com dois profissionais da Sede SEEDUC:

- Um engenheiro e/ou um arquiteto na equipe de infraestrutura de cada regional como suporte técnico imediato na avaliação das obras realizadas em cada unidade escolar pela EMOP.

- Um auditor (contador), exclusivamente para interferir no acompanhamento da gestão dos recursos da unidade escolar. O profissional poderá acompanhar a solicitação/execução/pagamento dos recursos federais que são destinados à manutenção

How much (quanto custará?) - O custo para a Regional será de deslocamento do carro (já locado) para 14 viagens aos municípios de abrangência da Regional para o treinamento necessário e acompanhamento das necessidades locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou o perfil (interno e externo) da comunidade escolar dos colégios em estudo, bem como a infraestrutura (estrutura física, material e humana) das unidades escolares com o objetivo de perceber se a esfera administrativa, mais especificamente em suas questões relacionadas a gestão da infraestrutura influencia o desempenho dos alunos.

Neste estudo foi possível constatar que o desempenho escolar pode ser influenciado pela infraestrutura disponível, entretanto a relação não é direta, pois numa gestão escolar eficiente, pode mudar este contexto.

Para melhor compreensão, os índices de desempenho de cada unidade escolar são calculados a partir de dois parâmetros: o primeiro atesta a apropriação dos conteúdos pelos alunos (ID) enquanto o segundo, a permanência destes alunos na unidade escolar (IF). Neste contexto, o indicador de fluxo (IF) é um indicativo que pode comprovar que ausência do aluno pode estar relacionada com insatisfação com a estrutura educacional, gerando abandono, evasão e consequente reprovação, porém com uma gestão escolar eficiente toda a estrutura disponível pode reverter os índices já obtidos, como podemos perceber na presente pesquisa.

É importante destacar que existem problemas históricos de valorização da estrutura física escolar adequada ao ensino e a aprendizagem e, é fato que há uma variedade de unidades escolares com estruturas diversas. Entretanto, o diferencial está no grau de conhecimento, envolvimento e apropriação da gestão por parte dos gestores escolares, influenciando diretamente a estrutura da unidade escolar e consequentemente no fluxo escolar dos alunos.

Assim, cabe ao gestor garantir a implementação de redes de infraestrutura modernas, eficazes para melhorar a mobilidade das pessoas e bens, com segurança e comodidade proporcionando a integração da rede, minimizando os constrangimentos pela impossibilidade de alguns alunos.

Ressalta-se que mesmo que haja uma padronização (determinada por lei) e unidades com estrutura física ideal (física, material e humana), com base nos resultados da pesquisa, constata-se a necessidade de apropriação de todos os dados da unidade escolar por parte dos gestores escolares, respeitando assingularidades de cada clientela (alunos), unidade escolar e região que possam interferir diretamente no desempenho do aluno.

Este resultado proporcionou refletir quanto à melhoria das condições e resultado das atividades desempenhadas pela Diretoria Regional Administrativa, com efetivo aprimoramento das práticas de controle e acompanhamento de dados dos colégios desta região, repensando às práticas para a garantia da oferta de educação com qualidade.

REFERÊNCIAS

ANPED - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.anped.org.br/anped/sobre-a-anped/apresentacao>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 13 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 1998. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/103857/emenda-constitucional-19-98>. Acesso em: 01 ago. 2014.

_____. Lei nº 11.494 de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, junho de 2007. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/Lei/l11494.htm. Acesso em: 24. nov. 2013.

_____. Ministério da Educação. **IDEB**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=286). Acesso em 05 mai. 2014.

_____. Resolução FNDE nº 34, de 8 de julho de 2011. Altera a Resolução nº 15, de 07 de junho de 2010, que Aprova o critério de utilização dos resultados do LSE como exigência para a aprovação das ações de apoio da União aos entes federativos que aderiram ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. **Diário Oficial da União**, 11 julho 2011e. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/legislacoes/visualizar/id/1070>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2012**. Todos pela Educação. Editora Moderna, São Paulo, 2012.

_____. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2014**. Todos pela Educação. Editora Moderna, São Paulo, 2014.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012. (Coleção EDVCERE 19).

DEGASE- Departamento Geral de Ações Socioeducativas. **Quem somos**. Disponível em: http://www.degase.rj.gov.br/quem_somos.asp. Acesso em: 21 mai. 2014.

DÓREA, Célia Rosângela Dantas. **Anísio Teixeira e a arquitetura escolar: planejando escolas, construindo sonhos**. *Revista da FAEEBA*. Salvador, n.13, jan./jun. 2000, p.151-160.

_____. **Anísio Teixeira e as Políticas De Edificações Escolares No Rio De Janeiro (1931-1935) e na Bahia (1947-1951)**, Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0206p.PDF>. Acesso em: 08 jan. 2014.

EMPRESA de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro. **Instituição**. Disponível em: <http://www.emop.rj.gov.br/>. Acesso em 06/10/2013.

FALCÃO FILHO, José Leão M. A Qualidade na Escola. XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. ANPAE. **Anais do XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, nov. 1997.

FRANCO, Creso; BONAMINO, Alícia. Avaliação e Política Educacional: o processo de institucionalização do Saeb. **Cadernos de Pesquisa**, n. 108, p. 101-132, nov. 1999.

_____. A pesquisa sobre características de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Revista Educação On-line**, Rio de Janeiro: PUC-Rio, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

FRANCO, Creso et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, p. 277-298, jun. 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados do Senso 2010**. 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

INEP - INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb>. Acesso em 07 mai. 2014.

NUNES, Clarice. Anísio Teixeira entre nós: A defesa da educação como direito de todos. **Educação & Sociedade**, ano XXI, n.73, p. 9-40, Dez. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-73302000000400002&script=sci_arttext . Acesso em 08 out. 2013.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD). **Our Mission**. Disponível em: <http://www.oecd.org/about/>. Acesso em 07 mai. 2014.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro**. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/note1/Downloads/18051artigo%20polon.pdf>. Acesso em: 27 out. 2014.

_____. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal – Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro**. 323p. 2009. Tese

(Doutorado em Educação) – Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

RIO DE JANEIRO. Constituição do Estado do Rio de Janeiro. Constituição do Estado do Rio de Janeiro promulgada a 5 de outubro de 1989. Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, 1989. Disponível em: <http://www.alerj.rj.gov.br/processo6.htm>. Acesso em: 10/11/2013.

_____. Lei nº 3067 de 25 de setembro de 1998. Dispõe sobre a autonomia das unidades escolares da rede pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 29 set. 1998. Seção Atos do Poder Legislativo, p.1 e 2. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10542515/lei-n-3067-de-25-de-setembro-de-1998-do-rio-de-janeiro>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Lei nº 4528 de 28 de março de 2005. Estabelece as Diretrizes para a Organização do Sistema de Ensino Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 28 mar. 2005. Disponível <http://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/88447/lei-4528-05#art-67>. Acesso em 10 set. 2013.

_____. Lei nº 5597, 18 de dezembro de 2009. Institui o Plano Estadual de Educação – PEE/RJ, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, dezembro de 2009. Disponível <http://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/820760/lei-5597-09>. Acesso em 10/08/2014.

_____. Lei nº 5451, 22 de maio de 2009. Estabelece normas voltadas para a lei de responsabilidade educacional do Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, maio de 2009. Disponível <http://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/231708/lei-5451-09>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. Resolução FNDE nº 15, de 07 de junho de 2010. Aprova o critério de utilização dos resultados do LSE como exigência para a aprovação das ações de apoio da União aos entes federativos que aderiram ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, junho de 2010a. Disponível: <http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3397>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Parecer nº 08/ 2010 do Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Básica, aprovado em 05/05/ 2010. Custo Aluno Qualidade Inicial - Estabelece Normas para a aplicação do inciso IX do artigo 4º da Lei nº 9394/96 (LDB), que trata os padrões mínimos de qualidade de ensino para a Educação básica pública. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, 2010b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=866&id=15519&option=com_content&view=article. Acesso em: 20 mar. 2014.

_____. Decreto 42.838, 04 de fevereiro de 2011. Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2011a. Seção Poder Executivo, p.1 e 2. Disponível em: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Edital promulgado a 09 de fevereiro de 2011. **Diário Oficial da União do Estado do Rio de Janeiro**. 2011b. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/diarios/26280241/pg-23-parte-i-poder-executivo-diario-oficial-do-estado-do-rio-de-janeiro-doerj-de-09-02-2011. Acesso em: 10 mai. 2014.

_____. Resolução SEEDUC 4742, de 23 de novembro de 2011. Estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 25 novembro 2011c. Seção Poder Executivo, p. 17. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/32617393/doerj-poder-executivo-25-11-2011-pg-17>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Resolução SEEDUC Nº 4747, 05 de dezembro de 2011. Altera o anexo único da Resolução Nº 4.742/2011, que estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual de ensino. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 07 dez. 2011d. Seção Poder Executivo, p. 27-38. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/32996116/doerj-poder-executivo-07-12-2011-pg-27>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. SEEDUC. **Nota Explicativa dos Indicadores: IDERJ – ID – IF**. 26 de março 2012. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=839010>. Acesso em: 05 mai. 2014.

_____. Resolução 4.852, 20 de dezembro de 2012. Altera o estatuto-padrão das associações de apoio à escola, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, Seção Poder Executivo; p.15-17. Disponível em: <http://mminerva.blogspot.com.br/2012/12/resolucao-seeduc-n-4852-de-20122012.html>. Acesso em: 16 nov. 2013.

_____. Resolução 4940 de 06 de setembro de 2013. Estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. Altera o estatuto-padrão das associações de apoio à escola, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, Seção Poder Executivo; p. 20, 09 setembro 2013.

_____. Decreto 44.611, 18 de fevereiro de 2014. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, RJ, 19 fev. 2011. Seção Poder Executivo, p.1-5. Disponível em: http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?decreto_44_857___27062014___re.htm. Acesso em: 16 nov. 2013.f

_____. **Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC/RJ**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc>>. Acesso em 10 nov. 2013.

SOARES NETO, Joaquim José; KARINO, Camila Akemi; RIBEIRO DE JESUS, Girlene; ANDRADE, Dalton F. Uma Escala para medir a Infraescolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 24, n. 54, p. 78-99, 2013.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia: introdução à administração educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

APÊNDICES

Apêndice I - Questionário a ser aplicado aos alunos(as):



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED

Colégio..... –Turma : _____

Prezado (a) Aluno (a),

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo.

Aproveito a oportunidade para solicitar a autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome do entrevistado.

Mestranda: Mônica Figueiredo de Moraes

Autorizo: _____ Data: _____

QUESTIONÁRIO

1- Qual sua idade?

- () 10 a 16 anos
 () 17 a 23 anos
 () 24 a 30 anos
 () 31 a 37 anos
 () acima de 38 anos

2- Sexo?

- () Feminino () Masculino

3- Quanto tempo estuda nesta unidade escolar ?

- () até 1 ano
 () 2 a 7 anos
 () 8 ou mais

4- Você desempenha alguma atividade para manter a boa conservação da sua unidade escolar ?

Sim Não Qual: _____

5- Você gosta da sua escola? Por quê?

Sim Não

Motivo: _____

6- Qual o estado das mesas e carteiras da sua sala de aula?

- ruim
- regular
- bom
- excelente

7- A sua escola precisa melhorar quanto a limpeza e organização?

Sim Não

Por quê? _____

8- A sua escola tem necessidade de obras?

Sim Não.

Qual ? _____

9 - O que você mais gosta na sua escola?

- merenda
- espaço físico da Unidade Escolar
- professores
- limpeza e organização
- nada
- outros

10 - O que você não gosta na sua escola?

- merenda
- espaço físico da Unidade Escolar
- professores
- limpeza e organização
- nada
- outros

11- Por que você estuda nesta unidade escolar?

- falta opção
- ótima estrutura
- professores
- colegas
- merenda
- outros

12- Marque com um X o material que facilita sua aprendizagem?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> som | <input type="checkbox"/> DVD |
| <input type="checkbox"/> TV | <input type="checkbox"/> vídeo cassete |
| <input type="checkbox"/> quadro negro | <input type="checkbox"/> quadro inteligente |
| <input type="checkbox"/> quadro branco | <input type="checkbox"/> computador |

- retro projetor
- ventilador
- ar condicionado
- mesas, cadeiras e carteiras

Apêndice II - Questionário aplicado aos funcionários terceirizados (apoio):



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED

Colégio

Prezado (a) Terceirizado (a),

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo.

Aproveito a oportunidade para solicitar a autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome e cargo do entrevistado.

Mestranda: Mônica Figueiredo de Moraes

Autorizo: _____ Data: _____

QUESTIONÁRIO

1 - Qual sua idade?

- 18 a 24 anos
 25 a 31 anos
 32 a 38 anos
 acima de 39 anos

2 - Sexo?

- Feminino Masculino

3 - Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?

- 1 a 3 anos
 4 a 7 anos
 8 a 13 anos
 14 a 19 anos
 acima de 20 anos

4- O que desperta seu interesse em trabalhar nesta Unidade Escolar?

- falta opção
 ótima estrutura
 alunos
 grupo
 facilidade de acesso

5-Todos os recursos/ equipamentos necessários para a aprendizagem dos alunos existem na escola?

() Sim () Não

O que falta?_____

6-A unidade escolar possui estrutura física adequada a aprendizagem?

() Sim () Não

Por quê ?_____

7-Como você classifica o nível de envolvimento dos alunos com a unidade escolar?

() Ruim () regular () bom () excelente

8- Como você avalia o papel do gestor nesta unidade escolar?

() Ruim () regular () bom () excelente

9-O número de alunos em cada sala de aula é adequado para o espaço físico?

() Sim () Não

10-Que tipo de melhoria é preciso realizar em sua unidade escolar, no que se refere à estrutura física?

- () reforma
- () ampliação
- () gestão
- () limpeza e organização
- () nada

11- No que se refere à estrutura material, onde há necessidade de melhoria ?

- () mobiliário
- () computadores
- () lousa
- () equipamentos diversos
- () nada

12- Qual grau de satisfação com a unidade escolar?

() satisfeito () insatisfeito () sem opinião

Apêndice III - Questionário aplicado aos professores:



**MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED**

Colégio

Prezado (a) Professor (a),

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo.

Aproveito a oportunidade para solicitar a autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome e cargo do entrevistado.

Mestranda: Mônica Figueiredo de Moraes

Autorizo: _____ Data: _____

QUESTIONÁRIO

1 - Qual sua idade?

- () 18 a 25 anos
 () 26 a 32 anos
 () 33 a 38 anos
 () acima de 39 anos

2 - Sexo?

- () Feminino () Masculino

3 - Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?

- () 1 a 3 anos

- 4 a 7 anos
- 8 a 13 anos
- 14 a 19 anos
- acima de 20 anos

4- O que desperta seu interesse em trabalhar nesta Unidade Escolar?

- falta opção
- ótima estrutura
- alunos
- grupo
- facilidade de acesso

5-Todos os recursos/ equipamentos necessários para a aprendizagem dos alunos existem na escola?

- Sim Não

O que falta? _____

6-A unidade escolar possui estrutura física adequada a aprendizagem?

- Sim Não

Por quê? _____

7-Como você classifica o nível de envolvimento dos alunos com a unidade escolar?

- Ruim regular bom excelente

8- Como você avalia o papel do gestor nesta unidade escolar?

- Ruim regular bom excelente

9-O número de alunos em cada sala de aula é adequado para o espaço físico?

- Sim Não

10-Que tipo de melhoria é preciso realizar em sua unidade escolar, no que se refere à estrutura física?

- reforma
- ampliação
- gestão
- limpeza e organização
- nada

11- No que se refere à estrutura material, onde há necessidade de melhoria ?

- mobiliário
- computadores
- lousa
- equipamentos diversos
- nada

12- Qual grau de satisfação com a unidade escolar?

- satisfeito insatisfeito sem opinião

Apêndice IV - Questionário aplicado aos gestores:



MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA- PPGP UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA- UFJF/CAED

Colégio

Prezado (a) Gestor (a),

Este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente para fins de pesquisa científica. Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo.

Aproveito a oportunidade para solicitar a autorização para a publicação dos dados, ressaltando que será mantido o sigilo do nome do entrevistado.

Mestranda: Mônica Figueiredo de Moraes

Autorizo: _____ Data: _____

QUESTIONÁRIO

1- Qual sua idade?

- () 18 a 24 anos
 () 25 a 31 anos
 () 32 a 38 anos
 () acima de 39 anos

2- Sexo?

- () Feminino () Masculino

3- Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?

- () 1 a 3 anos
 () 4 a 7 anos
 () 8 a 13 anos
 () 14 a 19 anos
 () acima de 20 anos

4- Quanto tempo está no cargo de diretor geral na atual unidade escolar?

- 1 a 3 anos
- 2 a 5 anos
- 6 ou mais

5-Qual a frequência da limpeza de mesas e carteiras em sala de aula?

- 1 vez por semana
- 2 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- 4 ou mais vezes por semana

6-Há algum trabalho de limpeza feito pelos alunos? Quais ?

- Sim Não

quais : _____

7-O que desperta o interesse dos alunos na sua unidade escolar?

- Merenda
- espaço físico da unidade escolar
- professores
- limpeza e organização
- outros

8-Quandofoi realizada a última obra na sua unidade escolar?

- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Há 4 anos ou mais

9-O recurso financeiro reservado à manutenção da sua escola é utilizado em sua unidade exclusivamente para sua reestruturação?

- Sim Não

10-Já utilizou o 5 S na sua unidade escolar?

- Sim Não Não sei responder

11-Você acha que os recursos para manutenção de sua unidade escolar são suficientes para as necessidades estruturais ?

- Sim Não

12-Que recursos estão disponíveis para professores e alunos em sala de aula?

- som() TV
- quadro negro() quadro branco
- DVD () vídeo cassete
- quadro inteligente () computador
- retro projetor() ventilador
- ar condicionado () mesas, cadeiras e carteiras

Apêndice V - Resultado dos questionários aplicados aos Alunos(as):

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
1- Qual sua idade?	10 a 16 anos	4	4	20	28	50%
	17 a 23 anos	21	3	4	28	50%
	24 a 30anos	*	*	*	*	*
	31 a 37anos	*	*	*	*	*
	acima de 38 anos	*	*	*	*	*
2- Sexo?	Feminino	10	3	13	26	46%
	Masculino	15	4	11	30	54%
3- Quanto tempo estuda nesta unidade escolar?	Até 1 ano	10	*	*	10	18%
	2 a 7 anos	14	7	24	45	80%
	8 ou mais	1	*	*	1	2%
4- Você desempenha alguma atividade para manter a boa conservação da sua unidade escolar?	Sim	2	2	19	23	41%
	Não	23	5	5	33	59%
5-Você gosta da sua escola? Por quê?	Qual?					
	Jogando lixo no lixo; conservando a sala limpa;					
	motivo?					
6- Qual estado das mesas e cadeiras de sua escola?	Ruim	*	*	*	*	*
	Regular	9	1	*	10	18%
7-A sua escola precisa melhorar quanto a limpeza e conservação?	Bom	15	3	13	31	55%
	Excelente	1	3	11	15	27%
	Sim	9	1	6	16	28%
8- A sua escola tem necessidade de obras?	Não	16	6	18	40	72%
	Por que?					
8- A sua escola tem necessidade de obras?	Sim: quanto mais melhor; banheiro;poucos funcionários de limpeza; pintura					
	Não: é muito limpa e organizada					
8- A sua escola tem necessidade de obras?	Sim	21	6	14	41	73%

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
	Não	4	1	10	15	27%
	Qual? Sim: salas e banheiros; cantina; banheiro sem torneira; cantina; restauração da quadra; reforma da quadra; quintal; pintura; vestiário; telhado da quadra; espaço de recreação; laboratório de informática.					
9-O que você mais gosta na sua escola?	Merenda	8	*	3	11	
	Espaço físico da unidade Escolar	*	*	12	12	
	professores	7	3	7	17	
	Limpeza e organização	*	*	2	2	
	Nada	3	*	*	3	
	Outros	7	4	1	12	
10-O que você não gosta na sua escola?	Merenda	2	*	5	7	19%
	Espaço físico da unidade Escolar	13	1	*	14	25%
	professores	*	*	1	1	2%
	Limpeza e organização	2	*	*	2	4%
	Nada	5	4	10	19	34%
	Outros	3	2	8	13	23%
11- Por que você estuda nesta unidade escolar?	Falta de opção	8	*	4	7	12%
	Ótima estrutura	*	*	15	14	25%
	professores	5	2		1	2%
	Colegas	6	4	1	2	4%
	Merenda	*	*	*	19	34%
	Outros	5	1	4	13	23%
12- Marque com um X o material que facilita sua aprendizagem?	Som	7	2	7	16	28%
	TV	8	3	6	17	30%
	Quadro negro	1	5	*	6	11%
	quadro branco	12	1	15	23	41%
	DVD	10	3	8	21	37%
	vídeo cassete	4		1	5	9%
	quadro inteligente	7	1	*	8	14%
	computador	13	3	11	27	48%
	retro projetor	10	2	11	23	41%
	ventilador	2	1	*	3	5%
	ar condicionado	14	1	13	28	50%
mesas, cadeiras e	14	2	11	27	48%	

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
	carteiras					

Apêndice VI - Resultado dos questionários aplicados aos Terceirizados(as):

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Porcentagem
1- Qual sua idade?	18 a 24 anos	*	*	1	1	6%
	25 a 31 anos	*	*	*	*	*
	32 a 38 anos	4	6	6	16	94%
	acima de 39 anos					
		*	*	*	*	*
2- Sexo?	Feminino	4	4	7	15	88%
	Masculino		2		2	12%
3- Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?	1 a 3 anos				4	23%
		1	2	1		
	4 a 7 anos	1	1		2	12%
	8 a 13 anos	1	2	1	4	23%
	14 a 19 anos	1		2	3	18%
				2		
	acima de 20 anos	*	1	3	4	23%
4- O que desperta seu interesse em trabalhar nesta Unidade Escolar?	falta opção	*	*	1	1	6%
	ótima estrutura	*	1	*	1	6%
	alunos	*	*	*	*	*
	grupo	1	2	*	3	18%
	facilidade de acesso	3	3	6	12	70%
5-Todos os recursos/equipamentos necessários para a aprendizagem dos alunos existem na escola?	Sim	1	5	2	8	47%
	Não	3	1	5	9	53%
		O que falta? Funcionários em geral; falta TV, DVD e computador na sala de aula; sala de informática ativa; quadra.				
6-A unidade escolar possui estrutura física adequada a aprendizagem?	Sim	2	6	7	15	88%
	Não	2	*	*	2	12%
	Por que ?					
7-Como você classifica o nível de envolvimento dos alunos com a unidade	Ruim	*	*	*	*	*

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Porcentagem
escolar?	Regular	*	*	5	5	30%
	Bom	4	6	2	12	70%
	Excelente	*	*	*	*	*
8- Como você avalia o papel do gestor nesta unidade escolar?	Ruim	*	*	*	*	*
	regular	*	*	*	*	*
	bom	4	4	7	15	88%
	excelente	*	2	*	2	12%
9-O número de alunos em cada sala de aula é adequado para o espaço físico?	Sim	2	6	6	14	82%
	Não	2	*	1	3	18%
10-Que tipo de melhoria é preciso realizar em sua unidade escolar, no que se refere à estrutura física?	reforma	*	6	2	8	47%
	ampliação	4	*	*	4	23%
	gestão	*	*	3	3	18%
	limpeza e organização	*	*	*	*	*
	nada	*	*	2	2	12%
11- No que se refere à estrutura material, onde há necessidade de melhoria ?	mobiliário	*	*	*	*	*
	computadores		6	2	8	47%
	lousa	*	*	*	*	*
	equipamentos diversos	3	*	2	5	30%
	nada	1	*	3	4	23%
12- Qual grau de satisfação com a unidade escolar?	satisfeito	4	6	6	16	94%
	insatisfeito	*	*	1	1	66%
	sem opinião	*	*	*	*	*

Apêndice VII - Resultado dos questionários aplicados aos Professores(as):

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
1- Qual sua idade?	18 a 25 anos	*	*	*	*	*
	26 a 32 anos	*	1	4	5	26%
	33 a 38 anos	2	*	3	5	26%
	acima de 39 anos	*	8	1	9	48%
2- Sexo?	Feminino	1	8	5	14	74%
	Masculino	1	1	3	5	26%
3- Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?	1 a 3 anos	1	1	2	4	21%
	4 a 7 anos	*	*	6	6	32%
	8 a 13 anos	1	1	*	2	10%
	14 a 19 anos	*	1	*	1	5%
	acima de 20 anos	*	6	*	6	32%
4- O que desperta seu interesse em trabalhar nesta unidade escolar?	Falta de opção	*	*	1	1	5%
	Ótima estrutura	*	1	2	3	16%
	Alunos	2	*	*	2	10%
	Grupo	*	5	3	8	42%
	Facilidade de acesso	*	3	2	5	26%
5- Todos os recursos/ equipamentos necessários para a aprendizagem dos alunos existem na escola ?	Sim	*	3	4	7	37%
	Não	2	6	4	12	63%
	O que falta? Computadores funcionando no laboratório; biblioteca em funcionamento; livros didáticos; equipamentos; quadra; biblioteca; salas equipadas com TV; DVD e projetor; internet oscilando;					
6- A unidade escolar possui estrutura física adequada a aprendizagem?	Sim	1	9	8	18	95%
	Não,	1	*	*	1	5%
	Por que? Falta quadra					
7- Como você classifica o nível de envolvimento dos alunos com a unidade escolar?	Ruim	*	*	2	2	10%
	Regular	1	2	5	8	42%
	Bom	1	7	1	9	47%
	Excelente	*	*	*	*	*
8- Como você avalia o papel	Ruim	*	*	*	*	*

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
do gestor nesta unidade escolar?						
	Regular	*	*	2	2	11%
	Bom	2	6	5	13	68%
	Excelente	*	3	1	4	21%
9- O número de alunos em cada sala de aula é adequado para o espaço físico?	Sim	2	9	8	19	100%
	Não	*	*	*	*	*
10- Que tipo de melhoria é preciso realizar em sua unidade escolar, no que se refere à estrutura física?	Reforma	*	8	*	8	42%
	Ampliação	2	*	*	2	11%
	Gestão	*	1	3	4	21%
	Limpeza e organização	*	*	*	*	*
	Nada	*	*	5	5	26%
11- No que se refere à estrutura material, onde há necessidade de melhoria?	mobiliário	*	*	*	*	*
	computadores	*	5	*	5	26%
	Lousa	*	2	*	2	11%
	equipamentos diversos	2	2	6	10	53%
	Nada	*	*	2	2	10%
12- Qual o grau de satisfação com a unidade escolar?	Satisfeito	*	9	4	13	68%
	Instisfeito	*	*	2	2	11%
	Sem opinião	2	*	2	4	21%

Apêndice VIII - Resultado dos questionários aplicados aos Gestores(as):

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
1- Qual sua idade?	18 a 24 anos	*	*	*	*	*
	25 a 31 anos	*	*	1	1	13%
	32 a 38 anos	*	*	1	1	12%
	acima de 39 anos	2	3	1	6	75%
2- Sexo?	Feminino	2	2	1	5	62%
	Masculino	*	1	2	3	38%
3- Quanto tempo trabalha na rede estadual de educação?	1 a 3 anos	*	*	*	*	*
	4 a 7 anos	1	1	1	3	38%
	8 a 13 anos	*	*	1	1	12%
	14 a 19 anos	*	*	1	1	12%
	acima de 20 anos	1	2	*	3	38%
4- Quanto tempo está no cargo de diretor geral na atual unidade escolar?	1 a 3 anos	1	3	2	6	75%
	2 a 5 anos	1	*	1	2	25%
	6 ou mais	*	*	*	*	*
5- Qual a frequência da limpeza de mesas e carteiras em sala de aula?	1 vez por semana	2	3	*	5	62%
	2 vezes por semana	*	*	*	*	*
	3 vezes por semana	*	*	*	*	*
	4 ou mais vezes por semana	*	*	3	3	38%
6- Há algum trabalho de limpeza feito pelos alunos?	Sim	1	*	1	2	25%
	Não,	1	3	2	6	75%
	Quais? Conscientização de limpeza com mutirão 5S					
7- O que desperta o interesse dos alunos na sua unidade escolar?	Merenda	1	*	*	1	12: %
	Espaço físico da unidade escolar		2	3	5	62%
	Professores	1	1	*	2	25%
	limpeza e organização	*	*	*	*	*
	Outros	*	*	*	*	*

Perguntas	Opções	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3	Frequência	Percentual
8- Quando foi realizada a última obra na sua unidade escolar?	Há 1 ano	*	3	*	3	38%
	Há 2 anos	2	*	3	5	62%
	Há 3 anos	*	*	*	*	*
	Há 4 anos ou mais	*	*	*	*	*
9- O recurso financeiro reservado à manutenção da sua escola é utilizado em sua unidade exclusivamente para sua reestruturação?	Sim	1	1	2	4	50%
	Não	1	2	1	4	50%
10- Já utilizou o 5S na sua unidade escolar?	Sim	2	2	3	7	88%
	Não	*	*	*	*	*
	Não sei responder	*	1	*	1	12%
11- Você acha que os recursos para manutenção de sua unidade escolar são suficientes para as necessidades estruturais ?	Sim	*	*	*	*	*
	Não	2	3	3	8	100%
12- Que recursos estão disponíveis para professores e alunos em sala de aula?	Som	2	1	2	5	65%
	TV	2	1	2	5	65%
	quadro negro		3	*	3	38%
	quadro branco	2	3	1	6	75%
	DVD	2	1	2	5	65%
	vídeo cassete	*	1	1	2	25%
	quadro inteligente	*	*	1	1	12%
	Computador	*	*	2	2	25%
	retro projetor	2	*	2	4	50%
	Ventilador	*	3	3	6	75%
	ar condicionado	2	3	2	7	88%
	mesas, cadeiras e carteiras	2	3	*	3	38%

ANEXOS

Anexo I - Insumos básicos para funcionamento, manutenção e atualização de escola de Ensino Médio, de acordo com os padrões mínimos do CAQi- Custo Aluno Qualidade Inicial

ESCOLA DE ENSINO MEDIO

A - Estrutura e características do prédio da Escola de Ensino Médio

Descrição do prédio	Quantidade	m ² /item
1. Salas de aula	15	45
2. Sala de direção/equipe	02	30
3. Sala de equipe pedagógica	02	30
3. Sala de professores	01	50
4. Sala de leitura/biblioteca/computação	01	100
5. Sala do Grêmio Estudantil	01	45
6. Laboratório de informática	01	50
7. Laboratório de ciências	03	50
8. Refeitório	01	80
9. Copa/Cozinha	01	25
10. Quadra coberta	01	500
11. Banheiros	08	20
12. Sala de depósito	02	30
13. Salas de TV/DVD	01	50
14. Sala de Reprografia	01	15
15. Total (m ²)	•	2.080

B - Equipamentos e material permanente para a Escola de Ensino Médio

Descrição	Quantidade
1. Esportes e brincadeiras	
1.1. Colchonetes (para educação física)	30
2. Cozinha	
2.1. Freezer de 305 litros	02
2.2. Geladeira de 270 litros	02
2.3. Fogão industrial	02
2.4. Liquidificador industrial	02
2.5. Botijão de gás de 13 quilos	04
3. Coleções e materiais bibliográficos	
3.1. Enciclopédias	03
3.2. Dicionário Houaiss ou Aurélio	06
3.3. Outros dicionários	30
3.4. Literatura brasileira	4.500
3.5. Literatura estrangeira	4.500
3.6. Paradidáticos	900
3.7. Material complementar de apoio pedagógico	300
4. Equipamentos para áudio, vídeo e foto	
4.1. Retroprojeter	03
4.2. Tela para projeção	03
4.3. Televisor de 20 polegadas	15
4.4. Suporte para TV e DVD	15
4.5. Aparelho de DVD	15
4.6. Máquina fotográfica	01
4.7. Aparelho de CD e rádio	15
5. Processamento de Dados	
5.1. Computador para sala de informática	31
5.2. Computador para administração/docentes	08
5.3. Impressora jato de tinta	04
5.4. Impressora laser	02
5.5. Fotocopiadora	01
5.6. Copiadora Multifuncional	01
5.7. Guilhotina de papel	01
6. Mobiliária e aparelhos em geral	
6.1. Carteiras	450
6.2. Cadeiras	450
6.3. Mesa tipo escrivaninha	15
6.4. Arquivo de aço com 4 gavetas	15
6.5. Armário de madeira com 2 portas	15
6.6. Mesa para computador	30
6.7. Mesa de leitura	08
6.8. Mesa de reunião da sala de professores	02
6.9. Armário com 2 portas	10
6.10. Mesa para refeitório	12
6.11. Mesa para impressora	06
6.12. Estantes para biblioteca	34
6.13. Quadro para sala de aula	15
6.14. Kit de Biologia (p/ 40 alunos)	10
6.15. Kit de Química (p/ 40 alunos)	10
6.16. Kit de Física (p/ 40 alunos)	10
6.17. Bebedouro elétrico	04
6.18. Circulador de ar de parede	15
6.19. Máquina de lavar	01
6.20. Telefone	03

C - Insumos de referência para o funcionamento da Escola de Ensino Médio

Insumos	Quantidade
1. Pessoal docente	
Professor com ensino superior (40 h)	30
2. Pessoal de gestão escolar	
Direção	02
Secretária	04
Manutenção e infraestrutura (nível de E.F.)	04
Manutenção e infraestrutura (nível de E.M.)	04
Coordenador pedagógico	02
Bibliotecário	02
3. Bens e serviços	
Água/luz/telefone (mês)	12
Material de limpeza (mês)	12
Material didático (por aluno ao ano)	900
Projetos de ações pedagógicas (por aluno ao ano)	900
Material de escritório (mês)	12
Conservação predial (ano)	01
Manutenção e reposição de equipamento (mês)	12
4. Alimentação	
Funcionários	08
Alimentos (refeição/dia)	900
5. Custos na administração central	
Formação profissional	48
Encargos sociais (20% do pessoal)	-
Administração e supervisão (5%)	-
% do PIB <i>per capita</i> estimado pelo CAQi por aluno	14,5%

Anexo II - Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares

Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares/ Colégio 1					
	peso(a)	conceito (A/P/N)	Nota (b)	Total (e= dxb)	Índice de Conformidade
Estrutura Física					
Acessibilidade	8%	N	0	0	Escola Insuficiente
Quadra	8%	N	0	0	
Biblioteca e/ou sala de leitura	8%	P	1	8	
Refeitório	8%	A	3	24	
Laboratório de informática	8%	A	3	24	
Sala de aula	8%	A	3	24	
Cozinha	8%	A	3	24	
Banheiros	8%	P	1	8	
Dispensa	4%	P	1	4	
Laboratório de ciências	8%	N	0	0	
Sala do professor	4%	P	1	4	
Sala da coordenação pedagógica	4%	N	0	0	
Jardim/ pátio	4%	P	1	4	
Sala de recursos (adaptada/vídeo/jogos)	8%	P	1	8	
Sala de reuniões/ auditório	4%	N	0	0	
	100%			132	
Estrutura Material					
Computadores	20%	A	3	60	Escola Aprovada
refrigeração/ ventilação	20%	P	1	20	
Lousa	20%	A	3	60	
conjunto professor	20%	A	3	60	
conjunto aluno	20%	A	3	60	
	100%			260	

Legenda

A= Atendido = 3 pontos

P= Parcialmente atendido = 1 ponto

Avaliação para cada grupo:

D ≥ 201= Escola aprovada

D ≤ 200= Escola suficiente

N= Não atendido = zero ponto

D<140= Escola insuficiente

OBS 1: Como se trata de avaliação da estrutura da unidade escolar para usar o conceito **A** deve-se considerar que a Unidade Escolar tem o espaço e/ou material e este funcionam; para usar o conceito **P**, deve-se considerar que a unidade escolar tem o espaço e/ou material mas os mesmos não funcionam e para usar o **N** entende-se que não tem espaço e/ou material.

Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares / Colégio 2					
	peso(a)	conceito (A/P/N)	Nota (b)	Total (e= dxb)	Índice de Conformidade
Estrutura Física					
Acessibilidade	8%	A	3	24	Escola Suficiente
Quadra	8%	A	3	24	
biblioteca e/ou sala de leitura	8%	A	3	24	
Refeitório	8%	P	1	8	
laboratório de informática	8%	A	3	24	
sala de aula	8%	A	3	24	
Cozinha	8%	A	3	24	
Banheiros	8%	P	1	8	
Dispensa	4%	N	0	0	
laboratório de ciências	8%	N	0	0	
sala do professor	4%	A	3	12	
sala da coordenação pedagógica	4%	A	3	12	
Jardim/ pátio	4%	P	1	4	
Sala de recursos (adaptada/vídeo/jogos)	8%	P	1	8	
sala de reuniões/ auditório	4%	P	1	4	
	100%			200	
Estrutura Material					
Computadores	20%	A	3	60	Escola Aprovada
Refrigeração/ ventilação	20%	A	3	60	
Lousa	20%	A	3	60	
Conjunto professor	20%	A	3	60	
Conjunto aluno	20%	A	3	60	
	100%				
				300	

Legenda

A= Atendido = 3 pontos

P= Parcialmente atendido = 1 ponto

N= Não atendido = zero pontos

Avaliação para cada grupo:

D ≥ 201= Escola aprovada

D ≤ 200= Escola suficiente

D < 140= Escola insuficiente

OBS 1: Como se trata de avaliação da estrutura da unidade escolar para usar o conceito **A** deve-se considerar que a Unidade Escolar tem o espaço e/ou material e este funcionam; para usar o conceito **P**, deve-se considerar que a unidade escolar tem o espaço e/ou material mas os mesmos não funcionam e para usar o **N** entende-se que não tem espaço e/ou material

Avaliação da Estrutura Física e Material das Unidades Escolares/Colégio 3					
	peso(a)	conceito (A/P/N)	Nota (b)	Total (e= dxb)	Índice de Conformidade
Estrutura Física					
Acessibilidade	8%	A	3	24	Escola Aprovada
Quadra	8%	P	1	8	
biblioteca e/ou sala de leitura	8%	A	3	24	
Refeitório	8%	P	1	8	
laboratório de informática	8%	P	1	8	
sala de aula	8%	A	3	24	
Cozinha	8%	A	3	24	
Banheiros	8%	A	3	24	
Despensa	4%	A	3	12	
laboratório de ciências	8%	A	3	24	
sala do professor	4%	A	3	12	
sala da coordenação pedagógica	4%	A	3	12	
Jardim/ pátio	4%	A	3	12	
Sala de recursos (adaptada/vídeo/jogos)	8%	A	3	24	
sala de reuniões/ auditório	4%	A	3	12	
	100%			252	
Estrutura Material					
Computadores	20%	A	3	60	Escola Aprovada
refrigeração/ ventilação	20%	A	3	60	
Lousa	20%	A	3	60	
conjunto professor	20%	A	3	60	
conjunto aluno	20%	A	3	60	
	100%				
				300	

Legenda

A= Atendido = 3 pontos

P= Parcialmente atendido = 1 ponto

N= Não atendido = zero ponto

Avaliação para cada grupo:

$D \geq 201$ = Escola aprovada

$D \leq 200$ = Escola suficiente

$D < 140$ = Escola insuficiente

OBS 1: Como se trata de avaliação da estrutura da unidade escolar para usar o conceito **A** deve-se considerar que a Unidade Escolar tem o espaço e/ou material e este funcionam; para usar o conceito **P**, deve-se considerar que a unidade escolar tem o espaço e/ou material mas os mesmos não funcionam e para usar o **N** entende-se que não tem espaço e/ou material