

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

ELIZÂNGELA NASCIMENTO DE LIMA SILVA

**A REGIONAL METROPOLITANA III E OS IMPACTOS DE SUAS AÇÕES NOS
RESULTADOS DO SAERJINHO: ANÁLISE DE DOIS CASOS
DE GESTÃO EM ESCOLAS**

JUIZ DE FORA
2013

ELIZÂNGELA NASCIMENTO DE LIMA SILVA

**A REGIONAL METROPOLITANA III E OS IMPACTOS DE SUAS AÇÕES NOS
RESULTADOS DO SAERJINHO: ANÁLISE DE DOIS CASOS
DE GESTÃO EM ESCOLAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

ELIZÂNGELA NASCIMENTO DE LIMA

A REGIONAL METROPOLITANA III E OS IMPACTOS DE SUAS AÇÕES NOS RESULTADOS DO SAERJINHO: ANÁLISE DE DOIS CASOS DE GESTÃO EM ESCOLAS

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

Membro da banca - orientador(a)

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora,de.....de 20.....

À minha família, com muito amor e carinho, pelo incentivo constante e incansável.

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão da minha alegria, da minha força e do meu viver.

À minha mãe Edna, que acreditou no meu sonho e muito contribuiu para torná-lo possível.

Ao meu marido Romulo, incansável na paciência e no carinho dedicado a mim.

Ao Bruno, tesouro que Deus me deu como filho, razão de todo meu empenho.

Aos meus amigos e igreja, pelo apoio de sempre.

À Secretaria de Estado de Educação e ao Sr. Secretário, pela oportunidade de cursar o Mestrado.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pelo crescimento proporcionado.

Ao professor orientador Dr. Luís Flávio, pelas fundamentais orientações.

Às assistentes Ana Paula e Luciana Verônica, pelo apoio e contribuições necessárias para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do Mestrado, que contribuíram muito para minha formação.

À Superintendente de Avaliação, aos Integrantes do Grupo de Trabalho, aos gestores e professores das escolas estudadas, que muito contribuíram para essa pesquisa.

A todos da Regional Metropolitana III, em especial aos membros de equipe e coordenadores da Diretoria Pedagógica, pelo apoio necessário.

Aos colegas de mestrado e profissão, pelas trocas constantes.

*[...] eu acho que aprendizagem, para uma
pessoa, abre o caminho da vida, do mundo,
das possibilidades até de ser feliz.*

(Jorge Visca)

RESUMO

A presente pesquisa objetiva investigar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas, denominadas SAERJINHO. A primeira escola investigada apresenta resultados satisfatórios, já a segunda não consegue atingir as metas de desempenho. O intuito é desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão. Para a descrição do cenário, foram utilizados os documentos oficiais que regulamentam as políticas implementadas pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Foram aplicadas entrevistas direcionadas aos gestores escolares, aos Integrantes do Grupo de Trabalho e à superintendente de avaliação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e questionários, dirigidos aos professores de Língua Portuguesa e Matemática. Esta pesquisa tem como referencial teórico os seguintes autores: Lück (2009 e 2010) e Polon (2012), que abordam a temática da gestão escolar e Schmitz (2009), que trata da avaliação institucional na escola. A proposta de intervenção será de competência da Regional, mas pretende trabalhar ações que a escola possa desenvolver, para melhor auxiliá-la na apropriação do SAERJINHO. O intuito é promover o envolvimento da comunidade escolar, a divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas, que poderão favorecer esse processo e ainda a discussão das ações pedagógicas que favoreçam uma melhor apropriação dos resultados para que se busque um melhor desempenho. Tais ações servirão de experiência para que a Regional possa aplicá-las às demais escolas a ela vinculadas, que porventura apresentem o mesmo problema.

Palavras-chave: Educação, avaliações bimestrais, SAERJINHO.

ABSTRACT

The present research goals to investigate the management actions in two school unities from Metropolitan Regional III of Secretariat for Education of Rio de Janeiro State that have different results in the bimonthly systemic evaluation called SAERJINHO. The first school to be investigated presents good results; the second one doesn't achieve the development aims. The idea is to develop an action plan through the identification of different intensity and frequency of the practices realized in the first school to be adapted to the second one. To describe this scenery were used the official documents that restrict by law the policies implemented by Secretariat for Education of Rio de Janeiro, applied interviews directed to school principals, Group Work Components and the evaluation superintendent of the secretariat, as well as questionnaires addressed to Portuguese and Mathematics teachers. This research will base its theory on Lück (2009/2010) and Polon (2012) that talk about school management and Schmitz (2009) that talks about the evaluation program in school. The intervention proposal is Regional Metropolitan III responsibility, however it intends to work actions that schools can develop and be helped to appropriate the SAERJINHO instrument. The intention is to promote the school community involvement, the division between administrative and pedagogical job and the discussion of pedagogical actions. The actions implemented can help find effective results appropriation in order to have a better performance and will work as an experience for Regional to be applied to the other schools of this area that have the same problem.

Key words: Education, bimonthly evaluations, SAERJINHO.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio à Escola
ABAVE	Associação Brasileira de Avaliação Educacional
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CIEP	Centro Integrado de Educação Pública
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CRA	Centro de Referência em Alfabetização
DRP MIII	Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana III
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EF I	Ensino Fundamental I
EF II	Ensino Fundamental II
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAETEC	Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro
GIDE	Gestão Integrada da Escola
ID	Indicador de Desempenho Escolar
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica,
IDERJ	Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro
IF	Indicador de Fluxo Escolar
IGT	Integrante do Grupo de Trabalho
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LP	Língua Portuguesa
MEC	Ministério da Educação e da Cultura
NDCNGEB	Novas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica
PAE	Plano de Ação Educacional
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
ProUni	Programa Universidade para Todos
PSI	Processo Seletivo Interno
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SAERJINHO	Sistema de Avaliação Bimestral do Estado do Rio de Janeiro
SAPEC	Semana de Atividades Pedagógicas e Culturais
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado e Educação do Rio de Janeiro
SEPE	Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação
UE	Unidade Escolar
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Colégio Estadual Estrela X CIEP Esperança.....	44
Quadro 2: Síntese da ação 1: Projeto Integrações.....	85
Quadro 3: Síntese da ação 2: Projeto Descentralizando.....	89
Quadro 4: Síntese da ação 3: Projeto Se Liga na Escola.....	93
Quadro 5: Síntese das três ações propostas na seção 1.....	95
Quadro 6: Síntese da seção 2, ação 1: Projeto Coletando.....	97
Quadro 7: Síntese da seção 2, ação 2: Semana Pedagógica da Regional.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Regional Metropolitana III: Relação nº Escolas X Modalidade de Ensino.....	31
Tabela 2: Resultados do IDERJ do C.E. Estrela.....	52
Tabela 3: Resultados do IDERJ do CIEP Esperança	53
Tabela 4: Resultados Estratificados do C.E.Estrela	56
Tabela 5: Resultados Estratificados do CIEP Esperança	57
Tabela 6: C.E. Estrela – resposta dos docentes de Matemática e Língua Portuguesa.....	61
Tabela 7: CIEP Esperança – resposta dos docentes de Matemática e Língua Portuguesa.....	62
Tabela 8: Como é instigado a participar das avaliações bimestrais.....	64
Tabela 9: Apropriação dos resultados.....	72
Tabela 10: Considera importante a participação dos alunos nas avaliações bimestrais.....	73
Tabela 11: Conhece as metas bimestrais.....	74
Tabela 12: Considera o Saerjinho.....	74

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. OS TRÊS EIXOS DO CASO DE GESTÃO: O SAERJINHO, A REGIONAL METROPOLITANA III E AS DUAS ESCOLAS INVESTIGADAS.....	20
1.1 Mudanças na Educação Básica no estado do Rio de Janeiro.....	21
1.2 A Regional Metropolitana III.....	31
1.3 As Ações da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III.....	33
1.4 O Colégio Estadual Estrela.....	39
1.5 O CIEP Esperança.....	41
1.6 Colégio Estadual Estrela e CIEP Esperança: uma análise comparativa.....	43
2. ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE AS PRÁTICAS DAS DUAS UNIDADES ESCOLARES EM QUESTÃO	47
2.1 A importância da equipe gestora na condução do envolvimento da comunidade escolar.....	48
2.2. A divisão de tarefas entre as questões pedagógicas e administrativas da gestão escolar.....	60
2.3 A discussão e o acompanhamento das ações pedagógicas.....	67
3. AÇÕES DA REGIONAL METROPOLITANA III PARA FORTALECER O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXOS.....	113

INTRODUÇÃO

Essa pesquisa objetiva analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III, da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas Sistema de Avaliação Bimestral do Estado do Rio de Janeiro (SAERJINHO). O intuito é desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola, para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão.

Assim, foram analisadas as práticas e os problemas enfrentados pelas gestões escolares para apropriação dos resultados do SAERJINHO, para ao final propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que ajude a escola a melhorar os resultados obtidos. A partir dessa experiência na escola, pretende-se que a ação seja expandida às demais escolas da Regional Metropolitana III que apresentam o mesmo problema.

A escolha por este estudo se justifica pela necessidade de se compreender como as escolas estão recebendo as ações que estão sendo implementadas pela Regional Metropolitana III. A seleção das duas escolas foi orientada pelo estudo das metas do Índice de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) e resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO obtidos nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012. Foi selecionada uma escola que atinge as metas do IDERJ desde a aplicação da primeira avaliação bimestral e outra, em que isso ainda não ocorreu.

O interesse pelo tema em questão é reflexo da formação da pesquisadora como professora de inglês e psicopedagoga e de sua atuação como gestora escolar por quatro anos, em escolas da rede estadual. Resulta, ainda, da atual função exercida como diretora pedagógica da Regional Metropolitana III, cargo assumido em 2011, através de Processo Seletivo Interno (PSI) realizado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), que através do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, transformou a estrutura básica da SEEDUC/RJ de 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas.

A incumbência da gestora da Regional é organizar a gerência local e ajudar as escolas a alcançarem suas metas, melhorando seus resultados. Essa atuação é orientada pela SEEDUC/RJ que repassa e supervisiona as ações. São atribuições da Diretoria Pedagógica da Regional acompanhar o desenvolvimento de projetos e programas, os períodos de matrícula, censo escolar, lançamento de notas, cumprimento do Currículo Mínimo, divulgações de inscrições e projetos diversos, orientar a aplicação das avaliações sistêmicas, bem como a utilização de simulados, bancos de questões e correção das provas, objetivando que as escolas alcancem resultados positivos.

Assim, o tema é relevante porque vem ao encontro das necessidades da Regional em implementar as avaliações bimestrais nas escolas de sua abrangência, visando ações que corroborem com a melhoria dos resultados alcançados.

Outro fator importante é a percepção, na qualidade de diretora pedagógica da Regional, da existência de grande discrepância entre as escolas na condução da apropriação do SAERJINHO, um dos motivos para a escolha das duas escolas analisadas. Contudo, a partir do desenrolar da pesquisa, observou-se que a discrepância não era tão grande assim, mas que ainda existiam pontos na gestão da escola que não alcança as metas, que precisam ser aprimorados. Por isso, decidiu-se propor ações para a escola.

Os recursos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram documentos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) sobre as políticas implementadas, bibliografia referente à temática, entrevistas semiestruturadas, questionários e a experiência profissional da pesquisadora.

Os documentos emitidos pela SEEDUC/RJ são relevantes porque fornecem os resultados bimestrais das avaliações externas, bem como as Resoluções e Decretos em vigor, trazendo as novas diretrizes sobre as quais as Regionais e as escolas devem funcionar. Foram consideradas, ainda, as pesquisas no site da SEEDUC/RJ sobre o Planejamento Estratégico 2011, que traz ações a serem implementadas em todo o estado do Rio de Janeiro. Igualmente importante foi a consulta à bibliografia recente existente sobre o assunto, pois traz estudos sobre as atuais mudanças ocorridas em função das políticas educacionais.

Na coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas realizadas com a Superintendente de Avaliação da SEEDUC/RJ, em 28 de dezembro de 2012, com os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) das escolas, sendo a do Colégio

Estadual Estrela (CE Estrela) realizada em 23 de novembro de 2012 e 10 de maio de 2013 e a do Centro Integrado de Educação Pública Esperança (CIEP Esperança) realizada em 05 de novembro de 2012 e 10 de maio de 2013. O mesmo recurso foi aplicado aos gestores das duas escolas em questão, sendo a entrevista com os gestores do C.E. Estrela realizada em 06 de novembro de 2012 e uma entrevista complementar realizada em 09 de maio de 2013. No CIEP Esperança os gestores foram entrevistados no dia 08 de novembro de 2012 e houve ainda a aplicação de uma entrevista complementar no dia 09 de maio de 2013.

Foi elaborado um questionário com questões fechadas para professores de Língua Portuguesa e Matemática das referidas Unidades Escolares, totalizando 15 (quinze) respondentes no Colégio Estadual Estrela, sendo 6 (seis) professores de Matemática e 9 (nove) de Língua Portuguesa e 21 (vinte e um) respondentes do CIEP Esperança, sendo 11 (onze) professores de Matemática e 10 (dez) de Língua Portuguesa. Os questionários foram aplicados nas Unidades Escolares da seguinte forma: no dia 09 de novembro de 2012 no CE Estrela e no dia 21 de novembro de 2012 no CIEP Esperança. Para aplicação dos questionários aos professores foi solicitado aos gestores das escolas que agendassem uma reunião com os professores de Língua Portuguesa e Matemática para os dias já especificados. Na ocasião, foi explicado o objetivo da pesquisa e a importância do preenchimento do questionário de forma sincera. O sigilo das respostas também foi garantido.

Foram escolhidos os docentes de Língua Portuguesa e Matemática porque as disciplinas lecionadas por eles permitem estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos nas metas de 2011 e 2012.

A coleta de dados através do questionário foi importante porque permitiu mostrar como os professores, sujeitos fundamentais do processo ensino aprendizagem, entendem o SAERJINHO e de que forma as informações repassadas pela Regional aos gestores escolares chegam até eles.

O conhecimento empírico da pesquisadora, através de sua experiência profissional como diretora pedagógica, também foi fundamental na análise do caso em questão, uma vez que sua função é repassar e monitorar as ações emanadas pela SEEDUC/RJ para as escolas, dentre elas, a aplicação da avaliação denominada SAERJINHO.

Para embasamento teórico do caso analisado, foram utilizados, além dos documentos emitidos pela SEEDUC/RJ, textos de teóricos sobre os temas:

avaliações externas no contexto da escola, avaliação institucional, casos de gestão, entrevistas com pesquisas qualitativas, elaboração de questionário, gestão integrada da escola, gestão escolar, gestão educacional, gestão democrática, responsabilização, políticas de ensino e meritocracia. Todos os textos e autores utilizados encontram-se referendados nesse trabalho.

No capítulo 1 (um) intitulado “Os três eixos do caso de gestão: o SAERJINHO, a Regional Metropolitana III e as duas escolas investigadas”, procurou-se enfatizar, num primeiro momento, as mudanças da Educação Básica do estado do Rio de Janeiro, realizadas a partir dos resultados alcançados no Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e da divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2009. O capítulo está subdividido em seis partes.

No subitem 1 (um) intitulado “Mudanças na Educação Básica do estado do Rio de Janeiro” realizou-se uma análise das mudanças propostas para o estado, a partir dos resultados negativos alcançados, em que a própria implementação do SAERJ em 2008 já demonstrava um processo de mudanças e rupturas que o estado vinha experimentando. Foram abordadas as mudanças realizadas a partir do diagnóstico realizado sobre a rede. Observou-se que através de várias ações interdependentes foram reestruturadas e organizadas a sede, as Regionais e as escolas, buscando a melhoria da infraestrutura e das questões pedagógicas. Observou-se, ainda, a importância da sede e das Regionais na implantação das ações propostas e as resistências existentes.

No subitem 2 (dois) desse capítulo intitulado “A Regional Metropolitana III” o objetivo foi, para melhor compreensão do leitor, retratar a Regional Metropolitana III, caracterizando-a em sua área de abrangência, localização, número de escolas a ela vinculadas, modalidades de ensino ofertadas, bem como o número de professores e alunos. Retratou-se também a composição da Diretoria Pedagógica, da Diretoria Administrativa, da Coordenação de Gestão de Pessoas e da Inspeção Escolar.

No subitem 3 (três) intitulado “As ações da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III, o objetivo foi retratar as atribuições da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III no acompanhamento das escolas e dos processos de avaliações externas e diagnósticas, descrevendo suas ações prioritárias. Nesse espaço foi discutida a importância da divulgação e da realização das avaliações externas, delimitando-se a responsabilidade dos atores envolvidos no processo e a

necessidade do envolvimento deles. Destacou-se também a importância do acompanhamento e atualização das informações constantes no sistema Conexão Educação e a melhoria do fluxo escolar.

No subitem 4 (quatro) desse capítulo, intitulado “O Colégio Estadual Estrela” caracterizou-se a escola em questão em relação a sua localização, turnos ofertados, modalidade de ensino oferecida, número de alunos e professores e, ainda, ações e projetos desenvolvidos pela escola.

No subitem 5 (cinco), intitulado “O CIEP Esperança” procedeu-se da mesma forma que no subitem 4 (quatro) acima descrito, em relação ao CIEP em questão.

No subitem 6 (seis), intitulado “Colégio Estadual Estrela e CIEP Esperança: uma análise comparativa” foi realizada uma análise comparativa das boas práticas e dos problemas enfrentados pelas gestões das duas escolas analisadas, destacando-se como eficiente a gestão do CE Estrela.

O capítulo 2 (dois), intitulado “Análise e discussão sobre as práticas das duas unidades escolares em questão” objetiva analisar as ações gestoras das duas escolas estudadas, procurando entender seus resultados. O capítulo está subdividido em três seções.

Na primeira seção, intitulada “A importância da equipe gestora na condução do envolvimento da comunidade escolar”, analisou-se a importância do papel da equipe gestora na articulação e envolvimento da comunidade escolar e como esse envolvimento se reflete nas atividades e projetos que são desenvolvidos no ambiente escolar. A fim de se comparar a gestão das duas escolas estudadas, foram analisados os resultados do fluxo e do desempenho escolar dos três primeiros bimestres de 2011 e 2012 das escolas em questão, bem como as características das duas gestões escolares, a partir dos dados obtidos através das entrevistas realizadas e questionários aplicados. Os dados levantados foram comparados entre si.

Na segunda seção, intitulada “A divisão de tarefas entre as questões pedagógicas e administrativas da gestão escolar” analisou-se a divisão de tarefas entre as questões administrativas e pedagógicas das Unidades Escolares, buscando discutir a importância da organização da gestão escolar e do saber delegar funções. Nessa seção discutiu-se, ainda, a adequação da recuperação paralela, importante ferramenta utilizada para a melhoria do desempenho e do fluxo escolar. Para tanto,

foram utilizados dados consolidados dos questionários aplicados aos professores das escolas em questão, que foram comparados entre si.

Na terceira seção, intitulada “A discussão e o acompanhamento das ações pedagógicas” analisou-se a importância da gestão escolar estabelecer o diálogo e a discussão com os professores e acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas da Unidade Escolar, principalmente àquelas relacionadas ao Currículo Mínimo. Destacou-se, ainda, a distância entre o currículo proposto e o praticado, focando-se na importância do controle regular do desenvolvimento dos alunos, ação que permite intervenção imediata, e a necessidade de se controlar e atualizar as informações constantes no sistema Conexão Educação. As análises foram respaldadas com base nos dados obtidos através dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas.

Baseando-se nas análises realizadas, o terceiro e último capítulo, intitulado “Ações da Regional Metropolitana III para fortalecer o programa de educação do estado do Rio de Janeiro” propõe um Plano de Ação Educacional (PAE) que visa ao acompanhamento de ações pedagógicas do CIEP Esperança. Essas ações visam à promoção da gestão eficiente da escola, através da integração professor-aluno-comunidade escolar, divisão de tarefas, responsabilização, avaliação externa, desempenho, fluxo, recuperação paralela, Currículo Mínimo e legislação pertinente.

O Plano de Ação Educacional (PAE) proposto está constituído de duas seções. Na primeira seção, foram elaboradas três ações que visam ao acompanhamento das ações pedagógicas da Unidade Escolar, primeira ação, a divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas da escola, segunda ação e o envolvimento da comunidade escolar, terceira ação.

O objetivo da primeira seção é verificar como as ações chegam de fato à escola, pois tendo um conhecimento mais preciso sobre elas, a equipe da Regional tem maior propriedade para expandir as ações propostas às demais escolas de sua abrangência, respeitando as devidas proporções e levando em consideração as especificidades das unidades escolares.

A seção dois do PAE propõe elencar os problemas da escola em relação à implementação do SAERJINHO, através da aplicação de questionário a ser elaborado pela Diretoria Regional Pedagógica, para conhecer como as avaliações externas são recebidas nas escolas da Regional que apresentam as mesmas características do CIEP Esperança.

O trabalho se encerra com a retomada dos assuntos abordados e as considerações sobre os mesmos, elencando que as ações propostas visam ao envolvimento da comunidade escolar, à realização da divisão de tarefas administrativas e pedagógicas e à discussão e ao acompanhamento das ações pedagógicas, a fim de que os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO sejam positivos. As ações propostas objetivam munir gestores e professores das ferramentas necessárias para tornar essa meta viável.

1. OS TRÊS EIXOS DO CASO DE GESTÃO: O SAERJINHO, A REGIONAL METROPOLITANA III E AS DUAS ESCOLAS INVESTIGADAS

O objetivo desta pesquisa é analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO. O intuito é desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão.

Este capítulo objetiva, então, enfatizar as mudanças da Educação Básica do estado do Rio de Janeiro, realizadas a partir dos resultados alcançados no Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e da divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2009. O capítulo está subdividido em seis partes.

Na primeira parte, o intuito é analisar as mudanças propostas para o estado a partir dos resultados negativos alcançados, em que a própria implementação do SAERJ em 2008 já demonstrava um processo de mudanças e rupturas que o estado vinha experimentando. Na segunda parte, o objetivo é retratar a Regional Metropolitana III, caracterizando-a em sua área de abrangência, localização, número de escolas vinculadas, modalidades de ensino ofertadas, bem como o número de professores e alunos.

Na terceira parte, objetiva-se retratar as atribuições da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III no acompanhamento das escolas e dos processos de avaliações externas e diagnósticas, descrevendo suas ações prioritárias.

Na quarta parte, o objetivo é caracterizar a primeira escola analisada, em relação a sua localização, turnos ofertados, modalidade de ensino oferecida, número de alunos e professores e, ainda, ações e projetos desenvolvidos pela escola, fato que se repete na quinta parte, em relação à caracterização da segunda escola analisada. Na última parte desse capítulo, o objetivo é realizar uma análise comparativa das boas práticas e dos problemas enfrentados pelas gestões das duas escolas analisadas.

A escolha por este estudo se deve à necessidade de compreender como as escolas estão recebendo as ações que estão sendo implementadas pela Regional

Metropolitana III. Assim, essa pesquisa torna-se relevante porque a análise realizada permitirá a identificação das boas práticas e dos problemas enfrentados pelas gestões escolares para a apropriação dos resultados do SAERJINHO.

1.1 Mudanças na Educação Básica no estado do Rio de Janeiro

O Estado do Rio de Janeiro, desde o ano de 2008, ano em que seu sistema de educação passa a ser avaliado com maior sistematicidade, apresentava baixo desempenho nas avaliações externas. Tal fato foi comprovado a partir das notas alcançadas desde a primeira edição do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ). Esse fato foi agravado após a divulgação, pelo Ministério da Educação (MEC), da nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2009, cuja classificação posicionou o estado em penúltimo lugar no *ranking* nacional, demonstrando um desempenho muito aquém do esperado.

Os resultados negativos, alcançados pelo estado, fomentaram uma movimentação no governo estadual, a fim de buscar melhorias para a educação fluminense, como resposta tanto para o resultado alcançado no SAERJ quanto no IDEB. A própria implementação do SAERJ já demonstrava um processo de mudanças e rupturas que o estado vinha experimentando, objetivando a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas. Implementado em 2008, o SAERJ tem por objetivo avaliar o desempenho das escolas nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, nos ciclos terminais, ou seja, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio, fato que possibilitaria o monitoramento do padrão de qualidade do ensino ofertado.

Segundo Schmitz (2009), no Brasil é crescente o número de alunos que têm acesso ao sistema educacional e que permanecem por mais tempo no mesmo. Contudo, a qualidade do ensino brasileiro, a exemplo do que acontece em outros países latino-americanos, ainda não alcançou um nível desejável. A garantia do acesso pode ser explicada a partir da redemocratização do país (anos 1970), que num primeiro momento foi entendida como acesso universal, trazendo para as escolas a camada mais pobre da população e, posteriormente, o foco passou a ser pelo direito de qualidade e a gestão democrática em todos os níveis, conforme

princípio da Constituição Federal de 1988. Ainda segundo o autor, no discurso pedagógico espera-se uma melhoria do ensino através da centralização do foco no aluno e de uma instrução diversificada e contextualizada do ensino. Para tanto, a gestão escolar e as políticas educacionais precisam garantir um padrão nacional que assegure a igualdade de oportunidades. É nesse contexto que o planejamento estratégico e a avaliação ganham importância, pois o foco dos gestores políticos e escolares precisa ser redirecionado dos resultados para os processos, uma vez que

qualquer sistema escolar no mundo é caracterizado por certa desigualdade e essa desigualdade sempre haverá justamente por causa das diferenças existentes entre indivíduos. As crianças que entram na escola não são iguais e elas nem devem sair de lá igualadas uma à outra. Cada criança tem o direito a um desenvolvimento diferenciado e um atendimento que respeite suas diferenças individuais. A escola precisa saber lidar com diferenças e precisa lidar com seu contexto específico (SCHMITZ, 2009, p. 1).

Assim, o SAERJ surge como uma tentativa de colaborar com a melhoria do ensino ofertado, pois, através dos resultados obtidos, pretende-se planejar medidas em todos os níveis do sistema de ensino estadual, para melhoria das habilidades que os alunos não dominam, visando corrigir o processo, através do resultado.

Segundo a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro as bases dos resultados do SAERJ são produzidas nas escalas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e, para tanto, são considerados indicadores importantes, tais como: o número de alunos que realizam a prova, a proficiência média alcançada pela escola e o percentual de alunos distribuídos pelos níveis da escala de proficiência, quais sejam, baixo, intermediário, adequado e avançado (RIO DE JANEIRO, 2011).

Ainda em 2011, a SEEDUC/RJ, a partir de um diagnóstico realizado sobre a própria rede, visando ao conhecimento da realidade da rede estadual, deu início ao Planejamento Estratégico de 2011. O objetivo era, através de várias ações interdependentes, reestruturar a própria sede e as Regionais e, ainda, organizar as escolas, principalmente, no que tange às questões pedagógicas e de infraestrutura. Dentre as ações realizadas estavam: criação das Diretorias Regionais; implementação nas escolas da ferramenta de gestão escolar denominada Gestão Integrada da Escola (GIDE); criação do currículo mínimo; realização do processo seletivo para funções estratégicas, tais como diretores de escola e regionais; criação

da remuneração variável por metas atingidas; e concessão de benefícios aos docentes, tais como auxílio transporte e formação continuada.

Houve a regularização dos passivos¹ dos servidores em relação ao enquadramento e a redução da carência de professores, principalmente com a realização de novos concursos públicos. Foram realizadas, ainda, obras de recuperação nas Unidades Escolares, bem como construídas novas escolas.

Conforme dados da carta de agradecimento da SEEDUC/RJ às escolas, documento que contempla as ações traçadas e distribuídas para toda a rede estadual, o primeiro passo do planejamento realizado pela SEEDUC/RJ foi estudar a própria Secretaria Estadual de Educação e as escolas estaduais, buscando identificar as dificuldades, limitações e empecilhos que mantinham o Rio de Janeiro longe dos resultados desejados (RIO DE JANEIRO, 2012).

Desta forma, após a realização do diagnóstico da própria SEEDUC/RJ, foram tomadas várias medidas; entre elas, a publicação do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que assegurava a nova composição das Diretorias Regionais da Secretaria Estadual de Educação, as quais foram transformadas em quatorze Regionais Administrativas e quatorze Regionais Pedagógicas. Para ocupar a função de Diretor Regional Administrativo e de Diretor Regional Pedagógico foi necessário passar por um processo seletivo interno, fato inédito no sistema educacional do estado. Foi dessa forma que se extinguíram as antigas trinta Coordenadorias do estado e, junto com elas, as figuras do Coordenador Regional, geralmente indicado politicamente e, ainda, do Gerente de Ensino, pessoa responsável pelas questões pedagógicas das Unidades Escolares. Com o Decreto nº 42.838/11, a Diretoria Pedagógica passou a ter a mesma importância que a Diretoria Administrativa, dentro da Regional, outro fato inédito no estado, pois elevou a importância das questões pedagógicas, que são fundamentais para a educação, a um patamar merecido e necessário.

Além de reorganizar as Regionais, a Secretaria Estadual de Educação do Estado criou um Plano de Ação para as escolas, objetivando ajudá-las na reorganização gerencial e na melhoria da qualidade da educação ofertada, a fim de

¹ Passivos são valores devidos pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro aos servidores, tais como abonos por estudo (enquadramento), gratificações não pagas, ou quaisquer outros benefícios que eles façam jus.

avançarem nos resultados das avaliações sistêmicas. A proposta do Plano de Ação era melhorar desde as condições pedagógicas até as condições de infraestrutura das unidades escolares.

Desse modo, pela Resolução SEEDUC/RJ nº 4669/11 e de acordo com o Decreto nº 42.793/11, instituiu-se a bonificação por resultado, objetivando promover a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e implementar uma política de valorização e remuneração dos profissionais da educação, visando, primordialmente, à melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino nas escolas da rede estadual. Por conseguinte, foram estabelecidas metas para as unidades escolares, para as Regionais do estado, para o Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos Presencial, levando em consideração a realidade de cada Unidade Escolar. Receberia o bônus a escola que atingisse as metas em todas as modalidades de ensino ofertadas por ela.

Para pôr o plano de ações em prática e auxiliar as escolas a alcançarem as metas estabelecidas, foi contratada uma empresa de gerenciamento denominada Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) que, em parceria com a SEEDUC/RJ, implementou, nas Unidades Escolares, a Gestão Integrada da Escola (GIDE) (RIO DE JANEIRO, 2012). A contratação do INDG foi necessária porque a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro precisava reorganizar-se para melhorar seus resultados em curto período de tempo e a contratação dessa empresa privada, com experiência em trabalhar organizando secretarias de educação pelo Brasil, a exemplo do que fez no Ceará (de 2001 a 2006), em Sergipe (de 2005 a 2006), em Pernambuco (de 2007 a 2009), na Secretaria Municipal de Camaçari – BA (2005), em escolas parceiras de Minas Gerais (de 1998 a 2009) e na Bahia (2009), permitiria essa ação de forma rápida. Segundo Valle (2012), a parceria entre o INDG e a SEEDUC/RJ foi formalizada em setembro de 2010. Contudo, desde 2007, foram feitos os primeiros contatos com a instituição, pois a empresa já vinha desenvolvendo trabalho de gestão nas Secretarias de Planejamento e Segurança do Estado e o que de fato impulsionou a parceria com a SEEDUC/RJ foi o resultado do IDEB de 2009. (VALLE, 2012, *apud* Cunha et al).

O INDG é uma instituição privada e tem por objetivo implementar métodos e técnicas gerenciais. Desenvolveu o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), a partir de sua experiência em consultoria, visando integrar as dimensões

estratégicas, política e gerencial da escola, com foco na gestão para resultados (GODOY e MURICI, 2009, p. 15).

Entendendo-se que o método é a base do gerenciamento, a GIDE baseia-se no planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação (PDCA), método científico voltado ao alcance de metas e soluções de problemas. Utiliza como indicador o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS) (GODOY & MURICI, 2009, p. 15 e 16). O IFC/RS é resultado de variáveis que mensuram dimensões críticas de formação da cidadania e responsabilidade social da Unidade Escolar, auxiliando na identificação dos fatores que impactam, de forma negativa, os resultados da escola e que, portanto, precisam sofrer intervenção.

Já antevendo a necessidade de apoiar o gestor na implementação da GIDE, a SEEDUC/RJ, através da Resolução SEEDUC/RJ nº 4646 de 22 de novembro de 2010, criou e capacitou os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs), objetivando que eles auxiliassem o gestor escolar na implementação da ferramenta. Segundo Valle (2012, *apud* Cunha *et al*), os IGTs são professores da rede estadual, selecionados e capacitados para acompanhar a GIDE diretamente na unidade escolar. Têm como função orientar e apoiar o gestor escolar no planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos planos de ação construídos pela comunidade escolar, visando à melhoria da qualidade da educação ofertada e o alcance das metas estabelecidas (VALLE, 2012, *apud* Cunha *et al*, p. 129).

Para que o Planejamento Estratégico de 2011 fosse implementado em toda a Rede Estadual, a SEEDUC/RJ precisava do apoio dos colaboradores. Nesse processo, as Regionais tiveram um papel fundamental, pois aos Diretores Regionais couberam as funções de divulgador e incentivador do programa junto aos gestores escolares e, conseqüentemente, às suas equipes. Muitos foram os obstáculos enfrentados na implementação do novo plano de educação do estado, envolvendo desde o descrédito de gestores e professores até a dificuldade de atrair os alunos para participarem das avaliações. A resistência dos professores culminou em ações do sindicato, convocando a classe docente a participar de inúmeras paralisações, deflagrando, inclusive, uma greve da categoria, durante o segundo bimestre de 2011. As reivindicações eram, entre outras, melhorias salariais e o boicote ao SAERJINHO, alegando não haver ambiente saudável à implementação da meritocracia, uma vez que geraria uma competição desigual entre as escolas, pois as unidades escolares com mais dificuldades permaneceriam em último lugar no

ranking. Assim, professores incentivavam colegas e alunos a não participarem do SAERJINHO, o que, por resultado, geraria o não alcance das metas estabelecidas (SEPE/RJ, 2012).

A reação do sindicato se explica pela própria história da educação brasileira, que segundo Valle & Ruschel (2009) é paradoxal, pois se de um lado comemora-se desde 1988 a importante conquista jurídica do direito à educação para todos os brasileiros, de outro, apesar das medidas adotadas pelo governo, persistem o baixo desempenho dos alunos, o abandono precoce e a segregação escolar dentro dos próprios sistemas de ensino. Segundo as autoras, a meritocracia figura, desde o final do século XIX, “como a única via ao mesmo tempo justa e eficaz de repartir os lugares (desiguais) nas sociedades democráticas” (DURU-BELLAT, 2006:1 *apud* Valle e Ruschel, 2009, p. 181). Ela apresenta-se como um mecanismo de renovação e como um princípio de legitimação incontestável, fundado na recompensa do esforço pessoal e não nos privilégios sociais herdados. Para Valle e Ruschel (2009), embora a educação brasileira seja fundada no ideal meritocrático, ela nunca preconizou a distribuição igualitária de oportunidades escolares. Entre 1930 e 1945, por exemplo, o acesso à escola era extremamente restrito e por isso caracterizava-se como seletivo. Entre 1946 e 1969, o acesso passou a ser diferenciado, ou seja, o princípio da igualdade de oportunidades foi apreendido em termos de seleção e de diferenciação. Entre 1970 e 1987, o acesso passou a ser regulado, ou seja, o controle e a qualificação para o trabalho passaram a ser as prioridades. E, a partir da Constituição Federal de 1988, o acesso passou a ser meritocrático, a partir da igualdade de direitos. Contudo, as autoras afirmam que os alunos são iguais de direito, mas desiguais de fato, apontando o que Bourdieu & Passeron (1964:106, *apud* Valle e Ruschel, 2009, p. 183) destacam como necessidades as reflexões sobre o modelo meritocrático, que evidenciam os limites e as contradições dos projetos e das políticas de democratização da educação.

A recusa do sindicato em relação à bonificação meritocrática advém da história de diferenciação exercida ao longo da história da educação brasileira, que pode transformar, pela diferenciação, a legalidade formal do direito à educação de qualidade “um privilégio dos merecedores”, que segundo Valle e Ruschel (2009), “geralmente se confundem com os bem-nascidos” (VALLE e RUSCHEL, 2009, p. 200).

Segundo o Sindicato Estadual dos Professores da Educação (SEPE) o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) não é considerado, pelo sindicato, parâmetro de qualidade (EDUCAÇÃO EM REVISTA, 2013). Para justificar a posição contrária às avaliações, os sindicalistas argumentam que a meritocracia está alicerçada na responsabilização dos profissionais da escola, pois através das análises dos testes realizados entre os alunos e do “rendimento” da escola, profissionais são premiados ou punidos, estando os resultados associados dependentes, exclusivamente, dos esforços empreendidos pelas escolas e por seus profissionais, cabendo ao governo a medição de números, aferições ineficazes e incentivo ao ranqueamento que o isenta dos resultados, em geral, ineficazes.

Para o sindicato, os testes aplicados padronizam o ensino e tiram a autonomia do professor, cerceando os direitos constitucionais da autonomia das escolas e da gestão democrática. Outro fato relevante do questionamento que faz refere-se ao montante de dinheiro investido nas avaliações, apostilas e materiais, que, para o sindicato, são ineficientes para os alunos, pois têm como objetivo maior o investimento numa educação empresarial. Assim, considera a meritocracia uma forma de aprovação automática, visto que no cálculo do IDEB, além do desempenho, é levada em consideração a taxa de aprovação.

Há, ainda, a acusação ao governo de, ao implementar a atual política educacional, desconsiderar as diferenças sociais, inclusive as existentes dentro da própria escola, além dos problemas psíquicos, neurológicos, fonoaudiólogos, dentre outros, que os alunos possam ter. Para o SEPE², o governo tem como ponto fundamental medir, testar, desmoralizar e privatizar a educação pública, sem se preocupar com para que ou para quem serve essa educação. Ainda segundo o sindicato, a premiação recebida pelos alunos e professores é uma forma de corrompê-los, pois os bônus e salários diferenciados são parte do arrocho salarial, além de significarem uma forma de corrupção. Segundo a instituição, a política de bonificação meritocrática é um fracasso ilustrado pelos resultados ruins já experimentados nos Estados Unidos (EDUCAÇÃO EM REVISTA, 2013).

²

A análise do posicionamento do sindicato dos professores é uma importante discussão, contudo ela ultrapassa os limites dessa pesquisa e não será levada adiante.

Em relação à parte pedagógica do Planejamento Estratégico, a SEEDUC/RJ criou e implementou o Currículo Mínimo para a rede estadual. A necessidade de implementação de um currículo mínimo se deu em função da disparidade encontrada entre os conteúdos trabalhados, bimestralmente, nas escolas da rede e, na mesma escola, em turnos diferentes. Em 2011, as disciplinas contempladas com o Currículo Mínimo foram: Matemática, Língua Portuguesa e Literatura, História, Geografia, Sociologia e Filosofia. Já para o início de 2012, o Currículo Mínimo foi estendido para as demais disciplinas do ensino regular e, no meio do ano, a Secretaria Estadual de Educação anunciou a elaboração do currículo mínimo específico para a Educação de Jovens e Adultos (EJA) a ser colocado em prática, já no início de 2013. Na elaboração do currículo mínimo, tanto para o ensino regular quanto para a EJA, os professores foram convidados a participar, através de encontros presenciais e à distância. O currículo mínimo elaborado contém as orientações curriculares nacionais e estaduais e representa, na qualidade de documento oficial, o ponto de partida para as aulas das escolas estaduais, pois define os conteúdos que não podem faltar, sem, contudo, limitar a criatividade e gerência do professor no processo de ensino aprendizagem (RIO DE JANEIRO, 2011, p.3).

Por entender a avaliação educacional como um importante instrumento que possibilita o planejamento e execução de ações que objetivam elevar a qualidade do ensino ofertado, além de fornecer subsídios para formulação, reformulação, monitoramento e implementação de políticas públicas na área, a SEEDUC/RJ criou o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, o SAERJ (RIO DE JANEIRO, 2011, p.3).

Criado e implementado em 2008, o SAERJ é importante porque é o instrumento capaz de produzir resultados e indicadores de proficiência escolar, permitindo dar continuidade à série constituída, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio. Através do SAERJ, os gestores da SEEDUC são capazes de diagnosticar problemas e necessidades da rede de ensino, fato que possibilita a promoção de ações de melhoria e o acompanhamento de dados atualizados.

Nas escolas, sua importância está na forma em que os resultados são trabalhados, pois ajudam a direcionar trajetórias e planejar ações pedagógicas mais eficientes, buscando ser um elemento de motivação escolar, em busca de um

padrão melhor de qualidade (RIO DE JANEIRO, 2011, p.5). As provas do SAERJ compreendem as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e são aplicadas no quarto bimestre, para alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental I e II e 3º ano do Ensino Médio. Na edição de 2012, também fizeram a avaliação, alunos do 4º ano do Ensino Normal e alunos do 4º módulo do Projeto Autonomia. Os resultados obtidos com a avaliação permitem que a SEEDUC/RJ planeje ações em todos os níveis do sistema educacional, visando garantir o direito do aluno a uma boa educação.

Segundo Mendes, “a prática de avaliação sistemática conduz à reflexão e ao redirecionamento dos rumos do planejamento, orientando no hoje e no amanhã na busca da concretização da qualidade da educação e da gestão democrática” (MENDES, 2011, p. 1). Para a autora, os dados obtidos por intermédio da avaliação permitem que práticas inadequadas de gestão sejam substituídas, fazendo com que a escola se aproxime do ideal, no cumprimento de sua função social. Dessa forma, entende que para a concretização e efetivação da gestão democrática, a utilização de um importante instrumento como a avaliação institucional seja fundamental, pois ao realizá-la, a escola passa a ter conhecimento do rendimento escolar, do desempenho de professores e funcionários, da liderança do gestor, da atuação da equipe de gestão, da relação entre pais, escola e alunos, do clima e da cultura escolar, da realização do projeto pedagógico, ou seja, várias dimensões que ao serem analisadas e avaliadas com cuidado, sem ferir o direito da gestão democrática, geram a almejada qualidade de ensino (MENDES, 2011, p. 16).

Buscando alcançar melhor qualidade no ensino e fortalecer a prática pedagógica dos docentes, de forma que se pudesse acompanhar mais de perto a evolução do processo ensino-aprendizagem, a SEEDUC/RJ desenvolveu e implementou, em 2011, as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, um projeto pedagógico que visa diagnosticar os problemas de aprendizagem da rede estadual. O SAERJINHO, foco dessa pesquisa, permite a obtenção de forma imediata dos resultados parciais do desempenho dos alunos, propiciando intervenções de reforço de aprendizagem, bem como de capacitação dos docentes. Os resultados obtidos *online* propiciam acesso com rapidez a dados diagnósticos, possibilitando a identificação de necessidades imediatas de intervenção pedagógica. O sistema permite analisar as deficiências no processo ensino-aprendizagem, individualmente, o que torna possível a realização de ações corretivas ao longo do

ano, direcionadas às especificidades de cada aluno. Por meio dos relatórios oferecidos, é possível identificar a evolução da aprendizagem, a produtividade das atividades curriculares e a qualidade do trabalho escolar (RIO DE JANEIRO, 2011, p.7).

Segundo a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), o SAERJINHO tem função diagnóstico-formativa, pois é vinculado aos tópicos/habilidades/conteúdos que compõem a parte obrigatória do Currículo Mínimo das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática da rede estadual de ensino (RIO DE JANEIRO, 2011). Inicialmente era aplicado apenas para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, mas em 2012, conforme as matrizes de referência do SAERJINHO, passou a contemplar as disciplinas de Ciências, Biologia, Química e Física. É obrigatório para todas as escolas estaduais que ofertam ensino regular. Fazem a prova alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e os alunos do Ensino Médio. Ainda, segundo a SEEDUC/RJ, para fins de acompanhamento das metas, considera-se o percentual de 80% como participação mínima dos alunos (RIO DE JANEIRO, 2011, p. 7).

A aplicação do primeiro SAERJINHO, na rede estadual do Rio de Janeiro, aconteceu no dia 13 de abril de 2011. Houve uma grande campanha da SEEDUC/RJ e das Regionais para a divulgação da importância dessa avaliação para diagnosticar possíveis falhas na formação dos alunos e, a partir disso, promover intervenções, de forma que, quando chegasse a data do SAERJ e do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), o aluno já estivesse preparado e acostumado a realizar esse tipo de prova. Dessa forma, objetivando alcançar a escola e contar com a participação do docente e do discente, a SEEDUC/RJ enviou às Regionais Pedagógicas material informativo sobre o SAERJINHO, composto por cartazes, cartilha explicativa para a equipe pedagógica escolar e *folders* para os alunos. Coube às Regionais Pedagógicas garantir a distribuição dos materiais e conferir se as unidades escolares estavam utilizando-os devidamente.

Objetivando uma melhor compreensão do leitor, na próxima seção será apresentada a Regional Metropolitana III e suas ações para, em seguida, informar como se dá o auxílio da referida Regional no processo de apropriação dos resultados do SAERJINHO, em duas escolas a ela vinculadas.

1.2 A Regional Metropolitana III

Criada a partir do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que assegura a nova composição das Diretorias Regionais da Secretaria Estadual de Educação, em substituição às antigas Coordenadorias Regionais, a Regional Metropolitana III tem sua sede localizada no bairro do Méier, zona norte do Rio de Janeiro. De acordo com dados do Censo Escolar, data base de 30 de maio de 2012, a Regional Metropolitana III atende 65.680 alunos e 4.040 professores, distribuídos entre as cento e onze escolas de sua abrangência.

Em relação à área de abrangência, o Decreto número 43.260, de 27 de outubro de 2011, redefiniu a área de atuação da Regional Metropolitana III, que atualmente compreende setenta e nove bairros e sub-bairros da zona norte do estado. A maior parte das escolas está localizada em comunidades de baixo poder econômico, cercadas pela violência, manuseio e comércio de entorpecentes, atendendo, em grande parte, a um público em condições sócio-econômicas adversas, fatores que influenciam na aprendizagem e no rendimento dos alunos.

Em relação à área de abrangência, a Regional Metropolitana III, atualmente, possui cento e onze escolas, que oferecem o Ensino Fundamental I, o Ensino Fundamental II e/ou apenas o Ensino Médio, assim distribuídos:

Tabela 1: Regional Metropolitana III: Relação nº Escolas X Modalidade de Ensino

Modalidade de Ensino	EF I	EF II	EM
Quantidade de escolas	01	24	104

Fonte: Regional Metropolitana III, em 20 de agosto de 2012.

Dentre essas escolas, oitenta são compartilhadas com a Rede Municipal de Educação do Rio de Janeiro. A escola compartilhada funciona no período noturno e é uma alternativa para a grande procura de vagas, uma vez que o estado não dispõe de espaço físico suficiente. Trata-se de uma parceria de cessão de espaço entre o município e o estado do Rio de Janeiro, de forma que no prédio municipal possa

funcionar, no período noturno, uma escola estadual. Assim, nos turnos da manhã e da tarde, a escola tem gerência municipal e no turno da noite, estadual. O elevado número de escolas noturnas é uma das características fundamentais da Regional Metropolitana III.

Na sede da Regional Metropolitana III, funcionam a Diretoria Pedagógica, a Diretoria Administrativa, a Coordenação de Gestão de Pessoas e a Inspeção Escolar da área de abrangência da referida Regional.

A Diretoria Pedagógica está composta por uma Diretora Regional Pedagógica, uma Coordenadora de Avaliação e Acompanhamento, um Coordenador de Gestão e Integração da Rede e uma Coordenadora de Ensino, todos advindos de processo seletivo interno. Fazem parte da equipe pedagógica seis servidores que trabalham como membros de equipe e seis funcionários terceirizados que auxiliam os membros de equipe na execução das tarefas. Auxiliando no trabalho pedagógico, a Regional Metropolitana III dispõe de dezenove Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs), que assessoram as cento e onze escolas da sua abrangência, através de visitas semanais às escolas por eles atendidas para acompanhamento e auxílio das ações propostas, e, ainda, através de reuniões com diretores, visando acompanhá-los na divulgação para professores e comunidade escolar das ações realizadas pela SEEDUC/RJ e pela Regional Metropolitana III, buscando a melhoria da aprendizagem e o alcance das metas bimestrais.

A Diretoria Administrativa da Regional é composta pelo Diretor Regional Administrativo, advindo de processo seletivo interno, o Coordenador Financeiro e a Coordenadora de Infra-Estrutura. Fazem parte da composição dessa diretoria o setor de Protocolo, com dez funcionários, o setor Financeiro, com cinco funcionários, o setor de Patrimônio, com dois funcionários e o setor de Sindicância, com três funcionários.

A Coordenação de Gestão de Pessoas, embora atue na Regional, está ligada hierarquicamente à SEEDUC/RJ. É composta pela Coordenadora de Gestão de Pessoas e vinte e dois membros de equipe. A Inspeção Escolar é composta pela Assessora e sessenta e seis inspetores, que trabalham em sistema de plantão na Regional e visita às escolas. Também são colaboradores da Regional quatro auxiliares de serviços gerais, um vigia e duas auxiliares de cozinha.

A seguir, serão expostas as ações da Diretoria Pedagógica da Regional em relação às ações emanadas pela SEEDUC/RJ, principalmente no que tange ao foco desta pesquisa, as metas bimestrais, medidas pelo SAERJINHO e pelo fluxo.

1.3 As Ações da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III

Segundo o edital do concurso para Diretor Regional, disponível no site da SEEDUC/RJ, e conforme Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, que trata do processo de seleção interna para provimento dos cargos em comissão estratégicos em conformidade com o Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, são atribuições do Diretor Regional Pedagógico:

coordenar as ações de avaliação, acompanhamento e formação junto às Unidades Escolares em sua gestão pedagógica, visando à melhoria da qualidade no processo ensino-aprendizagem na Rede Estadual (SEEDUC/RJ, 2011, p. 2).

Assim, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III busca, entre suas principais atribuições, acompanhar junto ao gestor escolar e ao Integrante do Grupo de Trabalho (IGT) a implementação da metodologia de Gestão Integrada da Escola (GIDE). Para tanto, direcionou um membro de equipe que é responsável pela organização e controle das necessidades relatadas por cada IGT, nas reuniões que acontecem semanalmente, todas às terças-feiras, em escola de abrangência da Regional, por eles selecionada. A Diretora Pedagógica participa, sempre que possível, da reunião para apropriação e sugestão das ações a serem realizadas, bem como para repassar aos IGTs várias ações solicitadas à diretoria pela SEEDUC/RJ.

Outra atribuição prioritária da Diretoria Pedagógica é a participação no processo das avaliações externas e diagnósticas, de forma a acompanhar permanentemente os resultados dos indicadores. Dessa forma, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III realiza como ações: reuniões, encontros, consultas e conversas para tratar da importância do SAERJINHO e do envolvimento das unidades escolares nos processos de avaliações externas, inclusive visitando as

escolas e acompanhando os resultados divulgados pela SEEDUC/RJ, bimestralmente, a fim de desenvolver junto com os gestores escolares e com os IGTs ações para melhoria ou manutenção do desempenho e controle do fluxo escolar.

Segundo Souza

as avaliações externas destacam-se como uma das medidas governamentais que orientam as políticas públicas e intervêm na educação de modo decisivo e como fonte de informação sobre a qualidade nos diferentes níveis de gestão educacional – nacional, estadual e municipal. Os resultados destes instrumentos privilegiam a mensuração do rendimento dos alunos (SOUZA, 2011, p. 2).

Entretanto, segundo a autora, os resultados ainda não atendem às necessidades das escolas em relação aos processos de compreensão e apropriação da avaliação no cotidiano escolar. Em pesquisa realizada com professores de Brasília (DF), a autora constatou que entre os professores envolvidos na coleta de dados, a avaliação externa é considerada um processo que advém do governo, validado pela academia, pois é a instituição que detém o conhecimento teórico-metodológico, sendo a escola vista como fonte de dados e executora de ações para modificação do sistema (SOUZA, 2011, p. 3). Ainda segundo dados coletados na pesquisa, os educadores reclamam desconhecer a metodologia utilizada nas provas e afirmam ter dificuldades na interpretação das escalas de resultados e, ainda, que simplesmente resistem à aplicação desse tipo de avaliação. Para eles, a avaliação é uma forma de fiscalizar o trabalho docente e mensurar o desempenho dos alunos, para depois haver a cobrança de resultados.

Para a autora, o distanciamento entre gestores políticos, educacionais e professores faz com que as avaliações sejam rejeitadas. A pesquisa revelou, ainda, que parte da resistência dos docentes em relação à avaliação se dá porque não conhecem o processo, embora esse “não conhecer” não indique completo desconhecimento, mas sim conhecimento em linhas gerais. Daí a necessidade de se trabalhar com a noção de *accountability*, que segundo Souza (2011), supõe a alocação de recursos humanos e sociais de forma que cada ator envolvido na atividade de execução cumpra suas obrigações com responsabilidade, permitindo a participação democrática dos cidadãos nos processos decisórios, sendo dever da

gestão pública “prestar contas à sociedade sobre a qualidade dos serviços oferecidos e um direito de quem os recebe conhecê-los” (SOUZA, 2011, p. 2).

Segundo Magrone e Tavares (s.d.) “o que parece fazer mais diferença acerca do sucesso ou não de modelos de *accountability* é a adesão social” (MAGRONE e TAVARES, s.d., p. 18). Ou seja, quanto maior a mobilização social e o engajamento em torno do tema e da política, maiores são as chances de êxito no sistema de responsabilização.

Buscando envolver os atores nas avaliações bimestrais, a Diretoria Pedagógica, ao longo de 2011 e no decorrer de 2012, realizou várias reuniões com diretores, alunos, representantes do grêmio estudantil, professores e IGTs para tratar do tema responsabilização³, sendo que a primeira reunião aconteceu no dia 06 abril de 2011, conforme registro em ata. Objetivava-se apresentar a nova forma de trabalho, baseada no Plano de Ação da SEEDUC/RJ e a exposição da nota do IDEB do estado, explicando as finalidades do SAERJ e do SAERJINHO. Na ocasião foram repassadas informações e procedimentos a serem realizados no dia da primeira aplicação do SAERJINHO, inclusive por documento oficial, através de um ofício da Regional Metropolitana III, direcionado aos gestores escolares.

Seguindo orientações da SEEDUC/RJ, a Regional Metropolitana III é responsável pela distribuição das provas a serem aplicadas bimestralmente pelas unidades escolares e recebimento dos cartões-resposta, que devem estar armazenados em envelopes devidamente lacrados, para, então, serem repassados ao Centro de Apoio à Educação a Distância (CAEd), responsável pelas avaliações.

De acordo com a SEEDUC/RJ, a coordenação geral da Avaliação Diagnóstica na escola é responsabilidade do diretor da unidade escolar, que deve colaborar com a organização da aplicação dos testes, com a explicação e motivação da avaliação para os corpos docente e discente e, ainda, garantir a segurança, sigilo e inviolabilidade das provas a serem aplicadas (RIO DE JANEIRO, 2011).

Ainda segundo a SEEDUC/RJ, cabe aos professores lotados nas unidades escolares o papel de aplicadores das avaliações, que ocorrem em data única em todas as escolas da rede pública estadual de educação (RIO DE JANEIRO, 2011).

Nos dias das avaliações, a Diretora Regional e membros da equipe pedagógica da Regional Metropolitana III percorrem as unidades escolares para

³ Trata-se da necessidade de responsabilidade educacional por meio dos gestores

acompanhar, *in loco*, a aplicação das provas. Percebendo que o quantitativo de pessoas era insuficiente, já na segunda aplicação do SAERJINHO, a Diretoria Pedagógica solicitou o auxílio dos IGTs, que têm por objetivo percorrer as escolas e informar sobre a normalidade ou não na aplicação das avaliações, fato que se repete em todas as aplicações do exame. Para tanto, é preparada uma agenda prévia, para a SEEDUC/RJ e para a Diretoria Pedagógica, informando os membros de equipe e IGTs direcionados para as visitas e as escolas a serem visitadas.

A Diretoria Pedagógica é, também, responsável pelo controle da frequência dos alunos, algo que está intimamente ligado ao fluxo, um componente importante que influencia na nota das escolas. Assim, visando melhorar o fluxo das unidades escolares, a Regional Metropolitana III acompanha e assiste as escolas de sua abrangência na organização e atualização das informações constantes no sistema informatizado, disponível para as escolas, denominado Conexão Educação, bem como no Censo Escolar. Nesse trabalho foram identificados, no sistema, alunos repetidos e evadidos, além de altos índices de reprovação, tanto no Ensino Fundamental quanto no Ensino Médio. Foi observada, também, grande variação na frequência e na nota dos alunos, alertando para a real existência daquele estudante na escola.

É importante salientar que as elevadas taxas de reprovação têm como consequência a elevação da distorção idade-série. As causas são diversas: a necessidade de inserção do aluno no mercado de trabalho, a evasão escolar, em que o aluno era computado como reprovado (e não evadido) e a falta da realização da recuperação paralela, importante porque permite a recuperação do aluno com rendimento insatisfatório, ao longo do ano letivo. Segundo a Portaria Estadual de nº 316/2012, em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) é dever da escola realizar a recuperação paralela e, ainda, segundo a Portaria, a reclassificação para alunos que apresentarem notas para aprovação e frequência insuficiente. De forma a divulgar a legislação em vigor, a Diretoria Pedagógica promoveu reuniões e discussões sobre o tema, buscando melhorar seus índices.

Como os programas previstos pela SEEDUC/RJ para melhoria do fluxo só foram postos em prática a partir de 2011, tornou-se iminente a necessidade de organização e atualização dos dados constantes no sistema Conexão Educação, no âmbito das Regionais. Dessa maneira, a Regional Metropolitana III, através da Diretoria Pedagógica promoveu encontros com os gestores para esclarecimento da

necessidade de acompanhamento diário e atualização dos dados existentes no sistema Conexão Educação. Outra ação foi a organização de um mutirão, em parceria com a SEEDUC/RJ, para atendimento dos gestores escolares em pólos específicos, bem como para o envio de equipes de funcionários, terceirizados, às escolas, para ajudar na organização das informações no sistema e exclusão das duplicidades de alunos, quando existiam. A Diretoria Pedagógica passou, ainda, a atender os gestores escolares com dificuldades em manusear o programa, na própria Regional, de forma a capacitá-los, individualmente, para a execução das ações, uma vez que se detectou que a maioria das falhas eram decorrentes da falta de familiaridade com o programa.

No processo de monitoramento das ações de acompanhamento e atualização dos dados constantes no sistema Conexão Educação, que devem ser realizadas diariamente para que retratem fielmente a frequência e fluxo dos alunos, a Diretoria Pedagógica, através da aprovação da SEEDUC/RJ, requisitou ajuda dos IGTs e da Inspeção Escolar.

Objetivando trabalhar os resultados alcançados pelas escolas nas avaliações bimestrais, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III promove reuniões com os gestores escolares, a fim de compartilhar os números, disseminar as boas práticas realizadas pelas escolas que atingiram as metas e identificar as necessidades daquelas que não obtiveram um bom desempenho. Essas reuniões, denominadas reuniões de segundo nível, estão na agenda da SEEDUC/RJ e contam com a presença de representantes da sede. Os IGTs que assessoram as Unidades Escolares também participam da reunião. A partir das apresentações de dois gestores com alto e baixo desempenho, por modalidade de ensino, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III incentiva os demais gestores escolares a divulgar e promover a participação dos alunos em projetos, olimpíadas e avaliações bimestrais. Eles são incentivados, ainda, a motivar a equipe escolar e indicar professores para participar das capacitações oferecidas pela SEEDUC/RJ e pela própria Regional, dentre elas a de apropriação dos resultados das avaliações. Estimula-se, ainda, a utilização de simulados, banco de questões e correção das provas, em sala de aula, com os alunos e, ainda, a promoção de premiação para aqueles que obtenham os melhores resultados nas unidades escolares. Divulga-se, também, a possibilidade de participação no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), programa do governo federal que objetiva

expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos técnicos profissionais de nível médio e de formação inicial e continuada, para os alunos que participam do SAERJINHO. Ainda, divulga-se a premiação de *notebooks* distribuídos pelo governo estadual para os alunos com melhor desempenho no SAERJ. Tais incentivos estão disponibilizados no site da SEEDUC/RJ.

Visando a uma aproximação entre os professores e a Regional Pedagógica, além de reuniões promovidas com eles, foi criado um e-mail, com cadastro de todos os professores de Língua Portuguesa e Matemática, para divulgação do SAERJINHO entre os docentes, objetivando estimular a participação e repassar informações importantes sobre o tema, bem como esclarecer quaisquer dúvidas que eles ainda possam ter, na tentativa de fazê-los sentir-se parte do processo.

Em função de uma melhora muito lenta nos quatro bimestres de 2011 e primeiro bimestre de 2012, acrescida de uma queda brusca no segundo bimestre de 2012 nos resultados do SAERJINHO, conforme resultados divulgados pela SEEDUC/RJ, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III intensificou, sobre os gestores, a cobrança de ações nas escolas que resultassem na melhoria dos resultados. Para tanto, a partir do segundo semestre de 2012, foram organizadas reuniões com grupos de, no máximo, vinte gestores por vez e os respectivos IGTs, para revisão dos resultados alcançados e planejamento das ações a serem realizadas, visando ao alcance das metas e à melhoria das questões pedagógicas da escola. O objetivo era conhecer mais de perto a realidade de cada unidade escolar, para que, após apropriação, fossem sugeridas ações de melhoria.

Outra ação organizada pela Regional Metropolitana III, a partir do acesso aos resultados, foi a visita às escolas para verificação do horário de funcionamento, da frequência dos gestores, professores e alunos, da aplicação do Currículo Mínimo e da atualização das informações constantes no sistema Conexão Educação. O intuito era observar necessidades da escola para ajudar no que fosse possível.

No último bimestre de 2012, preocupada em ajudar as escolas com baixo desempenho, a Diretoria Pedagógica solicitou ao Comitê GIDE, setor responsável na SEEDUC/RJ pelos IGTs nas escolas, o acompanhamento direto a dez escolas da Regional com rendimento mais baixo, objetivando assessorá-las na execução e acompanhamento do plano de ação da escola, visando ao alcance das metas, bem como auxiliá-las em ações corretivas, envolvendo na discussão todos os atores da comunidade escolar.

De forma geral, todos os gestores são orientados a promover encontros para acompanhamento do Currículo Mínimo nas Unidades Escolares e verificar se os conteúdos estão sendo trabalhados integralmente; divulgar a utilização do banco de itens e de simulados que tenham como matriz de referência o Currículo Mínimo; participar de reuniões de apropriação da GIDE; promover reunião com grupos de alunos, professores e pais para orientar sobre a importância da participação nas avaliações externas; promover reunião com professores e IGTs para acompanhamento do mapa de notas; intensificar a prática de projetos de leitura na escola; divulgar intensamente o SAERJINHO como um dos instrumentos de avaliação do bimestre; promover atividades culturais diferenciadas tais como *quiz*, passeios, peças teatrais, cinema, projetos, entre outros; estabelecer diálogo constante com os alunos sobre a importância dos estudos.

As ações organizadas pela Regional Metropolitana III são uma tentativa de envolver todos os atores escolares, visando à integração como forma de tornar o processo educativo um compromisso de todos junto à escola, para que a responsabilidade social com a educação cresça. Segundo Lück, para a implementação de mudanças no âmbito escolar, a fim de galgar o aumento do índice de desempenho dos alunos deve-se considerar que

a dimensão da gestão escolar envolve a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (LUCK, 2009, p.26)

Daí a necessidade de uma dinâmica na escola que esteja em acordo com as diretrizes e políticas educacionais públicas e com o Projeto Político Pedagógico das unidades escolares, em que todos os atores escolares estejam envolvidos no processo.

A fim de analisar como as escolas recebem o auxílio da Regional, serão investigadas duas gestões escolares do âmbito desta Diretoria Pedagógica: o Colégio Estadual Estrela e o CIEP Esperança.

1.4 O Colégio Estadual Estrela

O Colégio Estadual Estrela, Decreto de Criação nº 26.718 de 10/07/2000, oferece Ensino Médio Regular nos turnos da manhã e da tarde. De acordo com dados do Censo Escolar, data base de dois de outubro de 2011, é composto por 928 alunos, distribuídos em vinte e quatro turmas, sendo doze de primeiro ano, oito de segundo ano e quatro de terceiro ano do Ensino Médio. A diminuição no número de alunos nas turmas de segundo e terceiro anos se justifica pelo alto índice de reprovação e evasão nas turmas de primeiro ano, não apenas na escola, mas no estado do Rio de Janeiro, de forma geral.

Segundo Resolução SEEDUC/RJ nº 4.747, de 05 de dezembro de 2011, que estabelece critérios de classificação em categorias das unidades escolares da rede pública estadual, a escola tem classificação C, ou seja, possui de 45 a 66 pontos. Para cálculo de classificação são considerados os números de alunos por turma, número de turnos da escola e a quantidade de turmas.

A escola dispõe de 13 salas de aula, 1 biblioteca, 1 laboratório de informática, 1 auditório, 1 cozinha, 1 área em que funciona o refeitório, 1 sala de professores, 1 secretaria escolar e 1 sala de direção. Possui, ainda, uma piscina desativada, pois está aguardando reforma e 1 quadra para prática esportiva. A escola funciona em prédio alugado pela SEEDUC/RJ.

O corpo docente é formado por professores servidores do estado, totalizando 58 professores, alguns com curso de pós-graduação. O seu corpo discente é basicamente formado por alunos que residem no entorno da escola, que se encontra localizada próximo às comunidades Morro da Baiana, Vila Cruzeiro, Nova Holanda, Vila dos Pinheiros, Baixa do Sapateiro, Nova Brasília e Piscinão. Os pais ou responsáveis comparecem quando chamados e acompanham o desempenho de seus filhos ou tutelados.

A direção da escola procura manter o corpo docente e o corpo discente sempre informados dos projetos e programas desenvolvidos pela SEEDUC/RJ. Para facilitar e agilizar a comunicação entre eles, criou-se um blog, para divulgar as ações da unidade escolar. A direção promove ainda seminários, oficinas e reuniões buscando divulgar informações da SEEDUC/RJ e capacitar os professores no sistema Conexão Educação. A equipe administrativa é composta pela Diretora Geral e uma Diretora Adjunta. A escola não possui secretária escolar, nem agente de pessoal.

Para conseguir os bons resultados que vem alcançando, a direção busca, junto à comunidade escolar, o apoio necessário para que as metas sejam alcançadas. Dentre as ações realizadas pela escola, está o envolvimento dos professores, a cobrança da frequência de alunos e professores, a disciplina, a pontualidade, a presença diária da direção, a atualização dos murais, a execução do currículo mínimo e a conscientização de alunos e responsáveis.

Como forma de motivar os alunos, a escola vem trabalhando, desde 2009, A Semana de Atividades Pedagógicas e Culturais (SAPEC), que na sua terceira edição abordou o tema “Currículo Mínimo: Eu apoio!” Para essa atividade cada uma das 24 turmas é dividida em seis grupos. A atribuição de cada grupo é desenvolver um tema do Currículo Mínimo. Para o evento, são confeccionadas camisas nas cores escolhidas com o tema e as salas de aula são também decoradas de acordo com a cor escolhida. Para não haver desavença entre os alunos, as cores são sorteadas entre as turmas. Num trabalho coletivo, toda a turma produz uma música com o conteúdo do Currículo Mínimo apresentado por cada um dos seis grupos. No dia da culminância, são apresentadas as melhores aulas ministradas e as músicas produzidas por cada turma. Há uma votação, a fim de que seja escolhida a melhor aula e a melhor música. Esse projeto é importante porque envolve o aluno no contexto da escola, bem como os professores, que, com suas metodologias de ensino e práticas do cotidiano escolar, são atores fundamentais no desempenho da escola. A direção também se envolve no processo, uma vez que atua como voto decisivo, quando há mais de uma música preparada dentro do próprio grupo.

1.5 O CIEP Esperança

O CIEP Esperança, Decreto de Criação nº 19.624, de 11 de fevereiro de 1994, oferece o Ensino Médio, na modalidade regular. Atualmente funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite, visto que foi aberto o turno da noite, comportando uma turma de cada ano, para atender à demanda das escolas do entorno, que foram absorvidas pelo Município. De acordo com dados do Censo Escolar, data base de dois de outubro de 2011, é composto por 1.169 alunos, distribuídos em trinta turmas, sendo treze de primeiro ano, doze de segundo ano e cinco de terceiro ano do Ensino

Médio. Algo a ser observado é a diminuição das turmas em função da evasão escolar.

Segundo a Resolução da SEEDUC, de nº 4.747, de cinco de dezembro de 2011, que estabelece critérios de classificação em categorias das Unidades Escolares da rede pública estadual, a escola tem classificação B, ou seja, possui de 67 a 88 pontos.

A escola dispõe de 15 salas de aula, 1 biblioteca, 1 laboratório de informática, 1 auditório, 1 sala de vídeo, 1 cozinha, 1 refeitório, 1 sala de professores, 1 secretaria escolar e 1 sala de direção. Possui, ainda, 1 quadra para prática esportiva. A escola funciona em prédio próprio da SEEDUC/RJ.

O corpo docente é formado por 76 professores, servidores do estado, alguns com curso de pós-graduação. Seu corpo discente é basicamente formado por alunos que residem no entorno da escola, que se encontra próxima à comunidade Para Pedro. Atende, ainda, a alunos advindos de Rocha Miranda, Vila da Penha, Vicente de Carvalho, Jardim América, Coelho Neto, Costa Barros e Pavuna.

A equipe administrativa da unidade escolar é formada por uma Diretora Geral e dois Diretores Adjuntos. A escola tem secretária e agente de pessoal. A direção da escola procura manter corpo o docente e o corpo discente sempre informados dos projetos e programas desenvolvidos pela escola e pela SEEDUC/RJ. Para facilitar e agilizar a comunicação entre eles, criou-se um blog, para divulgar as ações da unidade escolar.

Por meio do blog da escola, os gestores estimulam a participação dos alunos em simulados, realizados na escola e provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), explicando como participar dessa avaliação, e do Programa Universidade para Todos (ProUni). Também, através do site, são divulgadas as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO. A gestão escolar promove, ainda, reunião com os professores, alunos e responsáveis, para repassar as informações da SEEDUC/RJ e da Regional, bem como divulgar os resultados nas avaliações sistêmicas.

Como forma de motivar os alunos, a escola desenvolve projetos anuais e gincanas. No ano de 2012 ocorreu o Projeto “Se Liga Cidadão” que, no primeiro bimestre, trabalhou a comunicação e a expressão, através das disciplinas de Língua Portuguesa e Artes. As atividades envolveram vídeos e peças de teatro. Já no segundo bimestre, o Projeto trabalhou as disciplinas de Matemática, Química, Física

e Biologia, com a apresentação de trabalhos, construção de maquetes e a culminância com a Feira de Ciências. Para o terceiro e quarto bimestres, o tema envolveu as disciplinas de História, Geografia e Filosofia, com a apresentação da Gincana Cultural, a partir de pesquisas realizadas pelos alunos.

Em 2011, o tema da Gincana Cultural foi “O Rio de Janeiro continua lindo...”, ocasião na qual os alunos estudaram a história do estado, bem como sua importância nos contextos social, econômico e cultural, ressaltando sua representatividade no Brasil e no mundo. Foi realizada uma disputa entre as turmas, pois cada uma delas tinha que abordar um local do Rio de Janeiro e se caracterizar de acordo com esse local, para apresentar para as demais turmas. O objetivo era fazer um *tour* pelos principais pontos da cidade, viajando no espaço e no tempo, sem sair da escola. Eles também exercitaram o espírito de cidadania, pois houve a disputa entre as turmas, objetivando arrecadar alimentos, para doação a uma entidade filantrópica, a ser escolhida pela turma vencedora.

1.6 Colégio Estadual Estrela e CIEP Esperança: uma análise comparativa

A comparação entre o Colégio Estadual Estrela e o CIEP Esperança, escolas selecionadas para análise, pode ser observada conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 1: C3legio Estadual Estrela X CIEP Esperan7a

DESCRI7O	QUANTITATIVO	
	CE ESTRELA	CIEP ESPERAN7A
Núcleo gestor	1 diretora geral e 1 diretora adjunta	1 diretora geral e 2 diretores adjuntos
Corpo docente	58 professores	76 professores
Corpo discente	928 alunos oriundos em sua maioria de comunidades	1.169 alunos oriundos em sua maioria de comunidades
Distribui7o das turmas	24 turmas, sendo 12 de 1o ano, 8 de 2o ano e 4 de 3o ano	30 turmas, sendo 13 de 1o ano, 12 de 2o ano e 5 de 3o ano
Principais a7oes desenvolvidas na escola	Seminários, oficinas, semana pedag3gica (SAPEC) e reuniões em que envolve a comunidade escolar, acompanhamento da frequência dos professores e alunos, acompanhamento do cumprimento do currículo mínimo, conscientiza7o dos alunos e responsáveis.	Estímulo a participa7o de simulados, reuniões com professores e responsáveis, projetos anuais, gincanas culturais envolvendo a competi7o entre os alunos e o exercício da cidadania.

Fonte: Entrevistas aplicadas em novembro/2012.

Entre as boas práticas do Colégio Estadual Estrela estão o acompanhamento e envolvimento diário da gestão escolar, que além de cuidar das questões administrativas da escola, envolve-se com as questões pedag3gicas, trabalhando a disciplina de professores e de alunos, a frequência e o cumprimento dos horários, o cumprimento dos conteúdos mínimos a serem administrados no bimestre, a elabora7o e a execu7o de projetos pedag3gicos que promovam o envolvimento do aluno com a escola, a promo7o de reuniões de *feedback* com alunos, pais ou responsáveis buscando a participa7o efetiva da família na educa7o do filho.

Em todas as práticas apresentadas, há o envolvimento da gestão escolar, que se organiza de forma a atender e envolver professores e alunos com temas fundamentais para a escola. Para tanto, consegue organizar uma equipe de aproximadamente seis professores que mais se comprometem com a gestão e com o trabalho a ser desenvolvido na unidade escolar e que propõem a7oes para a melhoria da aprendizagem dos alunos, promovendo debates e discussões entre a gestão, os demais colegas e os alunos, embasados nos resultados obtidos. A gestão utiliza, ainda, a opinião dos alunos representantes de turma, que em reuniões perdicas com a dire7o, expõem o andamento das aulas e o desempenho das turmas. Além das reuniões, o acompanhamento pedag3gico é feito por intermédio do Caderninho Mágico, um caderno no qual os professores e os alunos

representantes registram, diariamente, os conteúdos e atividades desenvolvidas em sala de aula. O caderno é importante porque traz a visão do professor e do aluno diante dos conteúdos ministrados.

As reuniões periódicas com a gestão escolar, o registro diário no Caderninho Mágico e a presença diária da direção na escola, envolvendo-se com assuntos do cotidiano escolar, promovem uma aproximação saudável entre a direção e a comunidade escolar. Alunos e professores são cobrados por resultados positivos e responsabilizados por suas ações. Aqueles com desvio de conduta são advertidos e incentivados a melhorar suas ações. Aqueles com bom desempenho são elogiados pelos bons feitos e estimulados a continuar sendo referência para os demais. A relação gestão e comunidade escolar no Colégio Estadual Estrela é pautada no respeito, no diálogo e na responsabilização pelas ações realizadas.

No CIEP Esperança, por sua vez, também se trabalha estimulando alunos, responsáveis e professores a se comprometerem com o cotidiano da escola. Contudo, embora a gestão escolar promova reunião com professores e responsáveis e desenvolva projetos anuais e gincanas culturais, envolvendo a competição entre os alunos e o exercício da cidadania, não consegue atingir os resultados esperados. Dentre os fatores que corroboram para esses resultados, pode-se citar a não observância de liderança entre os professores, para que de forma mais comprometida com gestores, colegas e alunos busquem melhorar as práticas e desenvolver ações voltadas às individualidades dos discentes. Embora a escola discuta e acompanhe o cumprimento do currículo mínimo e os resultados bimestrais, o envolvimento da gestora geral é distante dos professores e alunos.

Outro fator de destaque são as avaliações dadas, pois embora sejam utilizados três instrumentos, a recuperação paralela dos conteúdos não ocorre dentro do bimestre, fato que corrobora para o resultado negativo do aluno naquele bimestre. Outro fator relevante é o elevado número de alunos em dependência enturmados no Sistema Conexão Educação, que no decorrer dos três primeiros bimestres contam como alunos prováveis reprovados.

Tanto professores quanto direção responsabilizam inúmeros fatores pelos resultados obtidos, dentre eles: a falta de base dos alunos oriundos da Rede Municipal de Ensino, a falta do acompanhamento e envolvimento da família, a falta de tempo com os alunos para ministrarem os conteúdos da forma adequada, a falta de interesse do aluno pelas aulas e pela escola, a existência de um Sistema de

lançamento de dados (Conexão Educação) ineficiente, a pressão do governo pelo alcance das metas, a atuação dos docentes em mais de uma escola, os salários baixos e pouco atrativos, a falta de envolvimento dos docentes nas discussões das políticas públicas.

2 ESCOLARES ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE AS PRÁTICAS DAS DUAS UNIDADES EM QUESTÃO

Essa pesquisa objetiva analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO. O intuito é desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão.

Esse capítulo objetiva analisar as práticas – apresentadas no primeiro capítulo – desenvolvidas pela gestão do Colégio Estrela e CIEP Esperança, buscando entender seus resultados. Para melhor organização da análise, o capítulo está subdividido em três seções. Na primeira seção, será analisada a importância do papel da equipe gestora na condução do envolvimento da comunidade escolar, e como esse envolvimento se reflete nas atividades e projetos que são desenvolvidos no ambiente escolar.

Na segunda seção será analisada a divisão entre as questões administrativas e pedagógicas das unidades escolares, objetivando discutir a importância da organização da gestão escolar e do saber delegar funções. Nessa seção também será analisada a adequação da recuperação paralela, uma vez que a realização correta da recuperação contribui para a aprendizagem do aluno e consequentemente para a melhoria dos resultados do fluxo escolar.

Na terceira seção será analisada a importância da gestão escolar em estabelecer a discussão com os professores e acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas, principalmente àquelas relacionadas ao Currículo Mínimo, pois o cumprimento dos conteúdos mínimos necessários é fundamental para um bom desempenho dos alunos nas avaliações. Além disso, o controle do desenvolvimento dos alunos permitirá identificar aqueles que deixaram de frequentar, que precisam de mais oportunidades e que apresentam dificuldades, sendo possível uma intervenção imediata. Outro fator relevante é que esse controle mais rigoroso permitirá identificar qual o número de alunos em dependência enturmadados no sistema Conexão Educação, que no decorrer dos três primeiros bimestres contam como alunos prováveis reprovados, mas que na verdade não o

são, pois apenas são enturmados no sistema para cumprirem dependência do ano anterior, não pertencendo de fato àquela turma.

A Regional atua junto às escolas promovendo reuniões com os gestores e realizando eventos como a Semana Pedagógica, que objetiva tratar de assuntos variados e necessários ao cotidiano escolar. Os temas abordados envolvem a gestão escolar, para discutir a importância da gestão eficiente, integração gestor-professor-aluno-comunidade escolar, divisão de tarefas, responsabilização e a discussão de temas relativos às avaliações externas, desempenho, fluxo, recuperação paralela, Currículo Mínimo e legislações pertinentes, a fim de ajudar as escolas a promoverem o diálogo e a gestão participativa.

Dessa maneira, será possível entender como a atuação da Regional favorece os resultados positivos das escolas. No final do capítulo, serão feitos os apontamentos necessários para o desenvolvimento da Proposta de Intervenção.

2.1 A importância da equipe gestora na condução do envolvimento da comunidade escolar

No Brasil, a partir de meados da década de 1990, as questões de gestão educacional passaram a ter maior relevância, principalmente quando o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) passou a estabelecer e manter a gestão educacional como uma das políticas prioritárias no campo educacional.

Segundo Lück

Atenção efetiva tem sido dedicada para a gestão que, como um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira (LÜCK, 2010, p. 27).

A partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de número 9394/96, definiu-se e regularizou-se o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição e no princípio do direito universal à educação.

Várias mudanças foram implementadas em relação às leis anteriores, dentre elas a valorização da gestão democrática do ensino público e a progressiva autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

Em seu Artigo 3º, a LDB estabelece que o ensino seja ministrado com base nos princípios da valorização do profissional da educação escolar (VII) e da gestão democrática do ensino público, na forma da LDB e da legislação dos sistemas de ensino (VIII). No Artigo 15º, defende que os sistemas de ensino assegurem às unidades escolares públicas de educação básica que os integram graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira progressivos, desde que observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Embora a LDB apresente essas inovações, segundo Lück (2010), os sistemas educacionais ainda são marcados pela falta de liderança competente e pela falta de referências e orientações teórico-metodológicas consistentes dos gestores. Aliado a isso, a qualidade do ensino, tão almejada e necessária para que a população possa alcançar melhor qualidade de vida, está interligada a múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino. Para a autora, apesar do dispêndio de recursos e esforços, que em sua maioria são mal empregados, os resultados não propiciam “condições mais efetivas de melhoria da qualidade do ensino e promoção de mais elevadas e mais significativas aprendizagens de seus alunos” (LÜCK, 2010, p.29). Registram-se expectativas frustradas, desenvolvimento de um senso de imobilismo e de baixas expectativas em relação à capacidade da escola, a partir dos seus profissionais, em fazer diferença na vida dos alunos e da comunidade.

Lück afirma ainda que as escolas brasileiras apresentam substancial desperdício de talentos, com elevado índice de evasão e repetência e baixos níveis de rendimento. Para a autora, tudo isso se deve, em grande parte, às deficiências de gestão que ocorrem por falta de referencial, organização e orientação adequados, pois não há articulação entre proposta pedagógica e processos correspondentes, de forma a dinamizá-los interativamente para a promoção de uma gestão criativa, sistemática e contínua. Ainda segundo a autora, a ausência de proatividade de superação das dificuldades cotidianas e promoção de avanços estratégicos pode ser observada nos resultados obtidos pelos trabalhos realizados pelas escolas.

O fenômeno da gestão é, portanto, uma proposta de se ter profissionais generalistas, ou seja, quando a tarefa deixa de ser específica de um determinado profissional e passa a ser tarefa de todos, inclusive da comunidade escolar, como no

caso da escola. Por gestão, entende-se uma nova forma de “condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto” (LÜCK, 2010, p. 34 *apud* MORIN, 1985; CAPRA, 1993). Assim, gestão supera o conceito de administração, resultando numa mudança de paradigma, de visão de mundo, percebida e realizada em função da realidade. Para Lück, “os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si” (LÜCK, 2010, p. 31).

Ainda segundo a autora, a gestão educacional ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional na década de 1990 e se constitui em conceito comum no discurso de orientação das ações escolares e dos sistemas de ensino. Trata-se do processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino e de coordenar as escolas, em consonância com as diretrizes e políticas públicas educacionais, de forma que os projetos pedagógicos e as políticas educacionais sejam implementados de forma compromissadas com os princípios democráticos, com a autonomia das escolas, com a participação compartilhada, com o autocontrole e a transparência (LÜCK, 2010, p. 36). Para a autora, a gestão se orienta pelos princípios democráticos e pela participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre orientação, organização e planejamento do trabalho, referindo-se ao sistema de ensino como um todo, desde a escola até os respectivos órgãos regionais e central.

Com o objetivo de analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO e com o intuito de desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão, serão analisados os dados coletados nas entrevistas e questionários aplicados no Colégio Estadual Estrela e no CIEP Esperança, para traçar as características gerais de cada uma das gestões analisadas.

No Colégio Estadual Estrela a direção tem uma característica participativa, pois procura divulgar para o corpo docente e discente projetos e programas desenvolvidos pela SEEDUC/RJ. Essa divulgação é realizada através de reuniões periódicas com professores, alunos e responsáveis, bem como através de murais e

publicações no *blog* da escola. A gestão escolar preocupa-se ainda em desenvolver os próprios projetos da unidade e, para tanto, conta com a parceria dos professores e da comunidade escolar. É importante salientar que a direção geral envolve-se diretamente nos projetos pedagógicos da escola, cobrando a atuação dos alunos e professores e ajudando na realização dos mesmos. Ela é a grande incentivadora para que o projeto aconteça e busca motivar e envolver todos os alunos da escola na execução do trabalho, que resulta num encontro entre gestores, professores e alunos, para a apresentação dos resultados obtidos. Nesse sentido, o aluno sente-se valorizado e essa valorização, comprometimento e participação são cobrados diretamente pela gestora geral. Esse envolvimento aproxima diretoria e corpo docente e discente, sendo fundamental para o bom resultado alcançado pela Unidade Escolar nas avaliações sistêmicas denominadas SAERJINHO, pois existe uma relação de confiança e comprometimento, tanto da direção, quanto dos professores e alunos, com a escola.

No CIEP Esperança também se observa uma ação participativa da gestão escolar, que procura manter o corpo docente e o corpo discente sempre informados dos projetos e programas desenvolvidos pela escola e pela SEEDUC/RJ. A divulgação é realizada através de reuniões informais, entre gestores e professores na sala dos professores, aproveitando-se o momento do intervalo para o recreio dos alunos, e através de reuniões formais, realizadas bimestralmente entre gestores e professores. A escola realiza também reuniões bimestrais com alunos e responsáveis. Outra forma de informação muito utilizada na escola são os murais e o *blog* da unidade escolar, que vem apresentando um crescimento no número de acessos.

Observa-se que na escola as tarefas são divididas, cabendo à diretora adjunta acompanhar as ações pedagógicas da unidade escolar. Ela é a responsável pelo planejamento e implementação dos projetos próprios da escola, juntamente com os professores. É ela quem acompanha e dá o suporte necessário para que as ações se concretizem. É ela também quem controla o lançamento de notas e a frequência dos alunos no sistema Conexão Educação. Essa relação mantém o aluno mais distante do convívio com a direção geral.

Assim, considerando a atuação da gestão escolar e os resultados alcançados pelas escolas estudadas nas avaliações bimestrais externas denominadas SAERJINHO, nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012, a tabela abaixo

demonstrará tais resultados. Primeiramente, serão analisados os resultados do C.E. Estrela e, em seguida, os resultados do CIEP Esperança.

Para entendimento dos números expressos, importa informar que o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) é resultado do produto do Indicador de Desempenho (ID), que trabalha com uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) e do Indicador de Fluxo Escolar (IF), que trabalha com uma escala de 0 (zero) a 1 (um). Esse assunto será melhor trabalhado mais à frente.

Tabela 2: Resultados do IDERJ do C.E. Estrela

C.E. Estrela	Ano de Referência: 2011		
	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	1,0	0,9	11%
2º bimestre	1,4	1,0	40%
3º bimestre	2,0	1,2	67%
	Ano de Referência: 2012		
	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	2,2	1,7	31%
2º bimestre	2,2	1,9	15%
3º bimestre	2,4	2,2	11%

Fonte: SEEDUC/RJ em 2011 e 2012.

Como se observa, o Colégio Estadual Estrela apresentou excelente aproveitamento no resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO para o ano de 2011. A escola não só conseguiu alcançar a meta (combinação do desempenho e do fluxo, gerando o IDERJ) como também superou em 11% (onze por cento) seu valor. No segundo bimestre, a atuação teve um crescimento substancial, pois a escola superou a meta em 40% (quarenta por cento) e no terceiro bimestre a meta foi superada em 67% (sessenta e sete por cento).

No ano de referência 2012 o que se observa no desempenho da escola é que no primeiro bimestre a escola teve um desempenho de 31% (trinta e um por cento) da meta estipulada, mas a partir do segundo bimestre, embora tenha alcançado e superado a meta, o seu desempenho em relação ao primeiro bimestre apresenta uma queda, pois conseguiu superar a meta no segundo bimestre em 15% (quinze por cento) e no terceiro bimestre em 11% (onze por cento), tornando o resultado alcançado muito próximo da meta estabelecida.

Assim, numa análise geral, pode-se dizer que o crescimento das metas é bimestral e que a escola vem, de forma geral, embora alcançando as metas, reduzindo o distanciamento entre meta e resultado alcançado. O quadro demonstra

que o colégio conseguiu alcançar as metas do IDERJ em todos os bimestres em que foi avaliado, contudo o crescimento em 2011 foi maior do que o de 2012, e ainda, em 2011 a escola apresentou uma melhora acentuada nos resultados, fato já não observado em 2012, pois a escola, apesar de alcançar as metas, apresenta uma queda no seu desempenho geral.

Conforme realizado com o C.E. Estrela, a tabela abaixo objetiva demonstrar os resultados alcançados pelo CIEP Esperança nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012, para em seguida serem analisados.

Tabela 3: Resultados do IDERJ do CIEP Esperança

CIEP Esperança	Ano de Referência: 2011		
	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	0,5	1,3	-62%
2º bimestre	0,6	1,4	-57%
3º bimestre	1,0	1,6	-38%
	Ano de Referência: 2012		
	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	1,3	1,8	-20%
2º bimestre	1,8	2,0	-10%
3º bimestre	1,9	2,3	-16%

Fonte: SEEDUC/RJ em 2011 e 2012.

Diferentemente do Colégio Estadual Estrela, o CIEP Esperança apresentou um alto desvio (62%, sessenta e dois por cento) em relação à meta estabelecida no primeiro bimestre de 2011. Contudo, o que se observa é que a partir do segundo bimestre, a escola, embora não tenha atingido as metas, conseguiu diminuir o desvio em relação às metas estipuladas, ou seja, no segundo bimestre esse desvio passa a ser de 57% (cinquenta e sete por cento) e no terceiro bimestre de 38% (trinta e oito por cento), evidenciando que embora a escola não tenha alcançado as metas, ela obteve crescimento.

No ano de referência 2012, o que se observa no desempenho da escola é que no primeiro bimestre ela continua numa crescente, reduzindo a diferença entre meta estabelecida e desvio, que no primeiro bimestre foi de 20% (vinte por cento) e no segundo bimestre de 10% (dez por cento). Contudo, no terceiro bimestre, a escola, além de não alcançar a meta, piora seu desempenho geral, pois se distancia da meta com 16% (dezesesseis por cento) de desvio, interrompendo, com isso, seu ciclo de crescimento constante.

Os resultados obtidos pelo CIEP Esperança demonstram que a escola nunca conseguiu atingir as suas metas bimestrais, embora apresente uma melhora crescente no desvio, interrompida somente no 3º bimestre de 2012, quando o desvio foi maior do que o apresentado no 2º bimestre do mesmo ano. Essas oscilações nos resultados podem ser justificadas pela inclusão de mais avaliações em 2012, além das avaliações de Língua Portuguesa e Matemática nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, bem como pela não consolidação de práticas eficientes.

Analisando a gestão nas duas escolas, pode-se dizer que, após consolidação dos dados da entrevista semiestruturada realizada com as gestoras geral e adjunta da escola, no dia 06 de novembro de 2012, no C.E. Estela, a equipe gestora compreendeu que os resultados bimestrais obtidos pela escola, que englobam o desempenho e o fluxo, são consequência da ação coletiva da comunidade escolar. No processo educativo, direção, professores, funcionários, pais e alunos são envolvidos, visando à melhoria da aprendizagem e ao alcance das metas. Para tanto, o trabalho é realizado de forma compartilhada com a direção adjunta, delegando atribuições e horizontalizando tarefas e atividades, dividindo responsabilidades e interagindo com a comunidade escolar, com envolvimento pessoal da gestora geral nas atividades pedagógicas, através de sua presença constante na Unidade Escolar.

Segundo Valérien *apud* Lück

o dirigente escolar é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão (VALÉRIEN, 1993, *apud* LÜCK, 2010, p. 37).

Nesse sentido, o C.E. Estrela desenvolve práticas positivas, como reunião de pais, conscientização dos alunos, professores e responsáveis, controle da frequência na Unidade Escolar, controle e acompanhamento dos conteúdos mínimos a serem trabalhados no bimestre, envolvimento diário da gestão escolar com as questões administrativas e, principalmente, pedagógicas da escola.

O corpo docente, em sua maioria, colabora e acompanha as ações da gestão. Contudo, há aproximadamente 10% (dez por cento) dos docentes que ainda resistem às políticas implementadas. Assim, como forma de envolver os docentes na dinâmica e projetos desenvolvidos pela Unidade Escolar, a equipe gestora criou e

implementou o Caderninho Mágico, um caderno por turma, administrado e controlado por professores e representantes dos alunos, em que são anotados, por eles, os conteúdos trabalhados por bimestre. As anotações são acompanhadas pela equipe gestora e visam à aplicação de 100% (cem por cento) do Currículo Mínimo, pois são acompanhados diariamente os conteúdos trabalhados, sua distribuição no tempo da aula e as ações realizadas para ajudar o discente na consolidação do conteúdo apreendido. Para a gestão da escola, se o professor não planejar sua aula, para o seu grupo específico de alunos, torna-se muito mais difícil, para ele professor, e para o aluno, evoluírem na apresentação e discussão dos conteúdos e na aprendizagem dos mesmos. A direção considera a organização e o planejamento fundamentais para melhoria das práticas em sala de aula.

Uma prática exitosa da Unidade Escolar que merece destaque é a preocupação com o aluno concluinte do 3º ano. A gestão, em parceria com os professores, busca melhorar o desempenho desse aluno nas avaliações, tais como SAERJ e ENEM e, para tanto, disponibiliza apostilas, preparadas pelos professores, por disciplina, com conteúdos contemplados nesses exames. Outra boa prática desenvolvida na Unidade Escolar é o envolvimento da gestão escolar com os projetos e resultados nas avaliações bimestrais, exigindo dos professores relatório de desempenho dos alunos e divulgando junto aos alunos, em reunião com eles, os resultados alcançados.

Os resultados alcançados são acompanhados pela Regional e divulgados para as escolas. Uma das ações da Regional, antes das avaliações acontecerem, é a realização de reuniões e oficinas com gestores, coordenadores pedagógicos e professores, para divulgação das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO e da sua importância, bem como dos procedimentos a serem adotados no bimestre para o bom desempenho do aluno. Além disso, a equipe da Regional visita as escolas para divulgar as avaliações bimestrais junto aos alunos e solicitar a participação consciente e comprometida deles. Durante a aplicação das avaliações, as escolas são acompanhadas por equipes da Regional e, após a realização das mesmas, uma prévia dos resultados é repassada para as escolas, focando nos pontos positivos e negativos que ocorreram durante a organização e aplicação da avaliação. Essa ação visa à melhoria das aplicações seguintes. A Regional também solicita que os gestores enviem um relatório informando sobre a participação dos alunos nas escolas. Nesse relatório é informado o quantitativo de alunos presentes e

ausentes nas turmas que realizam as avaliações. Desses valores é extraída uma média da frequência dos alunos na Unidade Escolar.

Para aqueles gestores que informam ter dificuldades para realizar as avaliações externas, seja no esclarecimento aos alunos ou professores, a Regional Metropolitana III oferece suporte e planeja estratégias para conquistar a parceria da comunidade escolar. Os gestores são convocados para uma conversa e a Regional visita as escolas, visando alcançar professores e alunos, com esclarecimentos sobre situações que ainda lhes sejam obscuras no planejamento estratégico da SEEDUC/RJ.

Ainda em relação ao C.E. Estrela, pode-se dizer que como prática negativa a escola apresenta um alto índice de infrequência e baixo aproveitamento nas avaliações internas, que vem sendo combatidos pela ação conjunta da direção e professores, através do controle diário e da pontuação por participação àquele aluno que comparece e se envolve com as avaliações. Observe o desempenho estratificado na tabela abaixo:

Tabela 4: Resultados Estratificados do C.E. Estrela

C. E. Estrela	Ano de Referência: 2011				
	ID	IF	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	não há	não há	1,0	0,9	11%
2º bimestre	não há	não há	1,4	1,0	40%
3º bimestre	3,2	0,61	2,0	1,2	67%
	Ano de Referência: 2012				
	ID	IF	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	3,8	0,57	2,2	1,7	31%
2º bimestre	4,5	0,49	2,2	1,9	15%
3º bimestre	4,2	0,58	2,4	2,2	11%

Fonte: SEEDUC/RJ em 2011 e 2012.

No primeiro e segundo bimestres de 2011 observa-se que os dados não eram estratificados pela SEEDUC/RJ. Contudo, a partir do terceiro bimestre de 2011 observa-se que o C.E. Estrela apresenta um desempenho de 3,2 e um fluxo de 0,61. No ano seguinte, nos dois primeiros bimestres o desempenho da Unidade Escolar melhora, sendo respectivamente de 3,8 e 4,5 e apresenta uma leve queda no terceiro bimestre, apresentando um ID de 4,2. Em relação ao fluxo observa-se que no terceiro bimestre de 2011 é de 0,61, caindo nos dois primeiros bimestres de 2012, para 0,57 e 0,49, respectivamente, e apresentando uma leve melhora no terceiro bimestre, com resultado de 0,58.

Como já salientado anteriormente, para entender esses resultados é importante observar que o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) é resultado do produto do Indicador de Desempenho (ID), que trabalha com uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) e do Indicador de Fluxo Escolar (IF), que trabalha com uma escala de 0 (zero) a 1 (um).

O ID é medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos da rede fluminense nas provas do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ/SAERJINHO), considerando os níveis de proficiência baixo, intermediário, adequado e avançado.

O IF leva em consideração a taxa de aprovação nas séries iniciais (1º ao 5º ano) e finais (6º ao 9º ano) do Ensino Fundamental e do Ensino Médio (1º ao 3º ano), de cada escola, a partir das informações extraídas do censo escolar do ano da medição.

Assim como realizado com o C.E. Estrela, na tabela abaixo podem ser observados o ID e o IF estratificados do CIEP Esperança.

Tabela 5: Resultados Estratificados do CIEP Esperança

CIEP Esperança	Ano de Referência: 2011				
	ID	IF	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	não há	não há	0,5	1,3	-62%
2º bimestre	não há	não há	0,6	1,4	-57%
3º bimestre	3,7	0,26	1,0	1,6	-38%
	Ano de Referência: 2012				
	ID	IF	IDERJ	Meta IDERJ	Desvio
1º bimestre	4,0	0,32	1,3	1,8	-20%
2º bimestre	4,0	0,38	1,8	2,0	-10%
3º bimestre	4,0	0,48	1,9	2,3	-16%

Fonte: SEEDUC/RJ em 2011 e 2012.

Assim como no C. E. Estrela, o CIEP Esperança também não apresenta os dados estratificados no primeiro e segundos bimestres de 2011. Entretanto, no terceiro bimestre, pode-se observar que a escola apresenta um desempenho de 3,7 e um fluxo de 0,26. Em 2012, o que se observa é que nos três primeiros bimestres o desempenho da escola permanece inalterado, alcançando um resultado de 4,0 em cada bimestre. Já o fluxo, nesse mesmo ano, obtém uma pequena melhora, atingindo no primeiro bimestre 0,32, no segundo 0,38 e no terceiro 0,48, estando ainda muito aquém dos patamares desejados.

Assim, pode-se afirmar que a melhora apresentada pela escola nos resultados do IDERJ foram em relação ao fluxo escolar, pois o desempenho, durante o ano de 2012, permaneceu estável. Como forma de melhorar a frequência e o desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas, a direção objetiva implementar, além dos projetos já desenvolvidos pela escola, uma premiação para os alunos que obtiverem até 95% (noventa e cinco por cento) de frequência no bimestre. A ideia é convocar o responsável e entregar ao aluno, em cerimônia organizada com a presença do responsável, um certificado atestando sua frequência no bimestre, uma caixa de bombom e um livro. Objetiva-se, com isso, valorizar o aluno frequente, estimulá-lo e convidá-lo a melhorar seu desempenho através do incentivo à leitura e, ainda, despertar o interesse dos demais para a importância da presença diária na escola.

Outro ponto de destaque na unidade escolar é a relação da direção geral com os professores, que necessita ser melhor trabalhada a fim de desenvolver o envolvimento crescente dos docentes no cotidiano da comunidade escolar, a percepção e entendimento do planejamento estratégico da SEEDUC/RJ e do plano de metas, pois não se observa na escola liderança entre professores, na busca de práticas que desenvolvam ações voltadas às individualidades dos discentes, às discussões e acompanhamento efetivo do cumprimento do currículo mínimo e dos resultados bimestrais.

É importante também que a escola resolva o entrave da recuperação paralela na unidade, pois diferentemente do exposto na Portaria SEEDUC/SUGEN, nº 316, de 23 de novembro de 2012, que estabelece normas de avaliação do desempenho escolar, a recuperação paralela no CIEP Esperança acontece interperíodo, e não dentro do próprio bimestre.

Segundo a Portaria nº 316, Art. 8º do Capítulo II, “a recuperação de estudos deve ocorrer de forma permanente e concomitante ao processo ensino-aprendizagem” e ainda segundo o Art. 10º do mesmo capítulo,

a recuperação de estudos no Ensino Fundamental, no Ensino Médio, na EJA, na Educação Profissional e no Curso Normal deve ocorrer de forma paralela, oferecida obrigatoriamente ao longo de todo o período letivo, constituindo processo pedagógico específico, de natureza contínua, ocorrendo dentro do próprio bimestre e agregando, sempre que se fizer necessário, novos instrumentos de

avaliação com vistas a que se alcancem os objetivos propostos (SEEDUC/SUGEN, 2012, p. 4).

Outra necessidade de melhora no CIEP Esperança é em relação à manutenção da listagem atualizada no sistema Conexão Educação, pois é comum a escola não atualizar os dados, o que implica a escola apresentar alunos enturmados no sistema em quantitativos acima do verificado na prática.

Cabe ressaltar, também, que o Sistema Conexão Educação precisa ser ajustado para receber os alunos em dependência da escola que, quando inseridos nas turmas para cumprimento da dependência, contam como alunos daquela turma, naquele ano letivo, e, por não apresentarem notas nas demais disciplinas que não estão cursando a dependência, contam como prováveis reprovados.

Os resultados alcançados pela escola são justificados por muitos fatores, tais como a falta de base dos alunos oriundos da Rede Municipal de Ensino, o não envolvimento da família nos estudos dos filhos, a falta de tempo com os alunos para se ministrar os conteúdos adequadamente, a falta de interesse do discente pelas aulas e pela escola, um sistema de dados (Conexão Educação) ineficiente, a pressão do governo para o alcance das metas, a atuação dos professores em várias escolas, os baixos salários, a falta de envolvimento dos docentes nas discussões das políticas públicas.

A Regional Metropolitana III, buscando mudar essa visão apresentada, repassa os resultados obtidos e promove reuniões, palestras e seminários para gestores, discentes e docentes, buscando proposições coletivas para a correção dos desvios, bem como consolidação das boas práticas apresentadas. Contudo, o que se observa na unidade escolar é que muitos professores ainda não se apropriaram das ferramentas necessárias.

Segundo Lück (2010) existem casos de escolas que “embora apresentem instrumentos e condições para orientar a realização de ensino de qualidade, estes se tornam ineficientes por falta de ações articuladas e conjuntas” (LÜCK, 2010, p. 41). Ainda segundo a autora, o entendimento que falta para a promoção da qualidade da educação é o da visão global da escola, como instituição social, capaz de promover os relacionamentos entre os vários componentes educacionais. Assim, cabe ao gestor, com sua equipe, estimular a coparticipação, superando a limitação

da fragmentação e da descontextualização, promovendo uma ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

Faz-se necessário, portanto, que a Regional Metropolitana III busque estratégias para estimular o envolvimento de gestores, docentes e discentes no planejamento estratégico da SEEDUC/RJ, e conseqüentemente, na melhoria da qualidade da educação do estado, buscando meios de fazer circular a informação sobre as mudanças realizadas, explicar e discutir ações que possibilitem o crescimento das escolas e o conseqüente alcance das metas estabelecidas. Para tanto, uma gestão escolar eficiente é fundamental, e nesse contexto, a divisão de tarefas entre questões pedagógicas e administrativas é essencial.

2.2 A divisão de tarefas entre as questões pedagógicas e administrativas da gestão escolar

O processo de democratização da sociedade impulsionou o sistema educacional brasileiro, na década de 1980, para mudanças significativas na área de gestão escolar. A Constituição Federal de 1988 garantiu como um dos princípios educacionais a “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei” (Art. 206 VI). A implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei número 9.394/96, reafirma a forma democrática de gestão, levando-se em consideração a participação dos professores e da comunidade escolar, bem como a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

Entretanto, embora assegurada pela legislação e reafirmada nas propostas de políticas públicas, a gestão democrática das escolas públicas ainda é uma reivindicação de professores, funcionários e comunidade escolar. Segundo Monteiro *et al*, “essa luta permanente dos educadores e da sociedade denota o distanciamento entre o pensar e o fazer, entre as atividades de concepção e as atividades laborativas” (MONTEIRO *et al*, s/d, p.1).

Nesse contexto, ainda segundo a autora, o gestor da escola é a figura central para a garantia da efetivação das conquistas legais e da democratização das relações de ensino, pois é no cotidiano do fazer escolar que se consolida, ou não, um processo democrático (MONTEIRO *et al*, s/d , p. 2).

Para Lück (2010), é a gestão que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela interação e abrangência, a visão de conjunto, que permite o desenvolvimento de ações articuladas e consistentes, num trabalho participativo em equipe. Segundo o princípio de autonomia e participação, as unidades escolares, ao praticarem a gestão educacional democrática e participativa, associada ao compartilhamento de tomada de decisão, podem elas próprias buscar soluções mais adequadas às suas necessidades. Para tanto faz-se necessário o autocontrole e a responsabilidade.

Nas escolas analisadas, quais sejam, o C.E. Estrela e o CIEP Esperança, as gestoras escolares, em entrevista semiestruturada realizada nos dias 06 de novembro de 2012 e 08 de novembro de 2012, respectivamente, afirmam buscar promover uma participação efetiva da comunidade escolar, por entender que os resultados das unidades escolares só melhorarão se houver uma soma dos esforços de todos os envolvidos.

Na coleta dos dados dos questionários aplicados tanto aos professores de Matemática quanto aos professores de Língua Portuguesa, em ambas escolas, nos dias 09 de novembro de 2012 no C.E. Estrela e no dia 21 de novembro de 2012 no CIEP Esperança, pode-se verificar a participação da comunidade escolar nas discussões sobre as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, a saber:

Tabela 6: C.E. Estrela – resposta dos docentes de Matemática e Língua Portuguesa
Discute com a comunidade escolar estratégias para a melhoria da
qualidade da educação na escola

	Semanalmente	Mensalmente	Bimestralmente	Anualmente	Não há discussão sobre esse assunto
Matemática	0	1	4	0	1
L. Portuguesa	0	0	5	1	3

Fonte: Questionário aplicado em 09/11/2012.

No Colégio Estrela do total de 6 (seis) respondentes da disciplina de Matemática, 4 (quatro) professores afirmaram que a direção discute com a comunidade escolar estratégias para a melhoria da educação na unidade escolar de forma bimestral. Apenas 1 (um) respondente afirmou que essa discussão era mensal

e apenas 1 (um) docente afirmou que ela não existe. Nenhum professor de matemática afirmou que essa discussão era semanal ou anual.

Entre os docentes de Língua Portuguesa da escola, observa-se que dentre os 9 (nove) respondentes, 5 (cinco) afirmaram haver discussão sobre o assunto de forma bimestral, 1 (um) afirmou que a discussão é feita de forma anual e 3 (três) afirmaram não haver discussão sobre o assunto. Nenhum docente de Língua Portuguesa afirmou que essa discussão era semanal ou mensal.

Assim, ao se somarem as respostas dos docentes de Matemática e Língua Portuguesa, pode-se atentar que dos 15 (quinze) respondentes totais, 9 (nove) afirmam que a discussão de estratégias para a melhoria da qualidade da educação na escola é bimestral, 1 (um) afirma ser mensal, 1 (um) afirma ser anual e 4 (quatro) afirmam não haver discussão sobre o assunto.

Procedeu-se da mesma forma em relação ao CIEP Esperança. Observe:

Tabela 7: CIEP Esperança – resposta dos docentes de Matemática e Língua Portuguesa

Discute com a comunidade escolar estratégias para a melhoria da qualidade da educação na escola					
	Semanalmente	Mensalmente	Bimestralmente	Anualmente	Não há discussão sobre esse assunto
Matemática	0	1	4	1	5
L. Portuguesa	3	1	6	0	0

Fonte: Questionário aplicado em 21/11/2012.

Dentre 11 (onze) respondentes da disciplina de Matemática, 5 (cinco) afirmaram não haver discussão sobre o assunto, 4 (quatro) afirmaram haver discussão bimestralmente, 1 (um) mensalmente e 1 (um) anualmente. Nenhum professor afirmou haver discussão semanalmente.

Em relação aos respondentes de Língua Portuguesa da unidade escolar ao mesmo questionamento, observa-se que dentre os 10 (dez) respondentes, 6 (seis) afirmam haver discussão bimestralmente sobre as estratégias para melhoria da qualidade da educação na escola, 3 (três) afirmam haver semanalmente e 1 (um) afirma haver mensalmente. Nenhum dos docentes afirma haver discussões anuais ou não haver discussões sobre o assunto.

Dessa forma, ao se somarem as respostas dos docentes de Língua Portuguesa e Matemática, pode-se atentar que dos 21 (vinte e um) respondentes totais, 10 (dez) afirmam que a discussão de estratégias para a melhoria da qualidade da educação na escola é bimestral, 3 (três) afirmam ser semanal, 2 (dois) afirmam ser mensal, 1 (um) afirma ser anual e 5 (cinco) afirmam não haver discussão sobre o assunto. Os dados analisados revelam que a opinião dos docentes diverge e que se faz necessário maior atuação e envolvimento da comunidade escolar nas discussões pedagógicas das escolas.

Ao se transformarem os números obtidos em dados percentuais têm-se que tanto no C.E. Estrela quanto no CIEP Esperança a maior incidência das respostas sobre as discussões de estratégias com a comunidade escolar para a melhoria da qualidade da educação na escola ocorre de forma bimestral, ou seja, no C.E. Estrela 60% dos professores entrevistados afirmam ser dessa forma e no CIEP Esperança 48% também afirmam ser assim. Observa-se, ainda, uma grande variação entre as respostas, pois somadas as respostas dos docentes do C.E. Estrela que afirmam haver a discussão na escola, seja ela mensal, bimestral ou anual, 74% afirmam haver discussão sobre as estratégias para a melhoria da qualidade da educação enquanto que a minoria, ou seja, 27%, afirmam que ela não ocorre. Os dados revelam, portanto, haver discussão sobre o tema na Unidade Escolar. Contudo, essa discussão, quando acontece, não engloba todos os professores numa mesma ocasião.

No CIEP Esperança também se observa uma variação entre as respostas dos docentes. Utilizando o mesmo procedimento de análise dos dados do C.E. Estrela, somadas as respostas dadas no CIEP Esperança, que afirmam haver discussão sobre as estratégias para melhoria da educação na unidade escolar, seja de forma semanal, mensal, bimestral ou anual, encontra-se que 76% dos respondentes afirmam haver discussão sobre o tema na escola, ao passo que 24% afirmam que ela nunca existiu.

Observa-se que no CIEP Esperança o número de professores que afirmam haver discussão sobre o assunto é um pouco maior do que no CE Estrela, ou seja, 76% (setenta e seis por cento) contra 74% (setenta e quatro por cento) dos docentes, respectivamente. Contudo, da mesma forma como analisado no CE Estrela entende-se que a discussão na escola acontece sem contemplar todos os docentes numa mesma ocasião, embora se observe a importância dada pela gestão

escolar ao tema. Se faz necessário, portanto, organizar melhor essa discussão e para isso o gestor tem papel fundamental.

Segundo Lück, “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante” (LÜCK, 2009, p. 95). Para a autora, a gestão pedagógica é a que mais se envolve diretamente com o foco da escola, na atuação sistemática e intencional de promoção da formação e aprendizagem dos alunos, servindo de base para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias à cidadania e ao mundo do trabalho. Assim, para a autora, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando existir na escola, a gestão pedagógica nunca pode ser inteiramente delegada a esses profissionais, pois a responsabilidade pela efetividade desta é do gestor escolar. A ele cabe a liderança, a coordenação, a orientação, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na Unidade Escolar (LÜCK, 2009, P. 94).

Quando questionados em relação à forma em que os docentes são instigados a participar das avaliações bimestrais, pode-se verificar o seguinte resultado:

Tabela 8: Como é instigado a participar das avaliações bimestrais

	C.E. Estrela	CIEP Esperança
Através de reuniões com a direção da EU	11	17
Através do site da SEEDUC/RJ e dos materiais de divulgação	3	2
Através dos IGTs	0	1
Não se envolve no processo	2	3

Fonte: Questionário aplicado nos dias 09/11 e 21/11/2012.

Observa-se que dentre os respondentes do CE Estrela, que totalizam 15 professores das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, que poderiam optar por mais de uma resposta possível, 11 (onze) afirmam que a direção da escola estimula a participação nas avaliações bimestrais. Dentre esses, 3 (três) afirmam também utilizarem as informações do site da SEEDUC/RJ e os materiais de divulgação distribuídos acerca do assunto. 2 (dois) respondentes da escola afirmam que não se envolvem no processo e nenhum docente afirma ter sido convencido pelo IGT da escola a participar das avaliações bimestrais.

Da mesma forma, do total de 21 (vinte e um) professores respondentes do CIEP Esperança, também das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, que podiam marcar mais de uma opção disponível, 17 (dezessete) professores afirmam

que a gestão da escola estimula a participação nas avaliações bimestrais e dentre esses, 2 (dois) professores afirmam também acessarem o site oficial e fazerem uso dos materiais distribuídos sobre o assunto. Apenas 1 (um) docente afirma que o IGT também o convenceu de participar do processo e 3 (três) docentes afirmam não se envolverem com as avaliações bimestrais.

Como se observa, as gestoras das escolas analisadas têm divulgado as avaliações bimestrais e a importância da participação dos professores no processo, seguindo as orientações da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III, pois as escolas apresentam resultados próximos. Contudo, o que se observa é que apesar do trabalho de conscientização, desenvolvido principalmente pelo CIEP Esperança, a escola ainda não alcançou as metas bimestrais estipuladas, embora tenha obtido crescimento no âmbito geral, de um bimestre para outro.

Segundo Lück, “organizações que constroem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora e orientada para a constituição da pedagogia do sucesso apresentam como característica a superação do entendimento limitado” (LÜCK, 2010, p. 75). Assim, cada um se entende no sistema como parte de um todo, participante de uma construção coletiva e interativa.

A autora afirma que

O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados (LÜCK, 2010, p.76).

Em entrevista suplementar realizada com os gestores do CE Estrela e do CIEP Esperança, no dia 09 de maio de 2013, necessária para abordar as questões administrativas das Unidades Escolares, observou-se que no CE Estrela, embora haja a divisão de tarefas entre direção geral, que concentra-se nas questões administrativas e direção adjunta, que concentra-se nas questões pedagógicas, a direção geral da Unidade Escolar conhece todas as questões da escola, sejam elas administrativas, financeiras ou pedagógicas. A gestora em questão tem plena ciência dos valores recebidos e da aplicação desses recursos, que é discutida com a comunidade escolar, contudo é definida por ela, dando ciência a todos. Segundo a gestora as verbas recebidas se bem geridas, suprem as necessidades de manutenção e merenda da escola. A gestora classifica a gestão transparente,

responsável e presencial como o grande diferencial da escola, indicando ser essa a receita do sucesso da Unidade Escolar. Segundo ela, são necessários investimentos na infraestrutura da escola, melhorias na entrada do prédio e maior número de funcionários.

No CIEP Esperança, por outro lado, embora haja divisão das tarefas entre diretora geral e adjuntos, observa-se que as questões pedagógicas são delegadas e concentradas com uma diretora adjunta e as questões administrativas e financeiras são concentradas com a diretora geral, embora o outro diretor adjunto da Unidade Escolar a auxilie nessa questão. Observa-se que os valores recebidos pela escola, embora estejam disponíveis para consulta, não são conhecidos da comunidade escolar. As decisões sobre as aplicações dos recursos são feitas pela direção geral, que também controla os gastos. Segundo a gestora, as verbas recebidas são insuficientes para a escola, pois se todos os alunos decidissem almoçar faltariam recursos. Ainda segundo a gestora, a verba de manutenção é igualmente insuficiente, pois, segundo ela, para haver qualidade no trabalho é necessário haver qualidade nos produtos adquiridos. Dessa forma, ao adquirir produtos mais caros, a verba não é suficiente para financiar todos os gastos necessários.

A gestora reconhece a gestão da escola como não tão democrática, pois segundo ela não há tempo para se discutir todos os gastos mensais com a Associação de Apoio à Escola (A.A.E.). Assim, classifica sua gestão como democrática em parte, pois nem todos os membros da comunidade escolar participam dos processos decisórios.

Para a gestora, o grande problema da gestão é ter que gerir várias atividades ao mesmo tempo. Segundo ela, a gestão da Unidade Escolar é comprometida com o trabalho, pois diariamente há no mínimo um gestor presente na escola. Contudo, considera que o entorno da unidade escolar é prejudicial para a imagem da escola, pois embora haja um trabalho de limpeza dentro da Unidade Escolar, nas adjacências do prédio funciona uma empresa de reciclagem de lixo, que faz com que haja lixões no entorno da escola, embora a empresa de limpeza pública realize seu trabalho três vezes por semana, o que a seu ver é insuficiente.

Segundo Lück, “a fragmentação tem produzido a geração de unidades de ação artificialmente independentes e autônomas que atuam isoladamente, sem consideração ao todo de que fazem parte” (LÜCK, 2010, p.67). A autora destaca que é muito comum encontrar nos sistemas de ensino vários departamentos ou unidades

de trabalho, com focos de ação específicos e desarticulado. São comuns as queixas sobre falta de tempo para a implementação do projeto político-pedagógico, devido às demandas outras dos órgãos centrais.

Assim, para melhoria das ações realizadas na escola, faz-se necessária organização na divisão do trabalho relacionado às questões pedagógicas e administrativas. Uma escola bem organizada, com prioridades definidas e, acima de tudo, ações voltadas para o desenvolvimento pedagógico da unidade escolar, tais como no caso estudado, a recuperação paralela realizada dentro do bimestre e o controle da frequência dos alunos, tem os resultados impactados por suas ações. Conforme definido por Lück, “a escola é uma organização social constituída e feita de pessoas” (LÜCK, 2009. p.94), sendo, portanto, complexa, dinâmica e abrangente. Por essa razão, a escola demanda uma gestão específica, capaz de envolver e articular concepções, estratégias, métodos, conteúdos, demandas, esforços, recursos e ações, para alcançar os resultados pretendidos.

2.3 A discussão e o acompanhamento das ações pedagógicas

Na Constituição Federal de 1988, a escola pública ganhou evidência, sobretudo, como fator decisivo para a formação de uma cultura democrática. A partir dela, toda a produção normativa na área educacional passou a considerar a ideia de que a educação deve cultivar a formação de indivíduos dotados de autonomia cognitiva e intelectual, para que se formem cidadãos críticos e ainda, a ideia de que a escola deve ser capaz de mobilizar estudantes, pais e responsáveis, e a sociedade local em torno de uma gestão escolar participativa.

A criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de acordo com a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, estabelece parâmetros importantes para o fortalecimento da participação de pais e responsáveis, bem como da comunidade no processo educacional. Na verdade o ECA é uma lei fruto da luta de movimentos sociais, profissionais e de pessoas preocupadas com as condições e direitos infanto-juvenis no Brasil. Ele foi especialmente criado para revelar os direitos e os deveres das crianças e dos adolescentes, dispondo sobre sua proteção integral. Segundo o Artigo 3º

A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade (LEI 8.069, 1990).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 20 de novembro de 1996, no Artigo 12, define que é papel da escola elaborar e executar sua proposta pedagógica. No Artigo 14 da mesma lei, os parâmetros para a gestão do ensino público na educação básica são definidos, determinando-se uma gestão democrática, que contemple, além da participação dos profissionais da educação, a participação das comunidades escolar e local, através de conselhos escolares ou fóruns com função equivalente.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, em 1997, o Ministério da Educação e da Cultura (MEC) edita os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), com a finalidade de atender às necessidades e obrigação do Estado em elaborar parâmetros no campo curricular, capazes de orientar as ações educativas do ensino obrigatório, buscando adequá-los aos ideais democráticos e à busca da qualidade do ensino nas escolas do país.

Objetivando organizar o trabalho e os componentes curriculares do Ensino Fundamental, estabelecer a ligação desta modalidade de ensino com a Educação Infantil e o Ensino Médio, bem como enfatizar o processo avaliativo, foram criadas as Novas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (NDCNGEB), através do Parecer CNE/CEB nº 7/2010. As NDCNGEB buscam orientar as escolas na organização, articulação, desenvolvimento e avaliação das propostas pedagógicas. Objetivam assegurar a formação básica comum, garantir o direito à formação humana, cidadã e profissional na escola e o estímulo à reflexão crítica e propositiva e, ainda, à orientação para cursos de formação inicial e continuada dos profissionais do sistema educativo.

Dessa forma, as Novas Diretrizes Curriculares Nacionais propõem que as etapas e modalidades de ensino devam ter organização, sequencialidade, articulação, integração e transição. Cabe ao Estado garantir educação de qualidade, democratização do acesso, permanência e sucesso escolar do aluno, articulando educação com o mundo do trabalho e a prática social, através de uma gestão

democrática, da valorização e formação dos profissionais da educação e da atenção dedicada às avaliações.

Apesar do exposto, configura-se como desafio das Novas Diretrizes Curriculares Nacionais a aproximação entre o escrito e o praticado, uma vez que, segundo Arroyo (1999) “as diretrizes não preveem a preparação antecipada daqueles que deverão implementá-las”. Assim, para que realmente aconteçam, as propostas precisam chegar ao cotidiano escolar, devendo considerar a formação do indivíduo, a realidade local, o contexto histórico, social e cultural e as condições intelectuais, emocionais e físicas dos alunos. Nesse contexto, a escola precisa ser reinventada, pois deve ter como premissa priorizar a participação, a cooperação e a inserção do aluno em diversos contextos sociais, políticos, culturais e laborais, preparando-o como cidadão crítico para a vida.

A escola é uma instituição complexa, multifacetada e multicultural, sujeita a influências externas e internas. Segundo Ferreira,

externamente, há as políticas e diretrizes educacionais, os interesses sociais, as pressões da comunidade e do sistema educacional; internamente, há as inter-relações (e nelas, as relações de poderes, as resistências, os confrontos, as proposições, os desejos e utopias), o projeto pedagógico, o encaminhamento das aulas (FERREIRA, s/d, p.2).

Ainda segundo a autora, tanto as influências externas quanto as internas provêm de interesses e ações políticas de professores, pais, estudantes, pedagogos. Assim, as práticas pedagógicas resultam dessas pressões, pois representam resistências ou conformismo, esperança ou aceitação. Sabe-se que as escolas estão sujeitas às políticas sociais e educacionais, que reconfiguram o espaço e o tempo escolar. Contudo, o que se observa é que nem todas as escolas são capazes de refletir o movimento sócio-econômico, as atividades, as interações, a produção de conhecimento, o acesso e a permanência dos alunos.

Estudos demonstram haver um distanciamento entre o currículo proposto e o currículo ensinado nas escolas. Segundo afirma Braslawsky (2001), percebe-se que nem tudo que consta na lei é inédito, bem como nem tudo que a escola faz é fruto da lei. Isso quer dizer que a lei só normatiza o que já vem sendo desenvolvido nas escolas, o que já se realiza na prática. Segundo Lück, para se conhecer uma escola é necessário conhecer o seu cotidiano. Para a autora “a escola é o que fazem dela

os seus participantes” (LÜCK, 2009, p. 129), assim, embora parecidas, nenhuma escola é igual a outra e o reconhecimento das situações que ocorrem no dia-a-dia escolar tem importância significativa e determinante na qualidade do ensino.

Dessa forma, visando melhorar a gestão escolar, a qualidade da educação ofertada e consequentemente os resultados das escolas fluminenses, a Secretaria de Estado e Educação do Estado do Rio de Janeiro criou o Planejamento Estratégico de 2011. Entre as propostas estava a elaboração de um currículo mínimo para as unidades escolares estaduais, objetivando acabar com a disparidade encontrada entre os conteúdos pedagógicos trabalhados, bimestralmente, nas escolas da rede e, na mesma escola, em turnos diferentes.

Em 2011 as disciplinas contempladas com o Currículo Mínimo foram: Matemática, Língua Portuguesa e Literatura, História, Geografia, Sociologia e Filosofia. Em 2012, o Currículo Mínimo foi estendido para as demais disciplinas do Ensino Regular e em 2013, foi divulgado um Currículo Mínimo específico, elaborado especialmente para atender a Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Importa salientar que na elaboração do Currículo Mínimo, tanto para o Ensino Regular quanto para a EJA, os professores foram convidados a participar, através de encontros presenciais e a distância. O Currículo Mínimo elaborado é importante porque contém as orientações curriculares nacionais e estaduais e representa, enquanto documento oficial, o ponto de partida para as aulas das escolas estaduais, pois define os conteúdos que não podem faltar, sem, contudo, limitar a criatividade e gerência do professor no processo de ensino aprendizagem (SEEDUC/RJ, 2011, p. 3).

A criação do SAERJINHO em 2011 permitiu a obtenção de forma imediata dos resultados parciais da aprendizagem dos alunos, propiciando intervenções de reforço de aprendizagem bem como de capacitação dos docentes. Importante ressaltar que os resultados do SAERJINHO são obtidos de forma *online*, o que torna ainda mais rápido o acesso aos dados diagnósticos, que possibilitam a identificação de necessidades imediatas de intervenção pedagógica.

Assim, através dos dados disponibilizados é possível analisar as deficiências no processo de ensino e aprendizagem, o que torna possível a realização de ações corretivas ao longo do ano, direcionadas às especificidades de cada aluno. Por intermédio dos relatórios oferecidos, acompanha-se a evolução da aprendizagem, a produtividade das atividades curriculares e a qualidade do trabalho escolar

(SEEDUC, 2011, p. 7). Segundo a SEEDUC/RJ, o SAERJINHO tem função diagnóstico-formativa, pois é vinculado aos tópicos/habilidades/conteúdos que compõem a parte obrigatória do Currículo Mínimo das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática da rede estadual de ensino (RIO DE JANEIRO, 2011).

Araújo (2012) destaca que as políticas de avaliação da educação básica têm sido fortalecidas com diretrizes e com práticas de exames que se espalharam pelo Brasil, desde 1990, com a implementação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) em 1993, a aplicação da Prova Brasil a partir de 2005 e a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2007.

Ainda segundo o autor, as políticas de avaliação da educação assumiram características diferenciadas em vários países, dentre elas: a visão conservadora, cujo foco está nos desempenhos necessários bem como as habilidades fundamentais que os alunos devem alcançar; a preocupação com a qualidade, objetivando alcançar os objetivos básicos, e incremento de mecanismo de controle da prática pedagógica, que precisam os objetivos e conteúdos nas diretrizes reguladoras dos currículos.

Assim, é importante que o gestor escolar se torne um líder, motivando a comunidade escolar para obter os melhores resultados, pois os resultados obtidos impactam, segundo o autor, na autonomia dos docentes, no controle das ações pedagógicas e interferem na imagem, interna e externa, da Unidade Escolar. Para o autor, “avaliar é pensar sobre os dados com vistas ao futuro” (ARAÚJO, 2012, p. 6). Isso requer que a escola esteja organizada e que reflita sobre seus resultados.

Objetivando identificar como se dá a apropriação dos resultados e analisar o envolvimento e importância dada ao processo de avaliação, foi aplicado um questionário aos docentes de Língua Portuguesa e Matemática do CE Estrela e do CIEP Esperança, nos dias 09 e 21 de novembro de 2012, respectivamente.

Analisando os resultados do questionário aplicado, observa-se que:

Tabela 9: Apropriação dos resultados

C.E. ESTRELA				
	SEMPRE	QUASE SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
Trabalha as questões das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO em sala de aula	5	3	4	3
Baseado nos resultados das provas, planeja ações pedagógicas corretivas para os alunos	4	5	3	3
CIEP ESPERANÇA				
	SEMPRE	QUASE SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
Trabalha as questões das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO em sala de aula	3	9	8	1
Baseado nos resultados das provas, planeja ações pedagógicas corretivas para os alunos	6	9	5	1

Fonte: Questionário aplicado nos dias 09/11 e 21/11/2012.

No C.E. Estrela 5 (cinco) do total de 15 (quinze) respondentes afirmam que sempre trabalham as questões do SAERJINHO em sala de aula, 3 (três) docentes afirmam que quase sempre trabalham as avaliações em sala de aula, 4 (quatro) afirmam que apenas às vezes trabalham essas questões e 3 (três) afirmam nunca as terem trabalhado.

Assim, em termos percentuais, observa-se que no C.E. Estrela 80% (oitenta por cento) dos docentes afirmam sempre, quase sempre ou às vezes dar atenção às avaliações bimestrais, buscando trabalhar seus resultados em sala de aula, ao passo que 20% (vinte por cento) dos respondentes nunca fazem esse procedimento, não se importando, assim, em desenvolver as questões das avaliações com os alunos.

Quando indagados acerca do planejamento de ações pedagógicas corretivas para os alunos a partir dos resultados do SAERJINHO, no C.E. Estrela 4 (quatro) professores afirmam sempre fazer essa ação, 5 (cinco) afirmam fazê-la quase sempre, 3 (três) afirmam fazê-la às vezes e 3 (três) afirmam nunca fazê-la, totalizando em termos percentuais o mesmo resultado acima, ou seja, 80% (oitenta por cento) dos respondentes sempre, quase sempre ou às vezes fazem esse procedimento ao passo que 20% (vinte por cento) não se importam com ele.

No CIEP Esperança 3 (três) do total de 21(vinte e um) respondentes afirmam que sempre trabalham as questões do SAERJINHO em sala de aula, 9 (nove) docentes afirmam que quase sempre fazem isso, 8 (oito) afirmam que apenas às vezes trabalham essas questões e 1(um) afirma nunca tê-las trabalhado.

Assim, observa-se em termos percentuais que no CIEP Esperança, 95% (noventa e cinco por cento) dos respondentes trabalham as questões do SAERJINHO em sala de aula ao passo que apenas 5% (cinco por cento) dos professores não realizam esse procedimento.

Quando indagados acerca do planejamento de ações pedagógicas corretivas para os alunos a partir dos resultados do SAERJINHO, no CIEP Esperança 6 (seis) professores afirmam sempre fazer essa ação, 9 (nove) afirmam fazê-la quase sempre, 5 (cinco) afirmam fazê-la quase nunca e 1(um) afirma nunca fazê-la, o que corresponde em percentuais ao mesmo resultado exposto acima, ou seja, 95% (noventa e cinco por cento) sempre, quase sempre ou às vezes realizam a ação e 5% (cinco por cento) nunca a fizeram.

Observa-se que os resultados gerais do CIEP Esperança superam os resultados do C.E. Estrela, ou seja, 95% (noventa e cinco por cento) dos professores realizam as ações de apropriação de resultados e procedimentos corretivos no CIEP Esperança contra 80% (oitenta por cento) destes no C.E. Estrela. Contudo, os resultados bimestrais do C. E. Estrela são melhores, pois a escola alcança as metas estabelecidas.

Ainda buscando analisar o envolvimento dos professores em relação às avaliações bimestrais, a tabela abaixo objetiva analisar a importância dada por eles à participação dos alunos no processo. Observe:

Tabela 10: Considera importante a participação dos alunos nas avaliações bimestrais

	Sim	Não	Parcialmente
C.E. Estrela	14	1	0
CIEP Esperança	19	2	0

Fonte: Questionário aplicado nos dias 09/11 e 21/11/2012.

Tanto no C.E. Estrela quanto no CIEP Esperança os professores, em sua maioria, consideram importante a participação dos alunos nas avaliações bimestrais. No C.E. Estrela 14 (catorze) dos 15 (quinze) respondentes assim afirmam. Isso equivale a 93% (noventa e três por cento) dos respondentes. No CIEP Esperança 19

(dezenove) dos 21 (vinte e um) docentes também afirmam que a participação do aluno é importante. Isso equivale a 90% (noventa por cento) do total dos respondentes da escola. Responderam de forma negativa apenas 1 (um) docente no C.E. Estrela e 2 (dois) docentes no CIEP Esperança. Em nenhuma das escolas os professores escolheram a opção parcialmente. Com base nos dados expostos, pode-se afirmar que o pensamento dos docentes nas duas escolas é muito parecido.

A tabela abaixo objetiva analisar se os docentes conhecem as metas bimestrais das escolas. Observa-se que:

Tabela 11: Conhece as metas bimestrais

	Sim	Não	Parcialmente
C.E. Estrela	11	1	3
CIEP Esperança	15	4	2

Fonte: Questionário aplicado nos dias 09/11 e 21/11/2012.

No C.E. Estrela 11 (onze) docentes, do total de 15 (quinze) afirmam conhecer as metas bimestrais. Esse número equivale a 73% (setenta e três por cento) dos professores. Na mesma escola 1 (um) professor afirma desconhecer as metas e 3 (três) afirmam conhecê-las parcialmente.

No CIEP Esperança, por sua vez, 15 (quinze) docentes afirmam conhecer as metas bimestrais, ou seja, 71% (setenta e um por cento) dos docentes, de um total de 21 respondentes. Sendo que 4 (quatro) docentes afirmam desconhecer as metas, e 2 (dois) professores afirmam conhecê-las parcialmente.

Observa-se que também em relação ao conhecimento das metas bimestrais, a resposta dos professores é muito próxima, ou seja, a maioria tem acesso a elas.

Quando indagados em relação à sua opinião sobre o SAERJINHO, observou-se que em ambas as escolas a maioria dos docentes considera a avaliação bimestral realizada pela SEEDUC/RJ necessária. Observe:

Tabela 12: Considera o SAERJINHO

	Eficaz	Necessário	Inexpressivo	Desnecessário	Ineficaz
C.E. Estrela	3	10	2	1	1
CIEP Esperança	3	14	2	0	2

Fonte: Questionário aplicado nos dias 09/11 e 21/11/2012.

No C.E. Estrela 10 (dez) dos 15 (quinze) docentes consideram o SAERJINHO necessário, ou seja, 70% (setenta por cento) deles. Na mesma escola 3 (três) docentes consideram essa avaliação eficaz, 2 (dois) docentes a consideram

inexpressiva e 1 (um) docente cada a considera desnecessária e ineficaz. É importante salientar que nessa opção os docentes podiam marcar quantas opções desejassem.

No CIEP Esperança 14 (catorze) dos 21 (vinte e um) docentes consideram o SAERJINHO necessário, ou seja, 67% (sessenta e sete por cento) deles. Ainda nessa escola, 3 (três) docentes consideram essa avaliação eficaz, 2 (dois) a consideram inexpressiva e 2 (dois) a consideram ineficaz.

Observa-se, assim, que também nesse item os números das escolas são aproximados, já que a maioria dos docentes classificam o SAERJINHO como necessário e os que o desqualificam são minoria em ambas escolas.

As avaliações do SAERJINHO estão relacionadas ao Currículo Mínimo implementado no estado do Rio de Janeiro porque apresentam na composição dos seus itens habilidades que os alunos já devem trazer como consolidadas, bem como aferem habilidades trabalhadas ao longo do bimestre e/ou do ano letivo e, ainda, propõem desafios, a partir do conhecimento que o aluno já possua.

O acompanhamento realizado pelas escolas, e supervisionado pela Regional, em relação ao cumprimento do Currículo Mínimo, é uma forma de garantir uma base comum, evitando a disparidade encontrada entre os conteúdos pedagógicos trabalhados, possibilitando que os alunos apreendam os conteúdos importantes para sua formação, sendo que essa apreensão se reflete de forma mais rápida e global para a SEEDUC/RJ, através dos resultados das avaliações externas aplicadas.

Assim, o papel da gestão escolar na orientação das questões pedagógicas é fundamental, pois ela deve possibilitar o desenvolvimento de ações pedagógicas que favoreçam a apropriação dos resultados das avaliações externas por parte dos professores e alunos, de forma que as habilidades não alcançadas possam ser recuperadas, bem como o Currículo Mínimo seja implementado de maneira eficiente.

Considerando-se que o currículo deverá estar diretamente associado ao sucesso escolar, cabe ao gestor ter ciência das competências e habilidades que são pertinentes ao projeto curricular na prática pedagógica de sua escola, no sentido de que, a partir do trabalho didático e socioeducativo ali desenvolvido, possa garantir, de fato, o êxito do rendimento e o aproveitamento escolar. Segundo Mainardes (2006), "os gestores, professores e todos profissionais da escola exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais" (MAINARDES, 2006, p. 53 *apud* BOWE *et al*, 1992). Assim, suas concepções têm

implicações reais para o processo de implementação das políticas curriculares, de modo que a discussão, o diálogo, a cooperação, a participação e a coresponsabilização sejam concretizadas nas salas de aula e em todo o ambiente escolar.

A fim de assegurar que os atores escolares tenham conhecimento e se apropriem das políticas curriculares, o gestor tem o papel de principal agente articulador de toda ação pedagógica na escola, criando espaços e momentos de debate dessas políticas. Dessa forma, é necessário considerar sua formação e sua capacidade de gerir, levando em consideração as necessidades da escola, pois, segundo Polon (2012) o gestor precisa apresentar três níveis de liderança: a liderança organizacional, a liderança relacional e, sobretudo a liderança pedagógica, pois sem esta não é possível atingir bons resultados.

Assim como Polon, Mintzberg (2010) também trata do papel do líder ao abordar a necessidade deste saber delegar e dividir responsabilidades, no que se refere à parte do trabalho que pode ser programado, transformando-se em rotina, cuja preocupação não deve ocupar lugar central para os gestores, pois pode ser delegado aos especialistas, sem que se deixe de estabelecer metas e prazos e de que se acompanhe os resultados.

Considerações

Ao colocar as questões pedagógicas no centro das preocupações dos profissionais da escola, a partir dos objetivos e metas traçados, na construção do currículo, devem-se incluir conhecimentos relevantes e significativos para os sujeitos, de forma que possam se tornar ativos na mudança do seu contexto. Para que isso ocorra se faz necessário o encurtamento da distância entre currículo proposto e currículo ensinado e, ainda, que o currículo deve levar em conta as necessidades dos alunos e suas diferenças.

Todavia, é preciso considerar que na realidade escolar, tal ação só apresentará êxito se a atuação do gestor estiver ancorada numa liderança pedagógica, por meio da qual a valorização da discussão pedagógica na prática escolar, a preocupação com a aprendizagem dos alunos e a discussão do currículo com os professores se tornem o centro de seu cotidiano profissional.

O envolvimento dos gestores e docentes na apropriação dos resultados apresentados nas avaliações bimestrais sistêmicas é importante porque a partir das análises realizadas será possível uma proposta de intervenção adequada aos educandos e, ainda, o controle dos alunos que realmente frequentam as aulas, sendo possível identificar a cada bimestre os alunos faltosos e evadidos, bem como destacar aqueles alunos em dependência, que quando enturmados no Sistema Conexão Educação são apontados como alunos prováveis reprovados, o que de fato não reflete a realidade, pois constam na turma apenas para cumprirem a dependência do ano anterior.

O entendimento dos profissionais da escola quanto ao desempenho e o fluxo escolar é importante porque é através dele que ações corretivas podem ser trabalhadas, visando e possibilitando de forma organizada e planejada o alcance das metas estabelecidas. Da mesma forma, é papel da equipe gestora saber conduzir e envolver a comunidade escolar, refletindo nas atividades e projetos da escola, cabendo-lhe, ainda, constatar a necessidade de saber dividir questões administrativas e pedagógicas da Unidade Escolar e delegar funções. A equipe gestora deve ser capaz de reconhecer a importância do fluxo escolar e da necessidade da realização efetiva da recuperação paralela. Deve, ainda, criar ambientes que favoreçam as discussões com os professores, sendo capaz de acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas da escola, principalmente às relacionadas ao cumprimento do Currículo Mínimo.

Nesse capítulo, procurou-se analisar as práticas desenvolvidas pela gestão do Colégio Estadual Estrela e do CIEP Esperança, buscando entender seus resultados, em três seções distintas. Na primeira seção, analisou-se a importância do papel da equipe gestora no envolvimento da comunidade escolar e a reflexão desse envolvimento nas atividades e projetos da escola, observando-se que segundo Lück (2010) as escolas brasileiras apresentam substancial desperdício de talentos, com elevado índice de evasão e repetência e baixos níveis de rendimento, que se deve, em grande parte, às deficiências de gestão que ocorrem por falta de referencial, organização e orientação adequados, pois não há articulação entre proposta pedagógica e processos correspondentes. A autora acredita que a gestão se orienta pelos princípios democráticos e pela participação consciente e esclarecida das pessoas, referindo-se ao sistema de ensino como um todo, desde a escola até os órgãos regionais e central.

Assim, através da análise dos dados coletados através de entrevista semiestruturada e questionários aplicados, observou-se que no Colégio Estadual Estrela a direção geral tem uma característica mais participativa e envolvente do que no CIEP Esperança, pois se envolve diretamente nos projetos pedagógicos da escola, cobrando a atuação dos alunos e professores e ajudando na realização dos mesmos, promovendo uma relação de confiança e comprometimento tanto da direção quanto dos professores e alunos com a escola. Contudo, embora no CIEP Esperança essa ação não seja realizada pela gestora geral, ela é feita pela gestora adjunta e os resultados mostram que a participação dos professores não se distancia do apresentado pelo C.E. Estrela. Em ambas as escolas analisadas observou-se a busca pela redução dos índices de evasão e repetência das Unidades Escolares, evidenciando-se a real necessidade de se trabalhar a recuperação paralela.

Na segunda seção, foi analisada a divisão entre as questões administrativas e pedagógicas das Unidades Escolares, visando discutir a importância da organização da gestão escolar e do saber delegar funções. Em ambas as escolas analisadas as gestoras afirmaram promover a participação efetiva da comunidade escolar. No C.E. Estrela observou-se que há divisão de tarefas e que a diretora geral responsabiliza-se pelas questões administrativas da escola embora conheça e participe efetivamente das questões pedagógicas. No CIEP Esperança observou-se que a diretora geral é a responsável pelas questões administrativas da escola e que as questões pedagógicas são delegadas à direção adjunta que decide e comanda todas as ações, sem a efetiva participação da direção geral, sendo observada a necessidade de maior envolvimento desta nas questões pedagógicas da escola. Nessa seção foi analisada ainda a necessidade de adequação da recuperação paralela, uma vez que a realização correta da recuperação contribui para a aprendizagem do aluno e consequentemente para a melhoria dos resultados do fluxo escolar.

Na terceira seção, foi analisada a importância da gestão escolar em estabelecer a discussão com os professores e acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas, principalmente àquelas relacionadas ao Currículo Mínimo, pois o cumprimento dos conteúdos mínimos necessários é fundamental para um bom desempenho dos alunos nas avaliações. Observou-se que ambas as escolas fazem esse procedimento e que no CIEP Esperança, apesar de não haver o

envolvimento direto da gestora geral nas questões pedagógicas, os professores encontram-se informados das metas e da importância das avaliações bimestrais e têm trabalhado para corrigir práticas, embora ainda não tenham conseguido atingir os resultados desejados. Nessa seção foi discutida ainda a importância do papel do gestor como agente articulador de toda ação pedagógica na escola, capaz de criar espaços e momentos de debate. Segundo Polon (2012) ele deve concentrar três níveis de liderança: a organizacional, a relacional e a pedagógica, sem a qual não é possível atingir bons resultados. Nesse sentido, discutiu-se a importância do gestor saber delegar e dividir tarefas e ser capaz de acompanhar e gerir resultados, algo que precisa ser aprimorado em ambas as escolas analisadas.

Outro ponto de destaque na seção três desse capítulo foi a necessidade do controle do desenvolvimento dos alunos, ação que permite identificar aqueles que deixaram de frequentar, que precisam de mais oportunidades e que apresentam dificuldades, sendo possível uma intervenção imediata, bem como o controle mais rigoroso do número de alunos em dependência enturmados no sistema Conexão Educação, que no decorrer dos três primeiros bimestres contam como alunos prováveis reprovados, mas que na verdade não o são, pois apenas são enturmados no sistema para cumprirem dependência do ano anterior, não pertencendo de fato àquela turma.

Com base nos dados aqui analisados, pretende-se, no capítulo três deste trabalho, propor ações que a Regional poderá desenvolver para melhor auxiliar a escola na apropriação do SAERJINHO, promovendo o envolvimento da comunidade escolar, a divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas, que poderão favorecer esse processo e, ainda, a discussão das ações pedagógicas que favoreçam uma melhor apropriação dos resultados, para que se busque um melhor desempenho. Tais ações servirão de experiência para que a Regional possa aplicá-las às demais escolas a ela vinculadas, que porventura apresentem o mesmo problema.

3. AÇÕES DA REGIONAL METROPOLITANA III PARA FORTALECER O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Esta pesquisa procurou no primeiro capítulo apresentar as mudanças na educação básica no estado do Rio de Janeiro motivadas pelo baixo desempenho nos resultados do SAERJ, a partir de 2008, e do IDEB, em 2009. Uma das ações do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ foi a criação das Diretorias Regionais e dentre elas a Regional Metropolitana III, contextualizada no capítulo em questão. Foram contempladas, ainda, a análise das ações da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III, que entre suas principais atribuições tem como incumbência acompanhar, junto ao gestor escolar e ao Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), a implementação da metodologia de Gestão Integrada da Escola (GIDE), a participação no processo das avaliações externas e diagnósticas, o acompanhamento permanente dos resultados dos indicadores, a realização de reuniões, encontros, consultas, conversas e visitas. Para aprofundamento do estudo foram escolhidas como fontes de pesquisa o Colégio Estadual Estrela e o CIEP Esperança.

No capítulo anterior, foi realizada uma análise e discussão sobre as práticas das duas unidades escolares estudadas, que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, observando-se as diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas, bem como os problemas enfrentados pelas gestões escolares para apropriação dos resultados. No estudo realizado, foi analisada a importância da equipe gestora na condução do envolvimento da comunidade escolar, através da coleta dos dados obtidos pela aplicação dos questionários e das entrevistas semiestruturadas realizadas, observando-se sua importância na condução do envolvimento da comunidade escolar. Analisou-se, ainda, a divisão de tarefas entre as questões pedagógicas e administrativas da gestão escolar, visando à discussão da importância do saber gerir e do saber delegar funções, perpassando a importância da adequação da recuperação paralela, que busca contribuir para a aprendizagem do aluno e melhoria do fluxo escolar, pois procura recuperar conteúdos não apreendidos pelos discentes, através de um retorno e reforço dos mesmos. Por fim, foi analisada a importância da gestão escolar em estabelecer a discussão e o acompanhamento das ações

pedagógicas, principalmente as relacionadas ao Currículo Mínimo, que se bem realizadas contribuem para um bom desempenho dos alunos nas avaliações bimestrais. Observou-se que o gestor, nesse sentido, deve ser o articulador das discussões entre a comunidade escolar e o responsável por acompanhar o desenvolvimento dos alunos, estabelecendo de forma mais atuante, as ações pedagógicas da escola, o controle da frequência escolar e das informações inseridas no sistema Conexão Educação.

Assim, retomando os objetivos propostos, esta pesquisa pretende, a partir da análise das ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III que apresentaram resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO, elaborar um Plano de Ação Educacional. Por meio da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na Escola, foi elaborado um Plano de Ação Educacional contendo ações a serem aplicadas ao CIEP Esperança. Pretende-se, nesse capítulo, apresentar as ações necessárias, de competência da Regional, para que a escola consiga melhor envolver a comunidade escolar, realizar melhor divisão de tarefas administrativas e pedagógicas e melhor discutir e acompanhar as ações pedagógicas, a fim de que os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO sejam positivos.

Nesse sentido, nesse capítulo serão propostas ações que permitirão entender como a combinação dos fatores gestão eficiente, integração gestor-professor-aluno-comunidade escolar, divisão de tarefas, responsabilização, avaliação externa, desempenho, fluxo, recuperação paralela, Currículo Mínimo e legislação pertinente favorecem os resultados positivos.

O Plano de Ação Educacional (PAE) proposto está constituído de duas seções. Na seção 1 (um) intitulada “Conhecendo” o objetivo é verificar como as ações gestoras chegam de fato à escola, para que a partir dessa experiência a Regional Metropolitana III possa expandir suas ações às demais escolas de sua abrangência. Essa seção está subdividida em três ações. A ação 1(um) é o “Projeto Integrações” que visa o acompanhamento das ações pedagógicas da Unidade Escolar. A ação 2 (dois) é o “Projeto Delegando”, cujo objetivo é promover maior envolvimento da gestora do CIEP Esperança nas questões pedagógicas da escola. A ação 3 (três) é o “Projeto Se Liga na Escola” que visa atender à necessidade do envolvimento de gestores, professores, alunos e responsáveis no processo de ensino-aprendizagem.

Na seção 2 (dois), intitulada “Expandindo a prática”, o objetivo é expandir as ações realizadas na seção 1 (um) desse trabalho, a partir da identificação das dificuldades de frequência e intensidade das práticas realizadas e dos principais problemas da escola, em relação à implementação do SAERJINHO. Essa seção está subdividida em duas ações. A ação 1 (um) é o “Projeto Coletando”, que visa à aplicação de um questionário aos professores de Língua Portuguesa e Matemática para verificar como a avaliação é recebida por eles. A ação objetiva também trabalhar os resultados apresentados pelas unidades escolares nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012. A ação 2 (dois), intitulada “Semana Pedagógica da Regional”, objetiva alcançar os gestores da Regional Metropolitana III para uma discussão sobre o papel da gestão escolar e a importância de se delegar ações e acompanhá-las, sendo priorizadas as questões pedagógicas da escola.

Seção 1: Conhecendo

Esta primeira seção, intitulada “Conhecendo”, foi desenvolvida para verificar como as ações demandadas pela Secretaria de Estado e Educação do Rio de Janeiro chegam de fato às escolas, pois tendo um conhecimento mais preciso sobre elas, a equipe da Regional terá maior propriedade para poder expandir as ações propostas às demais escolas de sua abrangência, respeitando, evidentemente, as devidas proporções e levando em consideração as especificidades das unidades escolares. Para tanto, foram elaboradas três ações que visam (1) ao acompanhamento das ações pedagógicas da Unidade Escolar, (2) à divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas da escola e (3) ao envolvimento da comunidade escolar.

É relevante ressaltar que as ações desenvolvidas na seção 1 (um) servirão de experiência para que a Regional possa aplicá-las às demais escolas que apresentam o mesmo problema. A expansão das ações realizadas na seção 1 (um) desse trabalho representam a segunda seção da proposta de intervenção.

Seção 1, ação 1: Projeto Integrações

Objetivando o acompanhamento das ações pedagógicas da Unidade Escolar, a primeira ação da seção 1 (um), denominada Projeto Integrações, objetiva propor a

organização de reunião pedagógica mensal no CIEP Esperança, para debate dos conteúdos abordados no bimestre, acompanhamento do cumprimento do Currículo Mínimo e da recuperação paralela por parte da escola, bem como a atualização do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar.

O projeto se justifica pela necessidade da gestão escolar focar suas ações nas questões pedagógicas da escola, pois apesar dos resultados coletados nos questionários aplicados aos professores de Língua Portuguesa e Matemática da Unidade Escolar demonstrarem o envolvimento do professor no processo das avaliações bimestrais, conforme descrito no capítulo 2 desse trabalho, observa-se que a escola não consegue atingir os resultados esperados.

A dificuldade encontrada para implementação dessa ação está na falta de tempo do professor em se reunir com os demais colegas para discutir estratégias pedagógicas, bem como a falta de informação sobre as Resoluções e Decretos recentes acerca dos temas em questão.

Como possíveis soluções apontam-se o aumento da interação entre os professores, a troca de informações, a atualização e o acesso às Resoluções e Decretos recentes, a maior disponibilidade para a discussão individualizada sobre os resultados e dificuldades dos alunos, a reflexão coletiva sobre as estratégias pedagógicas a serem adotadas ainda dentro do bimestre e a revisão das estratégias já adotadas para este fim.

Para tratar do assunto com a gestão da escola, a Diretoria Pedagógica da Regional (DRP MIII) promoverá uma reunião na escola, no mês de fevereiro, com duração de 3h. Será elaborada uma apresentação multimídia com a utilização de *datashow* sobre os temas Currículo Mínimo, Recuperação Paralela e Projeto Político Pedagógico, incluindo os Decretos, Resoluções e Portarias que tratam do assunto e das responsabilidades dos gestores. A partir da abordagem feita, espera-se que a escola organize os professores por área de conhecimento. O objetivo é adaptar a boa prática do CE Estrela, que organizou uma equipe de 6 (seis) professores mais comprometidos para acompanharem as discussões pedagógicas junto aos demais professores da escola, fazendo com que também no CIEP Esperança a direção eleja seis professores, que ficarão responsáveis pela discussão mensal da aplicação do Currículo Mínimo, da realização da recuperação paralela e da atualização do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, junto com a gestão da escola.

Também como sugestão de boa prática do C.E. Estrela, a Regional proporá que a escola organize eleição de alunos representantes de turma e que também adotem a existência do Caderninho Mágico. A exemplo do que acontece no C.E. Estrela, o Caderninho Mágico é a possibilidade do aluno e do professor registrarem os conteúdos abordados em cada aula, para que juntos (alunos, professores e gestores) possam discutir e acompanhar os conteúdos pedagógicos abordados dentro do bimestre. Ele é importante porque traz a impressão do aluno sobre o conteúdo abordado e a impressão do professor sobre o comportamento da turma em relação a ele.

Objetivando acompanhar as ações desenvolvidas pela escola, para verificar se estão ocorrendo conforme o planejado, a Coordenação de Ensino da Regional visitará a Unidade Escolar todo final de mês, iniciando em março e finalizando em novembro. Serão analisadas as atas de reuniões realizadas e os diários de classe dos professores. Também será verificado o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar, a existência dos professores e alunos representantes e a existência e o acompanhamento das anotações constantes no Caderninho Mágico.

Participarão das reuniões entre a Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana III (DRP MIII) e a escola a Diretora Pedagógica da Regional, a Coordenadora de Ensino da Regional, o IGT da escola e os gestores escolares.

A Diretora Pedagógica da Regional abordará a importância do envolvimento da gestão nas atividades pedagógicas da unidade escolar. A Coordenadora de Ensino trabalhará a necessidade de se cumprir o Currículo Mínimo e a recuperação paralela, explicando que essas duas ferramentas são essenciais para a melhoria do desempenho dos alunos. Outros assuntos a serem tratados por ela serão a atualização do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, a eleição de professores e alunos representantes e a existência do Caderninho Mágico na escola.

O IGT abordará a importância do gestor saber planejar, fazer, checar e avaliar as ações realizadas, levando em consideração os estudos realizados na escola, embasados na realidade local, e os apontamentos e acompanhamentos feitos no decorrer dos dois últimos anos.

Os gestores, por sua vez, terão acesso às informações repassadas acerca do Currículo Mínimo, da recuperação paralela e da adequação do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar. Tais ações contribuirão para o entendimento por

parte do gestor geral de que sua atuação prioritária nas questões pedagógicas da escola é fundamental para a melhoria dos resultados alcançados.

As informações repassadas aos gestores e discutidas com eles chegarão aos professores através das reuniões pedagógicas mensais organizadas na escola. Tais reuniões terão a duração de 3h e propiciarão discussões e debates sobre os assuntos apresentados pela Regional. Elas iniciarão em março e serão concluídas em novembro.

Os materiais utilizados nas reuniões com os professores serão adaptados dos slides utilizados na reunião com os gestores. Serão repassadas a importância das informações constantes nos diários de classe, a necessidade de cumprimento do Currículo Mínimo da Rede Estadual e a atualização do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar, a importância da existência de professores e alunos representantes e a sugestão da utilização do Caderninho Mágico, para acompanhamento das impressões dos alunos e professores em relação aos conteúdos abordados.

O registro da presença nas reuniões realizadas será controlado por meio da lista de presença e as ações propostas serão registradas por meio de relatório, para que posteriormente as boas práticas alcançadas sejam trabalhadas nas demais escolas da Regional.

Se prevê custo de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para essa ação.

Quadro 2: Síntese da ação 1: Projeto Integrações

Ação	Projeto Integrações
Objetivo	Promover o acompanhamento das ações pedagógicas da Unidade Escolar.
Justificativa	Necessidade da gestão escolar focar suas ações nas questões pedagógicas da escola a fim de que os resultados positivos esperados sejam alcançados.
Dificuldades de implementação	- Falta de tempo do professor em se reunir com os demais colegas para discutir estratégias pedagógicas; - Falta de informação sobre as Resoluções e Decretos recentes.
Possíveis soluções	- Maior interação entre os professores; - Troca de informações; - Atualização e acesso às Resoluções e Decretos recentes; - Maior disponibilidade para discussão individualizada sobre os resultados e dificuldades dos alunos, uma vez que os encontros podem acontecer no horário previsto para o planejamento; - Reflexão coletiva sobre as estratégias pedagógicas a serem adotadas ainda dentro do bimestre.
Proposição	Realizar uma reunião de trabalho para: - propor a realização de reunião pedagógica mensal na escola para o

	debate dos conteúdos abordados no bimestre, o acompanhamento do cumprimento do Currículo Mínimo e da recuperação paralela, a atualização do PPP da escola, a eleição de professores e alunos representantes e a possível utilização do Caderninho Mágico.
Como capacitar o gestor?	Organizar uma reunião entre DRP MIII e escola.
Quando?	Fevereiro
Duração	3 h
Material:	Material multimídia específico sobre a necessidade de cumprimento do Currículo Mínimo, da realização da recuperação paralela, a importância da atualização do PPP da Unidade Escolar, incluindo os Decretos, Resoluções e Portarias que tratam dos assuntos, a eleição de professores e alunos representantes e a sugestão da utilização do Caderninho Mágico.
Como repassar a informação recebida?	Gestor realizará reuniões mensais com professores, que se dividirão por área de conhecimento.
Quando?	1ª reunião: março 2ª reunião: abril 3ª reunião: maio 4ª reunião: junho 5ª reunião: agosto 6ª reunião: setembro 7ª reunião: outubro 8ª reunião: novembro
Duração	3 h cada
Material	Material multimídia com os assuntos abordados, informações constantes nos diários de classe, o Currículo Mínimo da Rede Estadual e o PPP da Unidade Escolar.
Atores participantes das reuniões	DRP M III – escola: Diretora Regional Pedagógica, Coordenadora de Ensino, IGT e gestores escolares. Gestor – escola: - gestores, professores.
Papel da Diretora Pedagógica	- Abordar a importância do envolvimento da gestão nas atividades pedagógicas da Unidade Escolar.
Papel da Coordenadora de Ensino	-Trabalhar a necessidade de se cumprir o Currículo Mínimo e a recuperação paralela; - Abordar a necessidade de atualização do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar; - Abordar a importância de eleição de professores e alunos representantes; - Sugerir a utilização do Caderninho Mágico.
Papel do IGT	Abordar a importância do gestor saber planejar, fazer, checar e avaliar as ações realizadas, levando em consideração os estudos realizados na escola, embasados na realidade local, e os apontamentos e acompanhamentos feitos no decorrer dos dois últimos anos.
Papel do gestor	- Ter acesso às informações repassadas acerca do Currículo Mínimo, da recuperação paralela e da adequação do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar; - Atuar de forma prioritária nas questões pedagógicas da escola, para a melhoria dos resultados alcançados; - Promover as reuniões pedagógicas mensais com os professores e debater os temas Currículo Mínimo, Recuperação Paralela e Projeto Político Pedagógico; - Acompanhar os conteúdos dos bimestres e a realização da

	recuperação paralela; - Eleger professores e alunos representantes; - Sugerir a utilização do Caderninho Mágico.
Fonte documental das ações	- Lista de presença; - Relatório das ações propostas.
Custo (R\$)	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaboração própria

As ações listadas objetivam melhorar os resultados da escola quanto ao desempenho do aluno, bem como a organização pedagógica da unidade escolar, uma vez que propõem a divisão de tarefas e o acompanhamento dessas pelo gestor geral. A partir das boas práticas sugeridas espera-se que num curto período de tempo a escola consiga alcançar os resultados esperados. Para auxiliá-la nessa meta serão apontadas as sugestões da ação 2.

Seção 1, ação 2: Projeto Descentralizando

Na ação 2 (dois) da primeira seção, denominada Projeto Descentralizando, o objetivo é promover maior envolvimento da gestora do CIEP Esperança nas questões pedagógicas da escola. Para tanto, a gestora precisa saber delegar e acompanhar os afazeres administrativos, a fim de que tenha tempo para envolver-se pessoalmente nos projetos da escola e promover reuniões com professores, pais e alunos, objetivando divulgar a importância do cumprimento do Currículo Mínimo e da participação nas avaliações bimestrais. Espera-se que a gestora, ao dar maior importância às questões pedagógicas da unidade escolar, possa melhorar a frequência e permanência dos alunos na escola, inclusive na realização das avaliações do SAERJINHO.

A ação se justifica pela necessidade da divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas da escola, de forma que as questões administrativas não ofusquem nem permitam que se negligenciem as demandas pedagógicas da unidade escolar, pois essas devem ser prioridade para a garantia da qualidade da educação.

Uma das dificuldades enfrentadas na implementação dessa ação é a cultura centralizadora da gestora escolar, principalmente no que se refere às questões administrativas e financeiras da unidade escolar. Ao agir dessa forma, a gestora

responsabiliza a falta de mão de obra na escola e/ou a falta de pessoal qualificado para tratar dessas questões.

A implementação dessa ação apresenta como possível solução a divisão de tarefas na Unidade Escolar, fazendo com que o gestor geral delegue ações e as acompanhe, de forma a priorizar as questões pedagógicas da unidade escolar, assim como o encurtamento da distância existente entre gestor geral, professores, alunos e pais, a partir do maior contato estabelecido entre os atores envolvidos.

Conforme já analisado no capítulo 2 (dois) no CIEP Esperança, a gestora geral não se envolve diretamente com as questões pedagógicas da unidade escolar, delegando a responsabilidade à gestora adjunta, que realiza reunião periódica com os professores, os alunos e os pais e divulga a importância da realização da recuperação paralela, das informações corretas constantes no diário de classe e no sistema Conexão Educação e da participação dos alunos nas avaliações bimestrais. Contudo, embora faça todo o trabalho de conscientização, o que se observa é que a escola não consegue alcançar as metas estabelecidas, principalmente em função do fluxo escolar.

Assim, esse Projeto objetiva realizar um trabalho de conscientização das atribuições do gestor e da importância de se delegar e acompanhar funções e ações. Para tanto, a Regional organizará reunião semestral, a acontecer em março e agosto com os gestores da escola, propondo a delegação das ações administrativas, a fim de que a gestora geral consiga melhor concentrar-se nas questões pedagógicas e no acompanhamento das ações existentes no sistema Conexão Educação, para que sejam identificados, desde o início do ano, os alunos infrequentes, os evadidos, aqueles que estão em dependência e aqueles que em função das notas obtidas necessitam de auxílio desde o início do ano, para que não se tornem prováveis reprovados.

Outro ponto positivo dessa ação é a possibilidade de se manterem sempre atualizados os dados constantes no sistema Conexão Educação, evitando que alunos evadidos ou em dependência sejam contados como prováveis reprovados. Essa ação ajudará a organizar as informações do sistema e o acompanhamento mais próximo dos resultados dos alunos propiciará a realização de ações corretivas imediatas.

Participarão das reuniões semestrais a Diretora Regional Pedagógica da Regional, o Coordenador de Gestão e Integração da Rede, o IGT e os gestores

escolares. A Diretora Pedagógica da Regional abordará a importância de se delegar funções e acompanhá-las, atentando para o fato da importância da gestora geral estar integrada nas práticas pedagógicas realizadas pela escola, dando a essas questões um caráter prioritário.

O Coordenador de Gestão e Integração da Rede terá um enfoque voltado para as informações constantes no Sistema Conexão Educação, que devem ser diariamente atualizadas, a fim de que sejam identificados os alunos infrequentes, evadidos e em dependência, bem como aqueles alunos que necessitam de reforço dos conteúdos trabalhados ao longo dos bimestres. O IGT se apropriará das informações repassadas para, junto ao gestor, cobrar a atualização diária das informações constantes no sistema, bem como o envolvimento deste no cotidiano escolar, nas questões pedagógicas da escola.

Os gestores se organizarão para elegerem seus representantes e delegarem ações, a fim de que possam cada vez mais se organizar para gerir a escola. Com o foco voltado para as questões pedagógicas, que são essenciais, poderão manter as informações sempre atualizadas no sistema.

As reuniões terão a duração de 2h e propiciarão discussões e debates sobre os assuntos apresentados pela Regional. Será utilizado o recurso multimídia; o tema será o papel do gestor escolar, embasado nos teóricos Mintzberg, Lück e Polon.

A presença será registrada por meio de lista de presença e as ações propostas serão registradas por meio de relatório, para que posteriormente as boas práticas alcançadas sejam trabalhadas nas demais escolas da Regional.

Se prevê custo de R\$ 200,00 (duzentos reais) para essa ação.

Quadro 3: Síntese da ação 2: Projeto Descentralizando

Ação	Projeto Descentralizando
Objetivo	Promover maior envolvimento da gestora do CIEP Esperança nas questões pedagógicas da escola.
Justificativa	A necessidade da divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas da escola, de forma que as questões administrativas não ofusquem nem permitam que se negligenciem as demandas pedagógicas da unidade escolar.
Dificuldades de implementação	A cultura centralizadora do gestor escolar, principalmente no que se refere às questões administrativas e financeiras.
Possíveis soluções	A divisão de tarefas na unidade escolar, fazendo com que o gestor geral delegue ações e as acompanhe, de forma a priorizar as questões pedagógicas da unidade escolar, e o encurtamento da distância existente entre gestor geral, professores, alunos e pais.
Proposição	Realizar uma reunião de trabalho para conscientizar o gestor de suas

	atribuições e da importância de se delegar e acompanhar funções e ações administrativas.
Como capacitar o gestor?	Organizar uma reunião entre DRP MIII e escola.
Quando?	1ª reunião: março 2ª reunião: agosto
Duração	2 h
Material	Material multimídia específico sobre o papel do gestor e o saber delegar funções e ações, embasados nos teóricos Mintzberg, Lück e Polon.
Atores participantes das reuniões	DRP M III – escola: Diretora Regional Pedagógica, Coordenador de Gestão e Integração da Rede, IGT e gestores escolares.
Papel da Diretora Pedagógica	- Abordar a importância do gestor saber delegar funções e acompanhá-las; - Abordar a importância do envolvimento da gestão nas atividades pedagógicas da unidade escolar.
Papel do Coordenador de Gestão e Integração da Rede	-Trabalhar a necessidade do acompanhamento da frequência escolar e da atualização constante dos dados no sistema Conexão Educação.
Papel do IGT	- Apropriar-se das informações repassadas para junto ao gestor cobrar a atualização diária das informações constantes no sistema bem como o envolvimento deste no cotidiano escolar nas questões pedagógicas da escola.
Papel do gestor	- Atuar de forma prioritária nas questões pedagógicas da escola, para a melhoria dos resultados alcançados; - Eleger os representantes para delegar funções e acompanhá-las; - Organizar a unidade.
Fonte documental das ações	- Lista de presença - Relatório das ações propostas
Custo (R\$)	R\$ 200,00

Fonte: Elaboração própria

As ações propostas objetivam melhorar os resultados da escola, pois objetivam que o gestor geral tenha o foco voltado para as questões pedagógicas da unidade escolar, de forma que outras ações sejam delegadas e acompanhadas por ele. O objetivo é organizar a escola pedagogicamente, a partir da aproximação entre gestor, professor, alunos e pais, da atualização das informações constantes no sistema Conexão Educação e da identificação imediata das necessidades de intervenção para melhoria do fluxo escolar. Espera-se que as ações aqui propostas auxiliem a escola a alcançar seus objetivos. As ações sugeridas abaixo também auxiliarão a escola nesse processo.

Seção 1, ação 3: Projeto Se Liga na Escola

Na terceira ação da seção 1 (um), denominada Projeto Se Liga na Escola, o objetivo é atender à necessidade do envolvimento de gestores, professores, alunos e pais no processo de ensino-aprendizagem. Primeiramente propõe-se uma capacitação do gestor escolar, a ser realizada pela Coordenação de Avaliação e Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III, sobre a necessidade, importância e apropriação dos resultados das avaliações externas. Essa ação gerará uma ação compartilhada em que o gestor será capacitado para fazer a integração dos atores envolvidos no processo, visando alcançar professores, alunos e pais, através de palestras realizadas na escola. O convite aos professores e alunos será feito pela gestora escolar. O convite aos pais e responsáveis será realizado por intermédio de mensagens escritas, confeccionadas pela gestora e entregues pelos alunos. Também serão confeccionados cartazes que serão afixados nas paredes da escola convidando os pais e responsáveis para as reuniões.

O projeto se justifica pela falta de envolvimento da comunidade escolar nas avaliações bimestrais, demonstrado pela baixa frequência às avaliações e também pelo alto índice de reprovação praticado nas escolas, o que vem a se refletir no baixo resultado do fluxo escolar, já apresentados nas tabelas 4 (p. 55) e 5 (p. 56).

Uma das dificuldades enfrentadas na implementação dessa ação é a falta de informação e conhecimento sobre as avaliações externas ou a resistência à política educacional implementada. Assim, essa ação tem como possível solução diminuir o distanciamento entre a política educacional desenhada e o público ao qual ela se aplica.

Dessa forma, na implementação da terceira ação da seção 1 (um), serão realizadas quatro reuniões por ano, sendo a primeira em abril, a segunda em junho, a terceira em agosto e a quarta em outubro. Na primeira reunião, serão discutidos os resultados da escola nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO nos anos de 2011 e 2012 e a importância da melhoria do desempenho dos alunos e do controle da frequência escolar.

Na segunda reunião, será trabalhada a importância das avaliações externas e da apropriação dos resultados, bem como as orientações sobre como acessar os resultados disponíveis de forma *online*, para apropriação das habilidades medidas no SAERJINHO e correção dos desvios. Na terceira reunião, será trabalhada a importância do acompanhamento do Currículo Mínimo e da realização da recuperação paralela, para melhoria dos resultados obtidos. Na quarta reunião,

serão trabalhados os resultados obtidos a partir da implementação das ações anteriores.

Participarão das reuniões entre a Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana III (DRP MIII) e a escola, a Diretora Pedagógica da Regional, a Coordenadora de Avaliação da Regional, o IGT da escola e os gestores escolares.

A Diretora Pedagógica da Regional abordará a importância do SAERJINHO, bem como da necessidade de se trabalhar os resultados obtidos pela Unidade Escolar. A Coordenadora de Avaliação explicará o passo a passo da apropriação dos resultados, desde o acesso ao *site*, até a forma de se identificar as habilidades medidas e os resultados dos alunos, capacitando o gestor a estabelecer uma correlação entre o resultado alcançado e o conteúdo abordado no item da avaliação, pois o que se observa através dos resultados dos questionários aplicados nas duas escolas em questão, e analisados no capítulo 2 (dois) desse trabalho, é que os professores realizam a apropriação dos resultados, contudo não conseguem alcançar as metas, talvez porque não consigam utilizar os resultados como importante ferramenta de diagnóstico para a partir deles, traçar ações corretivas, envolvendo os alunos e suas necessidades.

O IGT fará uma explicação da importância da gestão escolar se apropriar do resultado alcançado e repassar essa informação para a comunidade escolar.

Os gestores da escola serão capacitados a entender os resultados alcançados e disponíveis de forma *online* para que, de posse dessa informação, sejam capazes de repassá-la e, assim, incentivar a comunidade escolar a participar da confecção de um plano de ação da escola, para correção dos desvios identificados e melhoria dos resultados.

Objetivando repassar as informações recebidas e construir o plano de ação da unidade escolar, os gestores realizarão quatro reuniões com professores e quatro reuniões com alunos e pais, que propiciarão discussões e debates sobre os assuntos apontados pela Regional. Essas reuniões também ocorrerão nos meses de abril, junho, agosto e outubro, devendo ocorrer imediatamente após a reunião da Diretoria Regional Pedagógica e a gestão da escola.

Pretende-se que as reuniões tenham duração de 2 (duas) horas cada. Para cada reunião, será preparado material multimídia com os assuntos específicos já abordados. É importante ressaltar que o calendário das reuniões levou em consideração o bimestre e as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, de

forma que o CIEP Esperança seja visitado no decorrer do bimestre, antes da aplicação de cada avaliação bimestral.

Em todas as reuniões, haverá registro de presença (por meio de lista de presença) e as ações propostas serão registradas por meio de relatório, para que posteriormente as boas práticas alcançadas sejam trabalhadas nas demais escolas da Regional.

Essa ação tem custo previsto de R\$ 1.000,00 (um mil reais).

Quadro 4: Síntese da ação 3: Projeto Se Liga na Escola

Ação	Projeto Se Liga na Escola
Objetivo	Atender à necessidade do envolvimento de gestores, professores, alunos, pais ou responsáveis.
Justificativa	Falta de envolvimento da comunidade escolar nas avaliações bimestrais, demonstrado pela baixa frequência às avaliações e pelo alto índice de reprovação praticado nas escolas, o que vem a refletir no baixo resultado do fluxo escolar.
Dificuldades de implementação	- Falta de informação e conhecimento sobre o assunto, ou resistência à política educacional implementada; - Apropriação inadequada dos resultados.
Possíveis soluções	Diminuição do distanciamento entre a política educacional desenhada e o público ao qual ela se aplica.
Proposição	- capacitação do gestor escolar pela Coordenação de Avaliação e Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III; - após receber capacitação, o gestor realizará uma ação compartilhada para integrar e alcançar professores, alunos e pais .
Como capacitar o gestor?	DRP M III – por meio de 4 reuniões com gestores.
Como repassar a informação recebida?	Gestores: - por meio de 4 reuniões com professores; - por meio de 4 reuniões com alunos e pais.
Quando?	1ª reunião: abril 2ª reunião: junho 3ª reunião: agosto 4ª reunião: outubro
Duração	2 h cada.
Material	Material multimídia com assuntos específicos de cada reunião.
Atores participantes das reuniões	DRP M III – escola: Diretora Regional Pedagógica, Coordenadora de Avaliações, IGT e gestores escolares. Gestor – escola: - gestor, professores; - gestor, alunos e pais ou responsáveis.
Papel da Diretora Pedagógica	Abordar a importância do SAERJINHO e a necessidade de se trabalhar os resultados alcançados.
Papel da Coordenadora de Avaliação	Explicar: apropriação dos resultados, acesso ao <i>site</i> , identificação das habilidades medidas e resultados alcançados; estabelecer correlação entre habilidade e conteúdos.
Papel do IGT	Explicar a importância da gestão escolar se apropriar do resultado alcançado e repassar essa informação para a comunidade escolar.
Papel do gestor	- Receber a capacitação sobre a apropriação dos resultados alcançados, disponíveis de forma <i>online</i> ;

	- Repassar a informação e incentivar a confecção de um plano de ações para correção dos desvios identificados; - Realizar 4 (quatro) reuniões pedagógicas com os professores; - Realizar 4 (quatro) reuniões pedagógicas com alunos e pais ou responsáveis.
Fonte documental das ações	- Lista de presença; - Relatório das ações propostas.
Custo (R\$)	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaboração própria

Essas ações objetivam integrar gestores, professores, alunos, pais e responsáveis e combater a falta de envolvimento da comunidade escolar nas avaliações bimestrais, demonstrado pela baixa frequência às avaliações e pelo alto índice de reprovação praticado nas escolas, o que vem a refletir no baixo resultado do fluxo escolar, bem como capacitar gestores na apropriação dos resultados, acesso ao *site*, identificação das habilidades medidas e resultados alcançados, estabelecendo a correlação entre habilidade e conteúdos, para que as ações praticadas pelos professores sejam efetivas. A motivação dos professores poderá se dar através de reuniões que proponham a análise dos próprios resultados da escola, demonstrando individualmente o desempenho dos alunos nas disciplinas, identificando as habilidades em que são bem sucedidos e aquelas em que isso não acontece. O intuito é que a partir da apresentação dos resultados os professores sintam-se motivados a participar e auxiliar em ações que proponham a melhoria da aprendizagem.

Abaixo pode ser visualizado o quadro síntese das ações propostas na Seção 1 (um) desse capítulo, com a ordem cronológica das ações. Vale ressaltar que primeiramente as ações são voltadas aos gestores escolares que, somente depois de receberem o auxílio dos profissionais da Regional, repassarão as informações recebidas aos professores e aos pais e responsáveis.

Quadro 5: Síntese das três ações propostas na seção 1

Ação 1 Projeto Integrações	Reunião DRP MIII – escola	Fevereiro
	Reunião gestor – áreas de conhecimento	1ª reunião: março 2ª reunião: abril 3ª reunião: maio 4ª reunião: junho 5ª reunião: agosto 6ª reunião: setembro 7ª reunião: outubro 8ª reunião: novembro
Ação 2 Projeto Descentralizando	Reunião DRP MIII – escola	1ª reunião: março 2ª reunião: agosto
Ação 3 Projeto Se Liga na Escola	Reunião DRP MIII – escola	1ª reunião: abril 2ª reunião: junho 3ª reunião: agosto 4ª reunião: outubro
	Reunião gestor - professores	1ª reunião: abril 2ª reunião: junho 3ª reunião: agosto 4ª reunião: outubro
	Reunião gestor – alunos e pais	1ª reunião: abril 2ª reunião: junho 3ª reunião: agosto 4ª reunião: outubro

Fonte: Elaboração própria

Realizada a primeira etapa dessa seção, cujo objetivo é verificar como as ações chegam de fato à escola, na segunda seção desse capítulo, intitulada Expandindo a prática, a Regional, embasada nas ações já realizadas na seção 1 (um), poderá expandir as ações propostas para as demais escolas, considerando as especificidades das unidades escolares.

Seção 2: Expandindo a prática

Objetivando expandir as práticas realizadas na seção 1 (um) desse trabalho para as escolas do âmbito da Regional, a partir dos problemas identificados na apropriação do SAERJINHO, essa seção está subdividida em duas ações. A ação 1 (um) é o Projeto Coletando, que objetiva a aplicação de um questionário aos professores de Língua Portuguesa e Matemática para verificar como a avaliação é

recebida por eles. Outro objetivo dessa ação é trabalhar os resultados apresentados pelas unidades escolares nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012. A ação 2 (dois), intitulada Semana Pedagógica da Regional, objetiva alcançar os gestores da Regional para uma discussão sobre o papel da gestão escolar e a importância de se delegar ações e acompanhá-las, sendo priorizadas as questões pedagógicas da escola.

Seção 2, Ação 1: Projeto Coletando

A Regional propõe como primeira ação da seção 2 (dois) o Projeto Coletando, visando à aplicação de um questionário aos professores de Língua Portuguesa e Matemática para verificar como a avaliação é recebida por eles. Além disso, a Regional trabalhará com os resultados apresentados pelas unidades escolares nos três primeiros bimestres de 2011 e 2012.

A ação se justifica porque a Regional precisa conhecer como as avaliações externas são recebidas pelos atores em questão. Uma dificuldade da implementação da ação é a resistência de alguns professores em responder ao questionário, por não concordarem com a política que está sendo implementada. Uma possível solução para o problema é a aproximação e o envolvimento dos professores no processo de implementação da política. Uma forma de motivá-los a participar é divulgar os resultados da escola nas avaliações bimestrais, analisando individualmente o desempenho dos alunos nas disciplinas, identificando as habilidades em que são bem sucedidos e aquelas em que o mesmo não acontece. A partir da mensuração e da identificação das dificuldades demonstradas pelos alunos acredita-se que os professores sintam-se motivados a participar e auxiliar em ações que proponham a melhoria da aprendizagem. Outra forma de motivá-los é financeiramente, já que escolas que alcançam as metas estipuladas pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) recebem uma bonificação. Assim, a política de bonificação por resultados pode ser melhor divulgada entre o corpo docente. Para isso, os membros da Diretoria Pedagógica poderão enviar *e-mails* aos professores, reforçando essa ação já realizada pela SEEDUC/RJ, além de reforçá-la nas reuniões programadas com eles.

Os questionários serão elaborados pela Diretoria Pedagógica da Regional e serão aplicados nas escolas, no mês de junho, por cinco membros de equipe da

Diretoria Pedagógica, que ficarão responsáveis por, em média, vinte escolas cada. Os professores terão 20 (vinte) minutos para responder ao questionário composto de 20 (vinte) questões. Os dados serão consolidados pela Diretoria Pedagógica, Coordenadora de Avaliação, Coordenadora de Ensino e pelo Coordenador de Gestão e Integração da Rede da Regional.

Nas escolas em que se observarem as mesmas características apresentadas pelo CIEP Esperança, serão propostas as mesmas ações expostas na seção 1 (um), respeitando-se as especificidades das escolas em questão. O objetivo é tornar o fazer pedagógico uma prioridade dessas escolas, pois uma vez desenvolvidas ações que tratem das dificuldades dos alunos, estimulem a construção de projetos e o envolvimento da comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem a tendência é que os resultados positivos apareçam.

O custo com papel e cópias está estimado em R\$ 1.000,00 (um mil reais).

Quadro 6: Síntese da Seção 2, ação 1: Projeto Coletando

Ação	Projeto Coletando.
Objetivo	Elencar os principais problemas das escolas em relação à implementação do SAERJINHO.
Justificativa	A necessidade da Regional em conhecer como as avaliações externas são recebidas pelos professores de Língua Portuguesa e Matemática.
Dificuldades de implementação	- Resistência ao preenchimento do questionário; - Discordância da política implementada.
Possíveis soluções	- Aproximação e envolvimento dos professores no processo de implementação da política; - Análise dos resultados apresentados pela escola, observando as dificuldades individuais dos alunos, mensurando as habilidades bem sucedidas e aquelas em que não conseguem um bom desempenho; - Divulgação da política de bonificação por resultados da SEEDUC/RJ pela Regional, através de <i>e-mails</i> enviados aos docentes e reuniões programadas com eles.
Proposição	Aplicação de questionários para verificar como a avaliação denominada SAERJINHO é recebida pelos professores de Língua Portuguesa e Matemática.
Quando?	Junho.
Duração	20 minutos.
Material	Questionário com 20 questões.
Atores participantes	Professores de Língua Portuguesa e Matemática.
Papel da Diretora Pedagógica	Elaboração do questionário e apropriação dos resultados.
Papel dos Coordenadores (Avaliação, Ensino e Gestão e Integração)	Apropriação dos resultados.

Papel dos 5 membros de equipe	Aplicação dos questionários.
Papel dos professores de Língua Portuguesa e Matemática	Responder ao questionário.
Fonte documental	Questionário aplicado.
Custo (R\$)	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaboração própria

Essa ação objetiva identificar os problemas enfrentados pelas escolas em relação à implementação do SAERJINHO, buscando analisar a opinião dos professores de Língua Portuguesa e Matemática da unidade escolar. Espera-se que a partir da identificação dos principais problemas elencados seja possível uma proposta de intervenção para ajudar a escola a alcançar os objetivos desejados. Para auxiliá-la nessa ação também será proposta a ação 2 (dois) dessa seção.

Seção 2, ação 2: Semana Pedagógica da Regional

Como forma de alcançar todos os gestores da Regional mais rapidamente, a Diretoria Pedagógica da Regional proporá, como segunda ação, a realização da Semana Pedagógica da Regional. O objetivo é promover 3 (três) dias de encontro com os gestores, com o intuito de discutir o papel da gestão escolar, a importância de se delegar ações e acompanhá-las e a priorização das questões pedagógicas da escola. Para tanto, serão convidados palestrantes especialistas da Secretaria de Educação do Estado que tratarão com os gestores os assuntos mencionados. Também se objetiva nesse encontro a aproximação da Diretoria Pedagógica da Regional com os professores de Língua Portuguesa e de Matemática das unidades escolares e para tanto, nesse período, serão reservados espaços com esse fim.

A realização da Semana Pedagógica da Regional se justifica porque propiciará maior otimização do tempo ao atingir todas as escolas da abrangência da Regional em três encontros apenas, contribuindo para a divulgação da política de educação implementada no estado.

O objetivo é que as palestras para gestores aconteçam na parte da manhã e na parte da tarde o público alvo seja os professores representantes de Língua

Portuguesa e Matemática. Esses funcionarão como disseminadores dos assuntos abordados nas escolas em que atuam.

Pretende-se realizar essa ação duas vezes por ano, sendo a primeira em fevereiro e a segunda em agosto, durante um ano. A opção por esses meses é porque se tratam de meses iniciais de semestres letivos. Cada palestra deverá ter a duração de 3 horas.

No primeiro dia da Semana Pedagógica da Regional, será abordado o tema gestão escolar e o palestrante convidado para falar sobre o assunto é o Subsecretário de Gestão de Pessoas da SEEDUC/RJ. Na parte da tarde, será realizado um encontro para discussão do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ com 1 (um) professor representante de Língua Portuguesa e 1 (um) professor representante de Matemática de cada unidade escolar. A escola que tiver em seu quadro de pessoal o Coordenador Pedagógico ou o Orientador Educacional também poderá enviá-lo para o encontro. A apresentação do tema será realizada pela Diretora Pedagógica da Regional Metropolitana III.

No segundo dia da atividade, será realizada uma palestra sobre as avaliações externas para gestores escolares e a palestrante convidada é a Superintendente de Avaliação da SEEDUC/RJ. Na ocasião, também serão tratados o desempenho e o fluxo escolar e a importância do registro dos dados corretos no sistema Conexão Educação. Na parte da tarde, objetiva-se atingir os professores de Língua Portuguesa das escolas da abrangência da Regional e, para tanto, será realizada uma oficina com os itens e resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO. Cada escola poderá enviar dois professores representantes. A condução da oficina será realizada pela Coordenadora de Avaliação da Regional.

No terceiro e último dia da Semana Pedagógica, pretende-se abordar o tema Currículo Mínimo e Recuperação Paralela. Para tanto, será convidado para falar sobre o assunto o Chefe da Inspeção Escolar da SEEDUC/RJ, que tratará das Portarias, Resoluções e Decretos sobre o tema. Na parte da tarde, será promovida uma oficina de apropriação de resultados, direcionada aos professores de Matemática das escolas da abrangência da Regional. Cada escola poderá enviar dois professores representantes. A condução do encontro será realizada pela Coordenadora de Avaliação da SEEDUC/RJ.

A ação apresenta como dificuldade reunir grande número gestores e professores, em horário determinado, em espaço específico, durante o ano letivo. As

possíveis soluções da ação são dirimir possíveis dúvidas sobre a gestão escolar, estabelecer a prioridade das ações pedagógicas, da implementação do Currículo Mínimo e da realização da recuperação paralela, bem como da implementação das avaliações externas e da apropriação dos seus resultados. Todas essas ações focam na necessidade da melhoria dos resultados alcançados no estado, tanto no desempenho quanto no fluxo escolar.

A participação no evento será registrada através de lista de presença. Cada palestra será acompanhada de material multimídia específico, a ser disponibilizado pelos palestrantes ao público alvo. Antes do início das palestras realizadas na parte da manhã, o público será recepcionado com um lanche. Na parte da tarde, o lanche será ofertado ao final de cada palestra, após o encerramento das apresentações e discussões.

Para aquisição dos materiais necessários ao evento, a Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana III abrirá um processo a ser encaminhado à SEEDUC/RJ, contendo o projeto em questão e 3 (três) orçamentos de fornecedores com os itens necessários para o evento.

Baseados nos preços ofertados, presume-se que o custo de cada lanche seja de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por evento, totalizando R\$ 3.000,00 (três mil reais).

Na abertura da Semana Pedagógica o público receberá um *kit* composto de um crachá, uma pasta com a programação do evento, um bloco para anotações e uma caneta. Ao final das palestras o público e os palestrantes receberão um certificado de participação. O custo total do material que será fornecido para 400 (quatrocentas) pessoas é de R\$ 1.000,00 (um mil reais).

Toda impressão gráfica necessária ao evento será oferecida pela Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (FAETEC), patrocinadora da Semana Pedagógica da Regional. São eles: crachás, capas dos blocos, programação, cartazes de divulgação e certificados a serem oferecidos aos palestrantes e ao público participante. A Regional ficará responsável pelo fornecimento do papel a ser utilizado na impressão dos materiais.

Em consulta realizada, os palestrantes convidados informaram que não cobrarão pelas palestras, já que o trabalho deles é divulgar as ações do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ e ajudar as Regionais a alcançarem suas metas.

O evento será realizado no auditório de uma das escolas de abrangência da Regional.

É importante ressaltar que paralelamente ao trabalho desenvolvido junto aos gestores e professores, a equipe pedagógica da Regional, composta por 2 (dois) divulgadores, percorrerá as escolas para conversar com alunos e pais sobre a importância da participação dos alunos nas avaliações externas em geral. Esses encontros acontecerão antes do período de aplicação das provas bimestrais. A realização dessas reuniões também será sugerida aos gestores escolares, de forma que muitos alunos e pais sejam alcançados.

Quadro 7: Síntese da Seção 2, ação 2: Semana Pedagógica da Regional

Ação	Semana Pedagógica da Regional.
Objetivo	- Discutir o papel da gestão escolar, a importância de se delegar ações e acompanhá-las e a priorização das questões pedagógicas da escola; - Aproximar DRP MIII e professores de Língua Portuguesa e Matemática.
Justificativa	- Propiciar maior otimização do tempo ao atingir todas as escolas da abrangência da Regional em três encontros apenas, contribuindo para a divulgação da política educacional implementada.
Dificuldades de implementação	- Reunir grande número gestores e professores, em horário determinado, em espaço específico, durante o ano letivo.
Possíveis soluções	- Dirimir possíveis dúvidas sobre a gestão escolar; - Estabelecer a prioridade das ações pedagógicas, da implementação do Currículo Mínimo e da realização da recuperação paralela; - Abordar a importância da implementação das avaliações externas e da apropriação dos seus resultados; - Focar na melhoria dos resultados alcançados no estado, tanto no desempenho quanto no fluxo escolar.
Proposição	- Realizar 3 dias de encontros com gestores (na parte da manhã) e professores (na parte da tarde) para discussão o papel da gestão escolar, da importância de se delegar ações e acompanhá-las e da priorização das questões pedagógicas da escola; 1º dia: Temas: Gestão Escolar e Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ; 2º dia: Avaliações externas, Conexão Educação e Oficina de resultados de Língua Portuguesa; 3º dia: Currículo Mínimo, Recuperação Paralela e Oficina de resultados de Matemática.
Quando?	1º encontro: fevereiro 2º encontro: agosto
Duração	3 h cada.
Material	Material multimídia com assuntos específicos sobre o tema das palestras.
Atores participantes das reuniões	Diretora Regional Pedagógica, Coordenadora de Avaliação, Coordenadora de Ensino, Coordenador de Gestão e Integração da Rede, Subsecretário de Gestão de Pessoas, Superintendente de Avaliação, Coordenadora de Avaliação da SEEDUC/RJ, Chefe da

	Inspeção Escolar, gestores escolares, professores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais.
Papel do Subsecretário de Gestão de Pessoas	Abordar o tema gestão escolar.
Papel da Diretora Pedagógica	Abordar o Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ.
Papel da Superintendente de Avaliação	Abordar o tema avaliações externas, desempenho, fluxo e Conexão Educação.
Papel da Coordenadora de Avaliação	Abordar a apropriação dos resultados.
Papel do Chefe da Inspeção Escolar	Abordar o tema Currículo Mínimo, recuperação paralela e legislação pertinente.
Papel do gestor	- Comparecer aos encontros e debater sobre os temas propostos; - Enviar professores representantes.
Papel dos professores	Comparecer aos encontros e debater sobre os temas propostos para depois disseminá-los.
Fonte documental das ações	- Lista de presença.
Custo (R\$)	Material: R\$ 1.000,00 Lanche: 3.000,00

Fonte: Elaboração própria

Essa ação é importante porque será capaz de reunir vários gestores e professores num mesmo evento. O objetivo é que eles sirvam como disseminadores dos assuntos abordados, tais como o papel da gestão escolar, a importância de se delegar e acompanhar funções e ações, a necessidade de se priorizarem as questões pedagógicas da escola, a importância das avaliações externas, das informações constantes no sistema Conexão Educação e da recuperação paralela, assim como da utilização do Currículo Mínimo e da apropriação dos resultados, para que as ações propostas pela SEEDUC/RJ e pela Regional cheguem mais rapidamente às escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado objetivou analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas à Regional Metropolitana III que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO. O intuito foi desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão.

No capítulo 1 (um) deste trabalho, destacou-se que o Estado do Rio de Janeiro, desde o ano de 2008, apresenta baixo desempenho nas avaliações externas, fato que pode ser comprovado a partir das notas alcançadas desde a primeira edição do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e agravado após a divulgação, pelo Ministério da Educação (MEC), da nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2009, cuja classificação posicionou o estado em penúltimo lugar no *ranking* nacional.

Os resultados negativos alcançados pelo estado fomentaram uma movimentação no governo estadual, a fim de buscar melhorias para a educação fluminense, que foram desde a implementação do SAERJ, em 2008, até a implementação do planejamento estratégico da Secretaria de Estado e Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) em 2011, ambos objetivando colaborar com a melhoria do ensino ofertado. O SAERJ permite que através dos resultados obtidos sejam planejadas medidas em todos os níveis do sistema de ensino estadual para a melhoria das habilidades e competências dos alunos, visando à correção do processo através do resultado. Já na implantação do planejamento estratégico do estado, a partir de um diagnóstico realizado sobre a própria rede, a Secretaria de Educação objetivou reestruturar a sede e as Regionais e organizar as escolas, principalmente nas questões pedagógicas e de infraestrutura, identificando dificuldades, limitações e empecilhos que impedem o estado de alcançar os resultados desejados.

Foram várias as ações realizadas a partir da implementação do planejamento estratégico de 2011: a publicação do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que assegura a nova composição das Diretorias Regionais da SEEDUC/RJ, garantindo às questões pedagógicas o mesmo grau de importância das questões

administrativas; a implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE), com o objetivo de integrar as dimensões estratégicas, política e gerencial da unidade, com foco na gestão para resultados; a implementação das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, com caráter diagnóstico; a implementação do Currículo Mínimo para toda a rede estadual, visando trabalhar os conteúdos mínimos necessários para cada ano de escolaridade, entre outras.

Ainda nesse capítulo foram apresentadas a Regional Metropolitana III e suas ações junto às escolas, de forma a auxiliá-las na apropriação dos resultados do SAERJINHO. Assim, como objetos de análise foram selecionadas duas escolas do âmbito da Regional: uma que consegue atingir as metas traçadas pela SEEDUC/RJ, denominada Colégio Estadual Estrela e outra, em que isso ainda não ocorreu, denominada CIEP Esperança. As duas escolas foram descritas e em seguida comparadas entre si.

O capítulo 2 (dois) aprofundou a análise realizada no capítulo anterior através da análise e identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas e dos problemas enfrentados pelas gestões escolares do C.E. Estrela e do CIEP Esperança, para apropriação dos resultados do SAERJINHO. Para tanto, com embasamento teórico, buscou-se analisar a importância do papel da equipe gestora na condução e envolvimento da comunidade escolar e como esse envolvimento se reflete nas atividades e projetos desenvolvidos na escola.

Também foi analisada a divisão das questões administrativas e pedagógicas das unidades escolares e discutida a importância da organização da gestão escolar e do saber delegar funções, incluindo-se, ainda, a importância do entendimento e da realização da recuperação paralela na escola, que se bem trabalhada pode contribuir para minimizar a defasagem do conteúdo do bimestre e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados do fluxo escolar.

Por fim, após realizar uma reflexão acerca da importância da gestão participativa, foi analisada a importância da gestão escolar em estabelecer a discussão com os professores e acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas, principalmente no acompanhamento do Currículo Mínimo, que traz os conteúdos mínimos necessários e fundamentais para um bom desempenho dos alunos nas avaliações. Foi também abordada a importância do acompanhamento da frequência do aluno, fator que impacta na sua aprendizagem, refletindo-se no seu desempenho nas avaliações internas e externas. Ressaltou-se, ainda, a importância

da identificação de forma mais ágil daqueles discentes evadidos e daqueles que tenham dependência a cumprir e que estejam enturmados no sistema Conexão Educação, contando como prováveis reprovados, mas que na verdade não o são.

No capítulo 3 (três), foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) a ser implementado primeiramente no CIEP Esperança, para que, a partir da verificação de como de fato as ações chegam à escola, através de um conhecimento mais preciso sobre elas, a equipe da Regional tenha mais propriedade para expandir as ações propostas às demais escolas de sua abrangência, respeitando as devidas proporções e levando em consideração as especificidades das unidades escolares.

Assim, o capítulo 3 (três) propôs um Plano de Ação Educacional, contendo ações necessárias, de competência da Regional, para que a escola consiga envolver a comunidade escolar, realizar a divisão de tarefas administrativas e pedagógicas e discutir e acompanhar as ações pedagógicas, a fim de que os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO sejam positivos.

Na primeira seção, foram propostas três ações que visam: ao acompanhamento das ações pedagógicas da unidade escolar, através do desenvolvimento do Projeto Integrações, à divisão entre as tarefas administrativas e pedagógicas da escola, através do desenvolvimento do Projeto Descentralizando e ao envolvimento da comunidade escolar, através do Projeto Se Liga na Escola.

A partir das ações desenvolvidas na seção 1 e objetivando a expansão das ações realizadas nessa seção, a seção 2 desse capítulo propõe duas ações: o Projeto Coletando e a Semana Pedagógica da Regional. No Projeto Coletando, através da aplicação de questionário aos professores de Língua Portuguesa e Matemática das escolas da abrangência da Regional, pretende-se perceber como eles recebem o SAERJINHO, buscando elencar os principais problemas das escolas em relação à implementação da avaliação, para em seguida propor as mesmas ações listadas na seção 1, que auxiliarão o gestor na solução dos problemas. A Semana Pedagógica da Regional objetiva alcançar todos os gestores da Regional e representantes dos professores, em um curto período de tempo, buscando discutir o papel da gestão escolar, a importância de se delegar funções e ações (e acompanhá-las) e a priorização das questões pedagógicas da escola. O evento inclui o convite a palestrantes especialistas da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) que tratarão com os gestores os assuntos

mencionados, buscando munir gestores e professores das ferramentas necessárias para a melhoria dos resultados nas escolas.

Antes das avaliações bimestrais acontecerem, a equipe pedagógica da Regional percorrerá as escolas para conversar com alunos e pais sobre a importância de participarem das avaliações. Como forma de alcançar o maior número de alunos possível, a realização dessa ação também será sugerida aos gestores escolares.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ivanildo Amaro de. **Escolas visíveis ou invisíveis?** Sentidos e efeitos das avaliações externas no contexto escolar. Junqueira&Marin Editores. Campinas, 2012.
- ARROYO, Miguel González. Ciclos de desenvolvimento humano e formação de educadores. *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, dez. 1999, v. 20, n. 68, p.143-162.
- ARROYO, Miguel González. Experiências de inovação educativa: o currículo na prática da escola. In: MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa (Org.). *Currículo: políticas e práticas*. Campinas, SP: Papirus, 1999.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 19 mai. 2013.
- _____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Educacenso. Disponível em: <<http://educacenso.inep.gov.br/Em%20cache>>. Acesso em 04 jul. 2012.
- _____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- _____. Ministério da Educação. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/blog/boletimeducacao/2010/12/07/desempenho-brasil-pisa>>. Acesso em 19 mai. 2013.
- _____. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB nº 5/2011: diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio**.
- _____. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Médio**. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Brasília: Ministério da Educação, 2002.
- _____. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB nº 7/2010**, publicado no D.O.U. de 9/7/2010, Seção 1, Pág.10. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação, aprovado em 07/04/2010.
- _____. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em 17 mai. 2013.

_____. **Pronatec**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao/ensino-tecnico/capacitacao/pronatec>>. Acesso em 20 set. 2012.

_____. **Todos pela Educação**. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/comunicacao-e-midia/educacao-na-midia/23697/mec-divulga-dados-do-ideb-2011>>. Acesso em 01 out. 2012.

BRASLAWSKY (2001). **Para compreender as novas diretrizes curriculares nacionais anos 2010-2011**: motivações governamentais, expectativas de avanços e de atuação dos gestores educacionais. Disponível em: ppgp.caedufjf.net, 6ª quinzena da disciplina Currículo, 2013.

BROOKE, Nigel (Org). **Marcos históricos na reforma da educação**. 1ª ed. Fino Traço. Belo Horizonte, 2012.

CHRISPINO, Alvaro e SANTOS, Taís Conceição dos. **Política de ensino para a prevenção da violência**: técnicas de ensino que podem contribuir para a diminuição da violência escolar. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 57-80, jan/mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a05.pdf>>. Acesso em 10 set. 2012.

CUNHA, Manuel F. P. da Melo e et al (Org.). **Casos de Gestão: políticas e situações emblemáticas do cotidiano educacional brasileiro**. 1ª ed. FADEPE. Juiz de Fora, 2012.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, nº 24, 2004, pp. 213-225. Editora UFPR, Paraná, Brasil.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão Escolar: Os movimentos entre o imaginado e o possível, registrados nos discursos de professores**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/235.pdf>. Acesso em 12 fev. 2013.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de & MURICI, Izabela Lanna. **Gestão Integrada da Escola: balizada pelo Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

_____, Maria Helena Pádua Coelho de & CHAVES, Neuza Maria Dias. **Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola**. 2ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário** (Série Planejamento e Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01, 2003). Brasília, DF. UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. URL: www.psi-ambiental.net/pdf/01.Questionario.pdf.

LUCK, Heloísa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática.** 7ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

MAGRONE, Eduardo & TAVARES, Fernando. **A “accountability” como fator de instabilidade do pacto educacional brasileiro.** XV Congresso Brasileiro de Sociologia. 26ª 27 de julho, Curitiba (PR). GT 07: Educação e Sociedade.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais.** Educação e Sociedade, Campinas/SP, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 27 abr. 2013.

MENDES, Simone Rodrigues Batista. **Avaliação Institucional a luz do prêmio nacional de referência em gestão escolar: uma prática nas escolas estaduais Jaceguai Reis Cunha e Vicente Paula em Boa Vista/RR.** (2011). Disponível em: <http://www.abave.org.br/publicacao_completa.php?publi=310>. Acesso em 27 abr. 2013.

MONTEIRO, Tereza Leones; BOTELHO, Miriam Ferreira; ALONSO, Kátia Morosov. **O papel do gestor frente aos princípios da gestão democrática escolar.** s/d. Disponível em: <http://www.ie.ufmt.br/semiedu2009/gts/gt7/ComunicacaoOral/TEREZA%20LEONES%20MONTEIRO%20_579_.pdf>. Acesso em 27 abr. 2013.

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

POLON, Thelma. Leitura Multimídia **Fatores de Eficácia Ligados à Gestão Escolar**, 7ª quinzena. PPGP/CAEd: 2012.

RIO DE JANEIRO, Secretaria de Estado de Educação. **Bonificação por Resultados.** 2011. Disponível impresso e em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=812182>>. Acesso em 27 abr. 2013.

RIO DE JANEIRO, Secretaria de Estado de Educação. **Carta de Agradecimento.** 2012. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1056388>>. Acesso em 01 out. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Concursos Realizados.** Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=449229>>. Acesso em 01 out. 2012.

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Currículo Mínimo.** Ensino Fundamental 6º ao 9º ano. Ensino Médio 1ª a 3ª série. 2011. Disponível impresso e em: <<http://www.educacao.rj.gov.br>>. Acesso em 01 out. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Planejamento estratégico cartilhas.** Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374683>>. Acesso em 30 nov. 2012.

- _____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJ**. Disponível em: <<http://www.saerj.caedufjf.net/saerj>>. Acesso em 19 set. 2012.
- _____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJ 2011** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. v.1 [jan/dez.2011], Juiz de Fora, 2011 – Anual.
- _____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJ e SAERJINHO**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=585517>>. Acesso em 18 ago. 2012.
- _____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJ E SAERJINHO**. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=935862>>. Saerjinho 2012. Acesso em 01 out. 2012.
- _____. Secretaria de Estado de Educação. **SAERJINHO Prova Bimestral do Sistema de Avaliação da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro**. 2011.
- _____. **Decreto nº 42.838 de 04/02/2011**. Transforma na estrutura básica Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC – 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas e dá outras providências. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf> DORJ>. Acesso em 17 ago. 2012.
- _____. **Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011**. Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, tratando do processo de seleção interna para provimento dos cargos em comissão estratégicos em conformidade com o Decreto nº 42838, de 04 de fevereiro de 2011.
- _____. **Decreto nº 43.260, de 27 de outubro de 2011**. Dá nova redação ao Anexo I a que se refere o Art. 3º do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, no que dispõe sobre as áreas de abrangência geográfica das regionais administrativas e pedagógicas metropolitanas III, IV e VI da Secretaria de Estado de Educação.
- _____. **Resolução SEEDUC/RJ número 4.646, de 22 de novembro de 2011**. Institui o Grupo de Trabalho Temporário para Orientação, Planejamento e Coordenação da Gestão Escolar. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE-33204.pdf/RESOLUCAOSEEDUCN4646DE22DENOVEMBRODE2010.pdf>>. Acesso em 31 out. 2012.
- _____. **Resolução SEEDUC/RJ número 4.669, de 04 de fevereiro de 2011**, publicada no Diário Oficial do Rio de Janeiro em 07 de fevereiro de 2011.

Regulamenta a Bonificação por Resultados instituída pelo Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011.

_____. **Resolução SEEDUC/RJ número 4.742 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.

_____. **Resolução SEEDUC/RJ número 4.747, de 05 de dezembro de 2011.**

Altera o anexo único da Resolução SEEDUC nº 4.742, de 23 de novembro de 2011, que estabelece critérios de classificação em categorias das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino.

_____. **Resolução SEEDUC/RJ número 4.771, de 01 de março de 2012.**

Estabelece as metas anuais para unidades escolares e regionais para fins de acompanhamento de resultados e bonificação de servidores. Disponível impressa e em: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/813158/DLFE-47840.pdf/P20_pdf.pdf>. Acesso em 12 mai. 2013.

_____. **Portaria Estadual 316, de 23 de novembro de 2012.**

Estabelece normas de avaliação do desempenho escolar e dá outras providências. Disponível em: <http://www.policiamilitar.rj.gov.br/admin/admin_biblioteca_pdf/Por%20CEEDUC%20316.pdf>. Acesso em 12 mai. 2013.

_____. **Sindicato Estadual dos Profissionais de Educação. Educação em Revista. Regional 7, Ano 2, Nº 3, Ed. Fevereiro/2013.**

_____. Sindicato Estadual dos Profissionais de Educação. Disponível em: <<http://www.seperj.org.br/admin/fotos/boletim/boletim41.pdf>>. Acesso em 01 out. 2012.

_____. Sindicato Estadual dos Profissionais de Educação. Disponível em: <<http://www.seperj.org.br/admin/fotos/boletim/boletim99.pdf>>. Acesso em 01 out. 2012.

SÃO PAULO. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Disponível em: <http://www.indg.com.br/cursos/cursos_detalhe.asp?curso=48>. Acesso em 17 ago. 2012.

SCHMITZ, Heike. **Avaliação institucional nas escolas**. 2009. Disponível em: <http://www.abave.org.br/publicacao_completa.php?publi=247SCHMITZ>. Acesso em 27 abr. 2013.

SOUZA. Elisete Rodrigues de. **A percepção dos professores sobre a avaliação externa**. ABAVE, 2011.

SCHWARTZMAN, Simon & COX, Cristián (Org.). **Políticas Educacionais e Coesão Social**. Uma agenda Latino-americana. Ed.Campos, Rio de Janeiro, 2009.

VALLE, Ione Ribeiro e RUSCHEL, Elizete. **A meritocracia na política educacional brasileira (1930-2000)**. Revista Portuguesa de Educação (online), 2009, vol. 22, n.1, pp. 179-206. ISSN 0871-9187.

ANEXOS

ANEXO 1: Apresentação do Pesquisador

Sou Elizângela Nascimento de Lima, professora de inglês, formada pela Universidade Federal Fluminense, em 1999, pós graduada em psicopedagogia, pela Universidade Gama Filho, em 2007.

Iniciei minha trajetória profissional fora da área de educação. Trabalhei como Coordenadora de uma empresa de Recursos Humanos, período em que cursava a Universidade. Relacionava-me com executivos, participava de eventos e congressos.

Ao concluir a graduação, decidi ingressar na área da educação e exercer minha profissão. Prestei concurso público para o estado do Rio de Janeiro, onde possuo duas matrículas como professora de inglês e, em ambas, atuo, atualmente, como Diretora Regional Pedagógica da Regional Metropolitana III.

Enquanto servidora estadual atuei como professora regente no período de 2003 a 2008, no início da minha carreira. No final de 2008, fui convidada para assumir a direção adjunta de uma escola estadual localizada na Urca/RJ. Tratava-se de uma escola de ensino supletivo semipresencial, voltada para o atendimento prioritário aos alunos portadores de necessidades especiais visuais.

Fui coordenadora, durante cinco anos, do curso de idiomas Fisk, tendo sob minha responsabilidade 700 alunos e 15 professores. Enquanto coordenadora da instituição participei de cursos de capacitação e viagens para aperfeiçoamento do idioma. Atualmente, leciono inglês na instituição.

Em 2011 participei do processo seletivo interno da Secretaria de Estado de Educação para o cargo de Diretora Regional Pedagógica. Trata-se de um cargo recente, criado pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, em 04 de janeiro de 2011, pelo Decreto nº 42.838, visando melhorar a educação no estado, uma vez que atribui às questões pedagógicas a mesma importância dada às questões administrativas.

Atualmente, ocupo o cargo de Diretora Regional Pedagógica da Regional Metropolitana III, localizada no bairro do Méier, na cidade do Rio de Janeiro. Esta

Regional tem em sua abrangência, atualmente, cento e onze escolas, distribuídas em setenta e nove bairros e sub-bairros da zona norte do estado.

O público alvo das escolas da abrangência da Regional Metropolitana III é composto por alunos que, em geral, vivem em condições sócio-econômicas adversas, pois residem em comunidades marcadas pela pobreza e violência, algo que reflete no dia a dia escolar e nos resultados das avaliações sistêmicas, os quais indicam índices muito baixos de aproveitamento da educação ofertada.

Enquanto gestora da Regional, tenho como meta, organizar a gerência local e ajudar as escolas a atingirem suas metas, melhorando seus resultados. Para tanto, a Diretoria Pedagógica recebe o apoio da Secretaria Estadual de Educação e de toda equipe da Regional.

Meu trabalho engloba toda a área pedagógica das unidades escolares. Tenho como função repassar e supervisionar as orientações da Secretaria de Estado de Educação para as escolas de minha abrangência, bem como acompanhar o desenvolvimento de projetos e programas do estado e do governo federal, dentro das unidades. Acompanho, ainda, os períodos de matrícula, censo escolar, lançamento de notas, cumprimento do currículo mínimo, divulgações e inscrições para projetos e capacitações, aplicação das avaliações sistêmicas bimestrais, orientando, para resultados positivos, a utilização de simulados, banco de questões e correção das provas em sala de aula.

A Secretaria de Estado de Educação traçou um plano de metas para o estado do Rio de Janeiro, intencionando atingir três níveis centrais: nível 1, conseguir bons resultados em todos os segmentos de ensino; nível 2, atingir bons resultados por segmento de ensino e nível 3, obter crescimento, mesmo que o resultado ainda não seja bom o suficiente. Para atingir os objetivos traçados, as Regionais foram orientadas a organizar um plano de metas da Regional, com ações programadas ao longo do ano, visando auxiliar as unidades escolares a se organizarem, facilitar a comunicação das escolas com a sede, melhorar a relação do gestor escolar com a equipe escolar, objetivando a melhoria da qualidade das aulas nas escolas, o aumento da frequência e do interesse dos alunos, o aumento da participação em projetos e avaliações sistêmicas e, ainda, a melhoria das instalações prediais e da qualidade da merenda escolar.

As avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO, criadas a partir do plano de metas, passaram a ser o foco das ações da Regional, pois servem para

diagnosticar as dificuldades dos alunos e, a partir dos resultados obtidos, bimestralmente, possibilitar que as escolas promovam ações pedagógicas de intervenção. Através destas avaliações, a Regional acompanha a evolução das escolas de sua abrangência, identificando suas necessidades.

Pretendo com esta pesquisa investigar um dos problemas centrais existentes na Regional Metropolitana III, não apenas pelo olhar de gestora, mas também pelo olhar de pesquisadora, para que de posse de uma análise mais aprofundada do problema, eu possa propor alternativas mais eficazes para minimizá-lo. O objetivo desta pesquisa é analisar as ações gestoras de duas escolas vinculadas a Regional que apresentam resultados distintos nas avaliações bimestrais sistêmicas denominadas SAERJINHO. A primeira escola a ser investigada apresenta resultados satisfatórios, já a segunda não consegue atingir as metas de desempenho. O intuito é desenvolver um plano de ação através da identificação das diferenças de intensidade e frequência das práticas realizadas na primeira escola para uma adaptação das mesmas à segunda escola em questão.

ANEXO 2: Questões utilizadas na ENTREVISTA com gestores escolares

1) Faça um breve relato da escola, informando:

O perfil socioeconômico da escola.

As condições de sua infraestrutura.

Os turnos em que a escola funciona e quantos alunos ela atende.

O perfil da gestão, do corpo docente e o perfil do corpo discente.

2) Quais são os profissionais que compõem a equipe gestora da escola?

3) Qual é a sua opinião sobre as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

Você acha que elas contribuem para o processo de ensino aprendizagem na escola? Se sim, como? Se não, por quê?

4) Você conhece a meta do SAERJINHO da sua escola? Se sim, como teve acesso a esse conhecimento?

5) Os professores e alunos conhecem a meta do SAERJINHO? Se sim, como ela foi divulgada? Se não, explique por quê?

8) Você considera importante a participação dos alunos e professores nas avaliações bimestrais? Por quê?

7) Como a escola se organiza para a aplicação do SAERJINHO?

8) A escola tem conseguido atingir os resultados? Por quê?

9) Na sua opinião, o que a escola precisa fazer/faz para alcançar um bom desempenho ou melhorar o desempenho apresentado?

10) A comunidade escolar é convidada a participar das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO? Se sim, como? Se não, por quê?

11) Os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO são trabalhados com professores ? Se sim, como? Se não, por quê?

- 12) Os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO são trabalhados com os alunos? Se sim, como? Se não, por quê?
- 13) Qual é a opinião dos alunos e professores diante dos resultados alcançados na escola?
- 14) Os pais e responsáveis são informados dos resultados alcançados pelos alunos? Se sim, como? Se não, por quê?
- 15) A Regional Metropolitana III tem acompanhado o processo de apropriação dos resultados do SAERJINHO pela escola? Se sim, como? Se não, por quê?
- 16) Como é a relação com a equipe pedagógica da Regional Metropolitana III? Justifique.
- 17) Você cumpre os prazos estabelecidos pela SEEDUC/RJ para ajustes no sistema Conexão Educação? Se sim, como? Se não, por quê?
- 18) A quê você atribui o resultado alcançado pela escola na avaliação do SAERJINHO?

ANEXO3: Questões utilizadas na ENTREVISTA com os IGTs

1) Faça um breve relato da escola, informando:

O perfil socioeconômico da escola.

As condições de sua infraestrutura.

Os turnos em que a escola funciona e quantos alunos ela atende.

O perfil da gestão, do corpo docente e o perfil do corpo discente.

2) Como você observa o relacionamento da equipe gestora com os professores?

3) Como você observa o relacionamento da equipe gestora com os alunos?

4) Como você observa o relacionamento da equipe gestora com os pais e responsáveis?

5) A equipe gestora conhece a meta do SAERJINHO da escola? Ela divulga as metas? Se sim, como? Se não, por quê?

6) Na sua opinião, os professores e os alunos compreendem os objetivos das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

7) Os alunos participam das avaliações bimestrais?

8) A quem você atribui os resultados alcançados pela escola no SAERJINHO? Justifique.

9) O que a escola precisa fazer/faz para alcançar um bom desempenho no SAERJINHO ou melhorar o desempenho apresentado?

10) A comunidade escolar é convidada a participar das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO? Se sim, como? Se não, por quê?

11) Os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO são trabalhados com professores? Se sim, como? Se não, por quê?

- 12) Os resultados das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO são trabalhados com os alunos? Se sim, como? Se não, por quê?
- 13) Os pais e responsáveis são informados dos resultados alcançados pelos alunos? Se sim, como? Se não, por quê?
- 14) Como você observa as ações da Regional Metropolitana III diante dos resultados alcançados?
- 15) A escola consegue cumprir os prazos estabelecidos pela SEEDUC/RJ para ajustes no sistema Conexão Educação? Se sim, como? Se não, por quê?
- 16) A escola atualiza o sistema Conexão Educação regularmente?
- 17) Como a escola se organiza para a aplicação do SAERJINHO?
- 18) Como você observa o suporte da equipe pedagógica da Regional Metropolitana III às escolas?
- 19) Você observa algum problema entre a equipe pedagógica da Regional Metropolitana III e os gestores escolares? Se sim, quais? Se não, por quê?

ANEXO 4: Questões utilizadas na ENTREVISTA com a Superintendente de Avaliação da SEEDUC/RJ

- 1) Como você observa os resultados das escolas da Regional Metropolitana III nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO? Ao quê você atribui os resultados alcançados?
- 2) Na sua opinião, a Regional Metropolitana III tem alguma dificuldade em relação às avaliações bimestrais? Se sim, quais? Se não, por quê?
- 3) Como é organizada a aplicação do SAERJINHO pela Regional Metropolitana III?
- 4) Como é organizada a aplicação do SAERJINHO pelas unidades escolares?
- 5) Como é a participação dos alunos das escolas da Regional Metropolitana III nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?
- 6) De que forma as escolas da Regional Metropolitana III podem melhorar o desempenho alcançado?
- 7) Como foi a participação de coordenadores escolares da Regional Metropolitana III no curso de apropriação de resultados?
- 8) Pelos resultados obtidos, como você observa a utilização do Currículo Mínimo e do Banco de Itens nas escolas da Regional Metropolitana III?
- 9) Como você observa as ações da Regional Metropolitana III diante dos resultados alcançados?
- 10) Como você observa a participação das escolas quanto ao ajuste de dados dos alunos no sistema Conexão Educação?
- 11) Que ações a Regional Metropolitana III pode desempenhar para que as escolas obtenham êxito nas avaliações bimestrais?
- 12) Como você observa o suporte da equipe pedagógica da Regional Metropolitana III às escolas, em relação às avaliações bimestrais?

ANEXO 5: Questões utilizadas no QUESTIONÁRIO com os professores sobre as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO

Instrumento de coleta de dados com docentes do Colégio Estadual _____, localizado em _____, zona norte do Rio de Janeiro.

Caro professor,

Este questionário refere-se a uma pesquisa sobre sua opinião a respeito das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO e as práticas docentes, estratégias e recursos utilizados por você em sala de aula, que contribuem para o desempenho dos alunos e a melhoria da qualidade do ensino no estado.

Sua colaboração em responder ao questionário será de grande relevância para o estudo pretendido.

O sigilo das respostas será garantido.

Identificação

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () acima dos 40 anos

Experiência Profissional como docente:

() até 5 anos

() de 6 a 10 anos

() de 10 a 15 anos

() mais de 15 anos

Nível de escolaridade:

() Ensino Médio completo - Magistério.

() Superior completo – Curso: _____

() Especialização – Área: _____

() Mestrado - Área: _____

() Doutorado - Área: _____

Nível de ensino no qual trabalha na presente instituição?

- ☐ Ensino Fundamental II
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Educação de Jovens e Adultos e/ou Projeto Autonomia

Renda Familiar Mensal:

- ☐ 01 a 03 salários mínimos
- ☐ 04 a 06 salários mínimos
- ☐ 07 a 10 salários mínimos
- ☐ mais de 10 salários mínimos

Atualmente você leciona:

- ☐ Somente na rede pública
- ☐ Na rede pública e na rede privada

1) Qual(is) da(s) estratégia(s) abaixo você utiliza em suas aulas? (Assinale 1 ou mais alternativas)

- ☐ Produção escrita
- ☐ Jogos/ brincadeiras/ competições
- ☐ Atividades em grupo
- ☐ Pesquisas
- ☐ Matérias de jornais/revistas
- ☐ Aulas expositivas
- ☐ Livro didático
- ☐ Recursos tecnológicos
- ☐ Outros: _____

2) Numa escala de **0** a **10**, indique o grau de ocorrência destas estratégias em suas aulas.

4) O que você considera ao selecionar os conteúdos a serem trabalhados?

- () Os Parâmetros Curriculares Nacionais
 () O Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar
 () O Currículo Mínimo sugerido pela SEEDUC/RJ
 () As matrizes de referência do SAERJINHO
 () Livro didático adotado pela Unidade Escolar
 () O nível de aprendizado dos alunos
 () Outro _____

5) Para cada uma das referências listadas abaixo, destaque o quanto você considera importante sua utilização na seleção dos conteúdos a serem trabalhados nas aulas. Para cada um deles, atribua uma nota em função do grau de importância, variando de **0** como sendo de nenhuma importância, até **10**, como sendo de extrema importância.

Referências adotadas na seleção dos conteúdos	Nenhuma importância Extremamente importante										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parâmetros Curriculares Nacionais											
Projeto Político Pedagógico da U.E.											
Currículo Mínimo -SEEDUC/RJ											
Matrizes de referência do SAERJINHO											
Livro didático adotado pela U.E.											
Nível de aprendizado dos alunos											
Outro											

6) Você conhece o acervo de materiais disponíveis na escola para utilização nas aulas?

- () Sim
 () Não
 () Parcialmente
 () Não há material desse tipo disponível na escola

7) Você considera importante a participação dos alunos nas avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho opinião a respeito do assunto

8) Você conhece as metas da escola em relação ao SAERJINHO?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

9) Você tem acesso aos resultados das provas das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

10) Como os resultados das avaliações chegam à você?

- ☐ através site da SEEDUC/RJ
- ☐ através dos IGTs
- ☐ através da Direção da escola
- ☐ através de um colega de trabalho
- ☐ não sou informado dos resultados

11) Você trabalha as questões das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO em sala de aula?

- ☐ sempre
- ☐ quase sempre
- ☐ às vezes
- ☐ nunca

12) Baseado(a) nos resultados das provas, você planeja ações pedagógicas corretivas para os alunos?

- ☐ sempre
- ☐ quase sempre
- ☐ às vezes
- ☐ nunca

13) Escolha, de acordo com sua opinião, um adjetivo para as avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

- ☐ Eficazes
- ☐ Necessárias
- ☐ Inexpressivas
- ☐ Desnecessárias
- ☐ Ineficazes

14) Você discute com a comunidade escolar estratégias para a melhoria da qualidade da educação na escola?

- ☐ semanalmente
- ☐ mensalmente
- ☐ bimestralmente
- ☐ semestralmente
- ☐ anualmente
- ☐ não há discussão sobre esse assunto

15) Como você é envolvido na participação das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

- ☐ através de reuniões com a Direção da escola
- ☐ através dos IGTs
- ☐ através do site da SEEDUC/RJ e dos materiais por ela divulgados
- ☐ não me envolvo no processo

16) Que estratégias você utiliza para convencer o aluno a participar das avaliações bimestrais denominadas SAERJINHO?

- ☐ o SAERJINHO é um dos instrumentos de avaliação do bimestre
- ☐ o aluno é premiado se conseguir um bom resultado

() divulgo as premiações da SEEDUC/RJ, tais como a participação no PRONATEC e no projeto Jovens Turistas.

() não utilizo estratégia específica para convencer o aluno

ANEXO 6: Questões utilizadas na ENTREVISTA COMPLEMENTAR com gestores escolares

1. Quem administra os recursos financeiros da escola?
2. Qual é a verba mensal de manutenção e merenda que a escola recebe?
3. Como são aplicados os recursos de manutenção?
4. A escola tem AAE (Associação de Apoio à Escola)? Em caso positivo, quem compõe o grupo? Até que ponto essa associação traz benefícios para a escola?
5. Quem decide os gastos da escola?
6. A comunidade escolar conhece as verbas gerais recebidas pela escola?
7. Você acha que os recursos recebidos são suficientes? Por quê?
8. A escola presta contas dos gastos realizados? Se sim, como? Se não, por quê?
9. Como você classifica a gestão da escola?