

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**QUALIDADE DO ENSINO E O MODELO DE
GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

PAULO CÉSAR DE OLIVERIRA REZENDE

Rio de Janeiro - 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

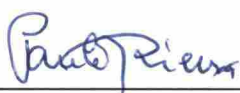
TÍTULO

QUALIDADE DO ENSINO E O MODELO DE GESTÃO DA
ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

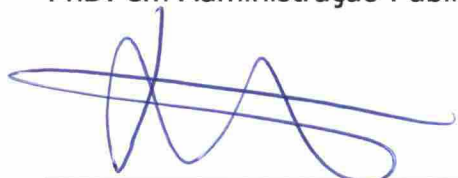
PAULO CÉSAR DE OLIVEIRA REZENDE

E APROVADO EM 6 / 05 / 2003.



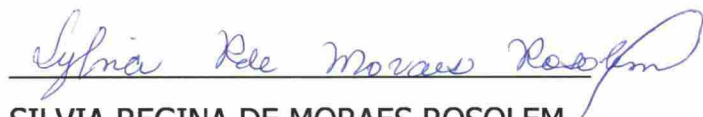
PAULO REIS VIEIRA

PhD. em Administração Pública



DEBORAH MORAES ZOUAIN

Dr^a. em Engenharia da Produção



SILVIA REGINA DE MORAES RO SOLEM

Dr^a. em Letras – Ciência da Literatura

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

AGRADECIMENTOS

Ao professor Paulo Reis Vieira, meu orientador, não apenas pela orientação firme e segura, mas pela sensibilidade e envolvimento na elaboração deste trabalho. Seu incentivo, confiança e amizade foram fundamentais para êxito deste projeto.

Ao professor Antônio Semerato Rito pela importante colaboração e apoio, principalmente no momento mais difícil que foi a finalização do trabalho.

Ao Juarez Oliveira do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, pela cordialidade e interesse em solucionar as dificuldades dos alunos do curso de mestrado.

À minha esposa Rosana pelo incentivo, carinho e colaboração ilimitada em todos os momentos do curso de mestrado.

À minha filha Carla pelo exemplo e dedicação.

À professora Sônia Maria Correa Mograbi, Secretária de Educação, pelo apoio e compreensão.

RESUMO

A descentralização da Secretaria Municipal de Educação é um marco no Sistema Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro. Aproveitando sua experiência como participante do processo de descentralização, o autor disserta sobre as mudanças que foram implementadas, analisando se houve avanços em relação a participação do diretor de escola no processo decisório e também se houve aumento do seu poder discricionário. Foram realizadas entrevistas com professores e diretores de escola do Sistema Municipal de Ensino da cidade do Rio de Janeiro, para que, através de abordagem crítica, fosse possível estabelecer se existiram alterações significativas que proporcionassem a melhoria da qualidade de ensino.

ABSTRACT

The decentralization in the Municipal System of Education in Rio de Janeiro is an important issue to be studied. Taking advantage of his experience as participant on the decentralization process, the author studies the changes that have been implemented by analyzing whether there has been reached in relation to the school director's participation in this process and the increasing his discretionary power. Teachers and deans were interviewed aiming at discovering any improvement of teaching activities.

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1 | OBJETIVOS | 11 |
| 1.1 | GERAL | |
| 1.2 | INTERMEDIÁRIOS | 11 |
| 1.3 | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 11 |
| 1.4 | PRESSUPOSTOS E RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 12 |
| 2. | GESTÃO ESCOLAR E PROBLEMAS EDUCACIONAIS..... | 14 |
| 2.1 | NOVO SIGNIFICADO PARA GESTÃO ESCOLAR | 17 |
| 3. | CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO | 21 |
| 3.1 | ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA | 24 |
| 3.2 | PRÁTICA ADMINISTRATIVA DA SME | 25 |
| 3.3 | A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SME | 27 |
| 3.4 | REFLEXÕES SOBRE AS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS NA GESTÃO ESCOLAR..... | 29 |
| 4. | FATORES DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA SME | 33 |
| 5. | METODOLOGIA | 40 |
| 5.1 | TIPO DE PESQUISA | 40 |
| 5.2 | UNIVERSO DA AMOSTRA | 41 |
| 5.3 | DESCRIÇÃO DOS BAIRROS E REGIÕES ADMINISTRATIVAS | 43 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.4 | AMOSTRA | 46 |
| 5.5 | COLETA DE DADOS | 49 |
| 5.6 | COMENTÁRIOS SOBRE A AMOSTRA | 49 |
| 5.7 | A PESQUISA DE CAMPO | 50 |
| 6 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS..... | 52 |
| 7 | CONCLUSÕES | 70 |
| | REFERÊNCIAS | 74 |
| | ANEXOS..... | 76 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|--------|---|
| SME | Secretaria Municipal de Educação |
| CRE | Coordenadoria Regional de Educação |
| E/CDEC | Coordenadoria dos Distritos de Educação |
| E/AIE | Assessoria de Integração Educacional |
| D.C.M. | Diário da Câmara Municipal |
| D.O.M | Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro |
| E/DGED | Departamento Geral de Educação |
| DAS | Direção e Assessoramento Superior |
| PISA | Programa Internacional de Avaliação de Estudantes |
| OCDE | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| SAEB | Sistema de Avaliação da Educação Básica |

INTRODUÇÃO

A escola cumpre uma função estratégica. Não há como falar de desenvolvimento sem citar a escola. Fazer da escola um local de ascensão social e de formação cidadã fazendo com que o seu bom desempenho seja instrumento eficiente e eficaz para esta transformação é o grande desafio de todos os sistemas educacionais.

O município do Rio de Janeiro, no ano de 1993, iniciou processo de remodelagem organizacional na Secretaria Municipal de Educação (SME), visando, segundo seus idealizadores, à descentralização administrativa e financeira da educação, proporcionando maior autonomia à gestão escolar.

Rito (2001), em sua dissertação de mestrado, “Arquitetura Organizacional: Âncora ou Impulso Para a Modernização da Gestão Educacional”, analisou o processo de descentralização da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e apontou em sua conclusão as incertezas do projeto em relação a provocar uma efetiva mudança na educação.

As mudanças necessárias para mudar o perfil da escola passam pelo sistema administrativo e seus métodos de gestão e nos valores daqueles envolvidos no processo. A verticalização e a rigidez do poder contribuem para que não haja envolvimento dos profissionais que atuam na escola e conseqüentemente com o sucesso do aluno.

O modelo de gestão escolar existente na Secretaria Municipal de Educação desconcentrou para o nível intermediário (Coordenadorias Regionais de Educação - CRE) muitas tarefas. Rito (2001), ao avaliar este modelo, questiona se as mudanças aumentaram o nível de autonomia da escola.

O sucesso da escola está diretamente relacionado com a eficiência e a eficácia de seu diretor, com o corpo docente e a comunidade em que está inserida. Ter autonomia para resolver os problemas de sua unidade escolar é fundamental, mas não suficiente para que o gestor possa obter êxito na administração desta empresa chamada escola, onde os profissionais que nela atuam têm formação acadêmica e o seu produto, que é o aluno, interage, e precisa estar motivado para se obter qualidade no ensino.

No município do Rio de Janeiro, as Coordenadorias Regionais foram criadas para dar conta das dificuldades observadas no processo educacional. Resta saber se este modelo ampliou o espaço de decisão melhorando o desempenho da escola.

Este trabalho buscou investigar a influência do diretor de escola no processo educacional e seu grau de autonomia na produção de ensino de qualidade.

1.OBJETIVOS

1.1 GERAL

Investigar até que ponto o processo de descentralização da Secretaria Municipal de Educação possibilitou avanços na autonomia do diretor de escola.

1.2 INTERMEDIÁRIOS

Identificar pontos positivos e negativos no modelo de gestão escolar da SME.

Investigar a influência da liderança do diretor de escola nas relações interpessoais da escola.

Investigar até que ponto o gestor da escola participa dos processos de decisão na política educacional adotada para as escolas municipais do Rio de Janeiro.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco deste estudo está no Sistema Educacional Municipal da Cidade do Rio de Janeiro. Discutiremos o modelo de gestão da escola, seu grau de autonomia financeira, administrativa e pedagógica e sua relação com a qualidade de ensino.

1.4 PRESSUPOSTOS E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A estrutura existente na Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, separa tarefas e as integram em componentes especializados para atender a necessidade de manter o controle da gestão escolar.

É necessário avaliar se a descentralização da Secretaria Municipal de Educação contribuiu para que o processo administrativo se tornasse mais inteligente, com comunicações mais avançadas onde a razão e não o poder, que move as pirâmides clássicas da paisagem administrativa, tornasse a gerência da escola mais eficiente e eficaz, através do aumento do grau de autonomia do gestor da escola.

O fato de o pesquisador exercer funções administrativas na SME há mais de vinte anos, o levou a constatação de que muitas escolas não possuem grau de qualidade desejável e a considerar a necessidade de investimentos em mecanismos mais ágeis e eficazes de gerenciamento na base do sistema educacional.

É também objetivo do autor contribuir para que, através da investigação científica, possam se criar propostas para melhoria da gestão das escolas municipais do Rio de Janeiro. Entendemos que a transferência do poder de decisão para a escola aumentará sua autonomia contribuindo para a eliminação de falhas gerenciais.

Partimos do pressuposto que o modelo de gestão adotado na escola afeta a qualidade de ensino ministrado por ela. Assume-se também que o grau de autonomia do diretor de escola constitui requisito importante para melhoria do ensino.

Vamos investigar o grau de autonomia do diretor de escola na administração dos recursos financeiros, pedagógicos e administrativos da educação da Cidade do Rio de Janeiro que, em dois mil e dois, teve orçamento na ordem de um bilhão e cem mil reais aproximadamente, possui cerca de 42 000 professores, 20 000 funcionários e 706 000 alunos.

2. GESTÃO ESCOLAR E PROBLEMAS EDUCACIONAIS

A organização da atividade educativa num sistema institucional tem como principal finalidade integração à sociedade. Para isto, uma organização educacional tem que possuir capacidade estratégica para transmitir e criar condições de aprendizagem e oportunizar a construção de valores.

Encontramos nos países em desenvolvimento problemas sociais que atuam como dificultadores na implementação de políticas públicas educacionais. Entre eles, podemos destacar a falta de condições econômicas que impossibilitam a família acompanhar a educação dos filhos, transferindo para a escola, integralmente, a função de educar.

A constituição brasileira de 1988 prevê a participação da sociedade no processo educacional. O seu art. 205, capítulo III, seção I afirma:

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”¹

O engajamento da sociedade no desenvolvimento educacional é extremamente importante. São poucas as parcerias construídas entre setor público e privado que estão voltadas para a inserção das novas tecnologias no mercado de trabalho ou na busca de soluções que possibilitem atender ao mundo em constante mudança. Esta nova fase da organização do trabalho impõe o fim da distinção entre educação para o trabalho e educação para a

¹ Constituição Brasileira - 1998

cidadania, estabelecendo nova articulação entre educação, cidadania e qualificação profissional.

A globalização, também responsável pelas novas relações de trabalho, estabeleceu nova ordem social que convive com quebras de barreiras sociais, culturais, políticas e comerciais.

Os meios físicos de produção da sociedade capitalista, considerados primordiais, estão sendo substituídos pelo conhecimento. São mudanças profundas que têm alterado significativamente as relações entre capital e trabalho.

Esta alteração pode ser percebida na substituição da estrutura organizacional industrial baseada no modelo taylorista/fordista, com divisão do trabalho e a especialização profissional como tônica pela indústria automatizada.

As mudanças exigem a crescente incorporação de novas tecnologias que necessitam cada vez mais de profissionais qualificados com habilidades para operar na indústria, em serviços ou em setores dos novos mercados de trabalho.

Assim, a globalização da economia e as inovações tecnológicas fizeram da educação fator fundamental para a inserção do homem no mercado de trabalho.

Costuma-se dizer que nesse mundo novo, sem fronteiras, são livres a circulação de mercadorias, pessoas e pensamentos, aumentando a competitividade entre os países. Esse fenômeno, falso ou verdadeiro, determinou a necessidade de maiores níveis de escolaridade do trabalhador.

A competitividade passou a demandar, além de maiores níveis, maior qualidade na educação, tornando fundamental o aprimoramento dos sistemas educacionais. Não é possível alcançar crescimento e desenvolvimento sem melhoria da qualidade do ensino.

É necessário, portanto, investimentos maciços em educação e convém destacar como imprescindível, os destinados à estrutura da escola e que atuam diretamente no desenvolvimento da gestão escolar.

Evidentemente, a gestão competente do ensino cria condições para avanços no desenvolvimento do país. Não há mais espaço no mundo globalizado para baixos índices de escolarização e há cada vez menos espaço para mão de obra despreparada.

É importante ressaltar que a gestão competente do ensino é condição necessária, mas não suficiente para alcançar bons resultados nesta área. Acima das ferramentas de gestão, como fator condicionante de qualidade, existem os valores dos gestores envolvidos no processo.

Enquanto o mundo tecnológico avança, os níveis de escolaridade para inserção no mercado de trabalho aumentam. Os conceitos que balizam a organização escolar que conhecemos não têm sofrido modificações significativas e estes conceitos, certamente, estão por demais corroídos para a sociedade atual.

Juan Carlos Tedesco ² (1995) comenta que os dois conceitos centrais da organização escolar foram a seqüencialidade e a hierarquização. A seqüencialidade estava associada à distinção entre as etapas do

² Juan Carlos Tedesco 1995 - pg25

desenvolvimento da personalidade, e a hierarquização às diferentes estruturas sociais.

Não podemos mais pensar em seqüencialidade das informações no mundo de hoje, que tem a mídia circulando informações para todos, independentemente da idade ou de qualquer outro conhecimento anterior. Elas chegam igualmente para crianças, jovens, adultos, idosos, analfabetos ou qualquer outro ser humano que possa ouvir ou enxergar.

A hierarquização foi dissolvida pela expansão dos sistemas educacionais, em antítese ao mercado de trabalho que se reduz, fazendo com que as ultrapassagens dos escalões da hierarquia educacional, cada vez menos, possibilitassem a superação das posições sociais.

Os paradigmas sobre os quais estão construídos os sistemas educacionais são responsáveis, em muito, pelo insucesso das políticas educacionais implantadas pelos governos, mas a idéia que se tem é que os problemas educacionais poderão ser resolvidos na escola sem que se discuta a organização dos sistemas educacionais, os avanços tecnológicos, as mudanças sociais e, mais inúmeros fatores que alteraram a ordem social e os objetivos educacionais.

2.1 NOVO SIGNIFICADO PARA A GESTÃO ESCOLAR.

Um modelo de gestão escolar tem que contemplar as incertezas observadas na imprevisibilidade de fatores não controláveis e estar comprometido por decisões compartilhadas que envolvam seus atores com as soluções para os problemas existentes, determinando compromisso com o resultado.

O projeto político pedagógico da escola, norteador do processo ensino-aprendizagem, é um bom exemplo de construção que tem que ser coletiva, contando com a participação da comunidade escolar, para que os resultados obtidos sejam satisfatórios.

Podemos considerar o diretor de escola como principal sujeito deste processo, porém sem desprezar a importância de professores, alunos e comunidade escolar. Ele é ponto de referência e constitui o principal desencadeador das ações que visam melhoria da qualidade do ensino e funcionamento eficiente da escola. Ele é o líder da comunidade escolar.

Nesta dimensão, o diretor de escola pela sua autoridade, especialidade e capacidade de comandar é responsável por resolver todos os percalços e fazer da escola organização de sucesso.

Para cumprir esta missão, existem habilidades gerenciais que estão condicionadas a diversos fatores como valores pessoais, culturais e conceitos adquiridos que aliados às pressões, ansiedades e a outros tantos fatores não controláveis, atuam no comportamento administrativo deste gerente.

Uma variável importante, não controlável, e que não está na sua esfera de decisão é a prática existente na gestão escolar que faz do diretor um burocrata com a missão de ser o provedor de recursos materiais necessários à efetivação do trabalho docente e responsável por fazer cumprir o conjunto de normas legais estabelecidas pelos sistemas educacionais.

Estes são limites impostos pelas diretrizes da organização e fortes o suficiente para tolher iniciativas de sucesso. É necessário trabalhar

intensamente na compreensão de como estes fatores não controláveis conduzem o comportamento administrativo, restringindo decisões que são tomadas de formas diversas do desejado.

Como podemos observar, a função gerencial é extremamente dinâmica e imprevisível e está impregnada de ações não planejadas e imprevistas. O foco de ação do gestor é constantemente desviado por chamados que fragmentam sua ação e torna intermitente o seu envolvimento na rotina da organização como nos mostra Motta (1999).³

Suas decisões são tomadas através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente. Os problemas são resolvidos a medida que vão surgindo e as soluções baseadas em informações parciais, muitas vezes imperfeitas e envoltas por grandes incertezas.

A esses fatores há de se acrescentar a necessidade de construir com liberdade e com participação de todos, a proposta política-pedagógica da escola à luz das diretrizes traçadas, levando em consideração a realidade da escola e as expectativas de toda a comunidade escolar, acompanhando e avaliando seu desempenho.

Enquanto gestor, animador, formulador, controlador e avaliador, o administrador escolar é ponto de passagem obrigatório, através do qual e, para além da aplicação dos documentos legais, passa toda a vida da escola.

É necessário, portanto, o entendimento do que se configura gestão escolar.

³ Motta, Paulo Roberto pg 22

Ela pode ser definida como conjunto de ações relacionadas entre si que compreendem todo o sistema de educação, tendo como objetivo promover e possibilitar a execução da intenção pedagógica e a participação ativa da comunidade escolar, formada por professores, equipe de direção da escola, funcionários, pais e alunos.

É importante reforçar que a gestão escolar não está restrita somente ao ambiente da escola, ela faz parte da discussão de uma política educacional adequada, que também não pode ser escrita por seus dirigentes.

Ela tem que ser construída e a escola tem que estar envolvida nesta construção.

É necessário, portanto, que os setores administrativos e pedagógicos dos sistemas educacionais reconheçam a escola como unidade capaz de resolver seus problemas, aumentando seu grau de autonomia. Com maior autonomia, a escola criará as oportunidades e encontrará soluções para obter êxito na missão de transmitir valores e conhecimento.

Os diversos níveis dos Sistemas Educacionais devem ser elemento facilitador destas ações com responsabilidade de canalizar os recursos necessários que possibilitem desenvolver os objetivos educacionais propostos no projeto político pedagógico de cada unidade escolar.

3. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

A Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro assume o compromisso de prover o ensino de 1º grau. O número de escolas sob sua responsabilidade é de mil e quarenta unidades escolares com aproximadamente, setecentos e seis mil alunos.⁴

Este sistema educacional foi dividido, em 1994, em dez coordenadorias regionais com o objetivo de executar, de acordo com as peculiaridades de cada região, as políticas educacionais emanadas do nível central, a gestão dos recursos descentralizados e a administração das unidades escolares de sua região.

Em toda organização, as tarefas de cada um dos seus componentes devem ser bem definidas. O modelo organizacional proposto pela Secretaria Municipal de Educação foi uma iniciativa que pretendia modificar o que ocorre nas unidades escolares, aumentando o grau de descentralização administrativa e pedagógica.

A política educacional da SME, segundo seus dirigentes, foi orientada para criar processos que façam a transformação do seu sistema educacional, melhorando a qualidade do ensino, trabalhando idéias que possibilitem a permanência do aluno na escola, estimulando a criatividade e a construção do conhecimento e promovendo ações que desenvolvam cidadania nos grupos sociais menos favorecidos da cidade.

⁴ Dados: Assessoria Técnica de Planejamento da Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro ano 2003

A proposta de gestão escolar discutiu o sistema educacional, nos níveis central e intermediário. Essa tarefa que envolveu o esforço de muitas pessoas teve a finalidade de definir a missão e as estratégias que permitiriam que os objetivos educacionais fossem alcançados.

Este novo modelo de gestão da SME visa aproximar o poder de decisão do processo educacional da escola, fazendo com que a análise da escola se concentre na escola e pela escola. Ele pretende representar mudança positiva que amplia o espaço de decisão da unidade escolar, redefinindo ações e avaliando resultados.

O modelo de gestão usado anteriormente dividia a Secretaria Municipal de Educação em instâncias de poder e atribuições, que deixava a escola longe das esferas de decisão.

Segundo o novo modelo, o diretor de escola é elemento de grande importância no contexto. Ele tem a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir a legislação específica vigente e implementar a proposta pedagógica e as determinações emanadas do nível central e intermediário da Secretaria Municipal de Educação.

O diretor de escola é conduzido para esta função através de processo denominado pelos seus idealizadores de “Consulta a Comunidade Escolar”.

Nessa consulta, professores, funcionários, pais e alunos manifestam sua escolha através do voto. A chapa, composta de diretor e diretor adjunto, com maior número de votos é nomeada pela Secretária de Educação para a função, com mandato de três anos.

A Secretaria Municipal de Educação denomina esta consulta de processo sucessório. Nesse processo de escolha, participa como colégio eleitoral a comunidade escolar formada por: professores, funcionários, alunos, pais e associação de moradores.

Este processo, iniciado em 1987⁵, não sofreu alterações significativas até o ano de 1994⁶, quando foi introduzida a avaliação da gestão escolar. A partir deste momento, as escolas passaram a ser avaliadas semestralmente através de indicadores estabelecidos por legislação própria. A publicação que criou estes indicadores foi normatizada através da portaria E/CDEC nº 1 de 29 de setembro de 1994 da SME (anexo II).

Em 2000, foram criados indicadores específicos para avaliação dos candidatos a diretor de escola, através da Portaria E/AIE Nº 11 de 06 de novembro de 2000 (anexo I). Os candidatos só têm a sua candidatura homologada após passarem pela avaliação normatizada pela citada portaria.

É importante frisar que os dezessete indicadores de avaliação criados pela portaria nº 1, em sua maioria, apontam para questões da área administrativa, assim como os da portaria nº 11 que avaliam os candidatos ao processo sucessório.

A portaria nº 1, citada no parágrafo anterior foi criada para avaliar o professor ocupante do cargo de diretor de escola, visando considerá-lo apto ou não para permanecer na função, durante o seu mandato. Com o tempo, o foco da avaliação se deslocou e passou a entender que esta avaliação deveria considerar a qualidade dos serviços

⁵ Portaria 140 E/DGED de 27/11/87 publ. D.O Rio nº 178 de 1/12/87

⁶ Projeto de Lei 734/1994 D.C.M.

prestados, e não somente as ações do diretor de escola. Este enfoque consta no preâmbulo da portaria.⁷

“considerando a necessidade de um procedimento único norteador de avaliação de qualidade dos serviços prestados pela escola à comunidade a que serve.”

Em 2002, foi introduzida mais uma alteração significativa. O mandato do diretor de escola foi alterado de dois para três anos. Esta alteração foi introduzida após um amplo debate realizado durante o ano de 2001, em todas as unidades escolares do Sistema Municipal de Ensino, com participação de toda a comunidade escolar.

3.1 ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA

As funções do diretor de escola e sua equipe exigem conhecimentos da legislação educacional, do Estatuto da Criança e do Adolescente, da legislação para aquisição de insumos para o serviço público, gestão de pessoas, planejamento, entre outros.

Suas principais atribuições são fixadas através da lei nº 2619 de 16 de janeiro de 1998, (anexo III), que dispõe sobre a estrutura organizacional, pedagógica e administrativa da rede pública municipal.

Ao serem traçadas as atribuições dos diretores, é possível, novamente, perceber, em grande medida, preocupação com o controle dos aspectos administrativos da gestão. A primeira atribuição deixa muito claro que o diretor de escola tem que:

⁷ Portaria AIE, nº 11 de 6/11/2000

*“cumprir e fazer cumprir a legislação específica vigente, a Lei Orgânica e o Estatuto do funcionalismo público municipal do Rio de Janeiro e as determinações emanadas do nível central e intermediário da Secretaria Municipal de Educação, bem como o Regulamento e o Regimento da unidade escolar”.*⁸

Esta atribuição deixa bem claro que as normas da Secretaria Municipal de Educação estão baseadas na autoridade legal e a autonomia do diretor está engessada por leis, portarias, estatutos e outros documentos de regulamentação da autoridade.

As normas a serem seguidas pelos diretores das escolas públicas, exigem conhecimentos de administração pública que contribuem para aumentar as dificuldades no exercício da sua função. Essas dificuldades podem ser percebidas até mesmo naqueles que possuem formação em administração escolar.

Essas são normas que não estão limitadas somente a questões pedagógicas e da administração de documentos da vida escolar dos alunos. Para serem seguidas, são necessárias capacitações frequentes da equipe de direção das escolas.

3.2 PRÁTICA ADMINISTRATIVA DA SME

A SME é uma instituição pública que conta com cerca de quarenta e dois mil professores, vinte mil funcionários e mil e quarenta unidades escolares⁹. No setor administrativo, atuam professores (profissionais com nível de escolaridade de 2º e 3º graus) e agentes administrativos (profissionais com nível de escolaridade de segundo grau).

⁸ Lei Municipal nº 2619 de 16 de janeiro de 1998

⁹ Dados do Departamento Geral de Recursos Humanos da SME

Não existem nos quadros da secretaria outros profissionais contribuindo para a eficiência administrativa como advogados, contadores e administradores. A formação para exercício de função técnica só é observada no corpo docente.

Dentre os professores recrutados para atuar na área administrativa, alguns receberam capacitação, em cursos de longa duração, através de projetos de capacitação da instituição (pós graduação e especialização). Porém, todos os outros aprenderam a fazer fazendo, ou através de pequenas capacitações técnico-gerenciais, oferecidas pela instituição.

Esses cursos são basicamente operacionais, com pouco aprofundamento teórico que embase as atividades administrativas exercidas.

As atividades administrativas que gerenciam qualquer instituição têm como condições indispensáveis planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Estas ações são executadas através de normatizações atualizadas, acompanhando as mudanças que acontecem neste mundo globalizado, na sociedade e nas relações de trabalho.

O nível central da SME tem a competência de normatizar estas ações que serão desenvolvidas em todo o Sistema Educacional. A complexidade desta competência exige profissionais com experiência e boa formação que desenvolvam, nesta instituição que conta com milhares de funcionários, as condições indispensáveis para seu bom funcionamento.

Como qualquer organização, a SME, para alcançar seus objetivos, define políticas que guiam sua ação futura. Planejar, coordenar,

controlar a equipe de trabalho, portanto, são ações necessárias para que elas não funcionem conduzidas pelas circunstâncias.

Com caráter burocrático, possível de ser identificado em qualquer instituição pública, percebemos fortemente presente na SME a divisão do trabalho. Este modelo que se caracteriza por ser racional em sua organização, tem a autoridade de tipo impessoal, apresentada através de regras, leis ou por normas administrativas formalmente estabelecidas.

Essas regras que definem as funções administrativas presentes no Sistema Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro são estabelecidas por escrito ou aplicadas por costume. Este modelo de gestão está baseado prioritariamente no princípio da "autoridade-legal", onde a liderança é reconhecida pelas regras que estabelecem "a quem e como" os funcionários devem obedecer.

A autoridade "legal", tem o poder fundado no estatuto, na regulamentação da autoridade cujo tipo mais puro é a autoridade burocrática. Sua concepção fundamental se resume na postulação de que, qualquer direito, pode ser modificado e criado por elaboração voluntária, desde que essa elaboração seja formalmente correta. A obediência se presta não à pessoa, em virtude de direito próprio, mas à regra que se reconhece competente para designar a que extensão se há de obedecer.

3.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SME

Na Secretaria Municipal de Educação os cargos são distribuídos dentro de uma pirâmide de hierarquia funcional. Os cargos superiores estão no topo da pirâmide e realizam as funções mais importantes. Existe um grupo de funcionários que se dedica a realizar

funções elementares e manter a comunicação interna, seguindo mecanicamente as normas impostas pelo regulamento da administração. Estas funções estão presentes em todos os níveis da instituição para manter em atividade a organização burocrática.

A sua estrutura organizacional é baseada em conjunto de normas e regras formais que demarcam como a atividade organizacional é desempenhada. Estas normas e regras estão disponibilizadas em departamento específico, responsável pelo arquivamento e guarda destes documentos.

A estrutura dos cargos é objetiva e impessoal e está caracterizada por uma série de fatores relacionados com a organização e não com a responsabilidade do indivíduo. Assim a pessoa recrutada deve adequar-se a cada posto de trabalho e não o inverso.

A ascensão profissional é baseada em critérios racionais de evolução levando em consideração a competência técnica do indivíduo e não em critérios de interesses particulares. As escolhas para os cargos superiores da administração são realizadas através de indicações pessoais do superior hierárquico.

É através destes princípios que o Sistema Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro pauta a sua administração. Como instituição pública, não há como fugir destas regras, porém estas normas criam uma estrutura organizacional com pouca velocidade nas soluções dos problemas e que associados a normas desatualizadas provocam insatisfações. Podemos apontar como exemplo as que estabelecem as relações de direitos de professores e funcionários na organização das unidades escolares.

Estas normas administrativas são regras escritas ou que são aplicadas por costume a mais de 30 anos e determinam a escolha de turno, a escolha da turma ou o profissional excedente que será dispensado da unidade escolar.

São critérios baseados na antiguidade do servidor, obrigando o diretor da escola a permanecer com professores e funcionários que não se adaptam ao projeto político pedagógico da escola ou que não desempenham adequadamente as suas funções, em detrimento de optar por permanecer com funcionários mais qualificados que possam avançar nos propósitos de melhoria da qualidade do ensino.

3.4 REFLEXÕES SOBRE AS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS NA GESTÃO ESCOLAR

A Secretaria Municipal de Educação tem implementado mudanças na gestão escolar. É possível observar que a partir do processo denominado por seus dirigentes de “Descentralização”, várias medidas foram adotadas com a finalidade de transformar a gestão escolar em novo modelo.

Alterar o modelo significou promover mudanças nos paradigmas existentes, tendo como finalidade alcançar o sucesso escolar. Para Paulo Freire (1996), “ao ser produzido, o conhecimento novo supera outro que antes foi novo e se faz velho e se “dispõe” a ser ultrapassado por outro amanhã”.¹⁰

As mudanças provocadas pelo processo de descentralização não alcançou a escola. O diretor de escola não obteve nenhuma alteração significativa em suas atribuições. Podemos destacar o fato de que ele, nem a

¹⁰ Freire, Paulo - PEDAGOGIA DA AUTONOMIA. 5 ed. Paz e Terra, São Paulo. 1996, p. 31

comunidade escolar, não participam da escolha do pessoal docente e de seus funcionários e o diretor também não tem liberdade para substituir aqueles que não apresentam bom desempenho.

Este é um fato que mostra a fragilidade da autonomia da escola no desempenho de suas atribuições. Para enfatizar estas fragilidades, citamos o texto de João Batista Araújo e Oliveira:

“Como condições necessárias para uma escola eficaz, aparecem a autonomia da gestão da escola, a liderança do diretor, a participação da comunidade e a existência de recurso sob controle local.” ¹¹

As condições ditas como necessárias por João Batista de Araújo, encontram dificuldades para serem implementadas na escola pública pelas legislações que engessam o serviço público e em particular a escola de ensino fundamental. A Lei de Diretrizes e Bases e a própria Constituição Federal restringe bastante a autonomia da escola apesar do artigo 15 da LDB (1996) :

ART. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público¹²

As unidades escolares municipais não têm personalidade jurídica. Os recursos repassados através do Programa Federal Dinheiro Direto Na Escola (PDDE) não são suficientes. No caso do Município do Rio

¹¹ Xavier, Antonio Carlos da R. e outros - GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E TENDÊNCIAS, p.19

¹² Constituição Brasileira - 1988

de Janeiro, as escolas contam com mais uma fonte de recursos oriundo de verbas municipais, o Sistema Descentralizado de Pagamentos (SDP).

Uma observação importante é que estas duas fontes somadas ainda são insuficientes para que a escola tenha autonomia financeira para resolver os problemas de manutenção do prédio escolar, aquisição de material didático, uniformes para todos os alunos e outros insumos necessários para o bom funcionamento da instituição escolar.

Outro ponto importante a ser mencionado é a escolha do pessoal docente e dos funcionários, restrita no dispositivo constitucional em seu artigo 37.

Art. 37

II – A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;¹³

Depois de aprovado em concurso público e designado para exercer a sua função em uma escola, o diretor da unidade escolar não tem autonomia de rejeitar o funcionário, mesmo avaliando que o desempenho deste profissional não esteja em consonância com os objetivos traçados no Projeto Político Pedagógico da escola. Todos os funcionários da escola têm o direito de permanecer na escola em que estiverem lotados, independente da vontade do diretor.

¹³ Constituição Brasileira - 1988

Apenas com as restrições aqui apresentadas, podemos perceber que os diretores de unidades escolares possuem poder discricionário muito pequeno e que as mudanças apresentadas no processo de descentralização não ampliou este poder.

A verticalização e a rigidez do poder, que restringem a autonomia do diretor, continuam contribuindo para o não envolvimento dos professores e funcionários, embora o processo de descentralização da Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro tivesse o objetivo de dar maior velocidade nas ações de rotina que o Sistema Educacional necessitava para atender as necessidades básicas das unidades escolares poderem funcionar.

Na atual gestão está sendo utilizado intensamente mais um canal de participação com o objetivo de facilitar o envolvimento de professores, diretores e alunos no processo de decisão. Essa participação é implementada pela Secretária de Educação atual, utilizando diversos conselhos: professores, alunos e diretores, eleitos entre seus pares.

Os Conselhos de representantes que atuam junto a Secretária é composto por dez Professores, dez Alunos e dez Diretores de Escolas, sendo um representante por segmento para cada Coordenadoria Regional.

Cabe aos Conselhos atuar numa ação conjunta e participativa de forma a garantir a melhoria da qualidade do ensino, bem como a democratização do processo educativo, participar de reuniões, garantir um fluxo permanente e atualizado de informações e também, apresentar críticas e sugestões discutidas por seus pares regionalmente.

4. FATORES DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA SME

Não há dúvidas que um dos principais fatores de desempenho é boa organização administrativa. A escola dotada de boa administração tem como reflexo a qualidade do ensino.

A qualidade de uma escola pode ser medida, tendo em vista quantos alunos conseguem notas mais altas em provas estandarizadas, onde os estudantes, de diferentes escolas, são avaliados por um mesmo instrumento de avaliação.

Os testes do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) têm este perfil.

Ao final de 2002, a Fundação Cesgranrio foi contratada para realizar uma avaliação externa da qualidade do ensino nas escolas da Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro utilizando a metodologia utilizada pelo SAEB.

A avaliação teve como finalidade verificar o desempenho na totalidade de turmas de 4ª séries do Ensino Fundamental. Foram avaliados 54.130 alunos pertencentes a 1810 turmas de 760 escolas municipais, o que representou 85,53% de comparecimento do total dos alunos matriculados na série.

Nos testes aplicados nos alunos, os resultados obtidos indicam as competências, as habilidades e os conteúdos que eles demonstram ter aprendido ao responder corretamente os itens do teste. Os desempenhos dos alunos foram apresentados em uma escala.

Segundo a Fundação Cesgranrio, modernamente, os processos de avaliação de sistemas de ensino que envolvem um grande número de alunos, como o realizado pela SME/RJ, utilizam uma teoria estatística, chamada Teoria da Resposta ao Item. Esta teoria permite obter uma escala de desempenho que não sofre interferência dos níveis de dificuldade das questões ou itens das provas. Permite também a construção de uma escala comum para as séries avaliadas graças ao uso comum de itens comuns entre essas séries.¹⁴

A avaliação realizada pela Cesgranrio utilizou itens do Banco Nacional de itens que foram aplicados no SAEB/2001, tornando possível que os desempenhos pudessem ser apresentados nas mesmas escalas de desempenho do SAEB/2001.

Os testes abrangeram as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Das questões apresentadas nos testes, 42,21%, por disciplinas, foram cedidas pelo Banco Nacional de Itens do INEP/MEC, com finalidade de permitir apresentar os resultados obtidos pelos alunos na escala do SAEB Nacional.

A escala de desempenho em língua portuguesa foi descrita em oito níveis e a de matemática em dez níveis. A análise das escalas permite observar o percentual de alunos posicionados em cada nível do desempenho, oferecendo informações importantes sobre a ação pedagógica.

As análises apresentadas pela Fundação Cesgranrio apontaram que:

¹⁴ Fundação Cesgranrio - Resultados dos Alunos da Rede Municipal do Rio de Janeiro – 2002 – págs 2 e 3

A média nacional do SAEB para alunos de 4ª série em matemática é de 176,26 e a obtida nesta avaliação, pelos alunos das escolas municipais foi de 185,37 e em língua portuguesa a média do SAEB Nacional é de 165,12 e a obtida nesta avaliação foi de 171,97.

Existe muita polêmica em questões de avaliação e os seus resultados. As avaliações realizadas pela Fundação Cesgranrio no Rio de Janeiro e pelo SAEB à nível nacional têm como objetivo medir a qualidade do ensino, mas os resultados obtidos geram controvérsias.

Segundo Simon Schwartzman, a melhora da educação básica no Brasil foi quantitativa e se deu através da universalização do acesso à educação básica, à redução das taxas de repetência, além das avaliações como o SAEB Nacional.¹⁵

O estudo do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) organizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) mostra que o nível do desempenho do estudante brasileiro continua baixo. O Brasil foi o último colocado do ranking entre os trinta e dois países participantes da avaliação do PISA 2000. Este projeto avaliou a compreensão e a leitura de 265 mil estudantes de 15 anos nos principais países industrializados no ano de 2000 e avaliará matemática em 2003.¹⁶

Estas afirmações nos levam a refletir que, embora a cidade do Rio de Janeiro tenha um desempenho acima da média nacional, como foi

¹⁵ Rio de Janeiro: Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – Ano 2 – nº 4
http://mururu.rits.org.br/livelink/livelink.exe/fetch/2000/440620/471330/Dez_proposicoes_controversas_sobre_a_qualidade_da_educacao_basica_no_pais.pdf?nodeid=471978&vernum=0

¹⁶ JORNAL DO PROFESSOR – Primavera de 2000 -Relatório PISA e o problema da leitura. – págs 1 e 2

dito anteriormente, muito ainda se tem a fazer para alcançar uma educação de qualidade.

Além da avaliação externa, outros instrumentos são utilizados pela SME para avaliar a qualidade da escola: são os quadros de desempenho apresentados e analisados, bimestralmente, pelo E/DGED (Departamento Geral de Educação) e a avaliação da gestão escolar realizada semestralmente pelas Coordenadorias Regionais, segundo critérios da portaria E/CDEC nº 1 de 29 de setembro de 1994 da SME (anexo I) que citamos no Capítulo III, página 16.

Estes instrumentos determinam quais as escolas que precisam de maior investimento. As escolas que apresentam baixo desempenho recebem atendimento diferenciado através de consultoria, treinamento e maior disponibilidade de recursos.

Muitos estudos têm sido feitos para determinar qual o melhor caminho para aumentar o rendimento escolar. As políticas propostas para este fim vão desde a mudança de currículo até investimentos na formação de professores, melhoria dos livros didáticos e mudança do modelo de seriação, como a implantação da progressão continuada (ciclo), adotada na cidade do Rio de Janeiro e em algumas outras cidades do país.

Em todos os estudos, observamos que a gestão escolar tem papel relevante e fundamental. Não se fala em melhoria da qualidade do ensino sem citar o Diretor de Escola. Simon Schwartzman fala sobre a qualidade da educação básica no Brasil, no artigo denominado “Dez Proposições Controversas Sobre a Qualidade da Educação Básica no Brasil”. Das dez proposições apresentadas, três são sobre diretores de escola. O Sociólogo assim se pronuncia a respeito em três das suas dez proposições:

1. *Experiências localizadas, assim como a literatura internacional, sugerem que uma característica central das escolas que funcionam bem, e que conseguem reduzir os efeitos negativos das condições sociais dos alunos, é a existência de um “clima” de envolvimento de diretores, professores, alunos e suas famílias com as questões educacionais. Este “clima” faz com que a escola busque os recursos de que precise, resolva seus problemas imediatos, motive os professores, alunos e suas famílias, etc. O fator principal para a constituição deste “clima” é a liderança pedagógica e institucional exercida pelos diretores, e sua capacidade efetiva de ação.*

2. *A escolha adequada dos diretores, sua autonomia e capacidade de decisão, e um sistema adequado de reconhecimento pelo seu desempenho parecem ser fundamentais para a criação do “clima” de trabalho sem o qual a educação não consegue se desenvolver. Diversos procedimentos têm sido propostos para a escolha de diretores escolares – eleições, provas, certificação, carreiras próprias, e diferentes combinações destes procedimentos. É necessário examinar estes procedimentos em maior profundidade, e verificar quais os efeitos positivos e negativos de cada um.*

3. *As questões da escola e autonomia dos diretores, assim como da formação, seleção, e envolvimento dos professores, estão relacionadas com o problema mais amplo da centralização da educação básica em grandes burocracias estaduais e municipais. É necessário avançar mais na descentralização destes sistemas, combinada com sistemas compensatórios efetivos para corrigir desigualdades de recursos financeiros e pedagógicos entre as escolas.*¹⁷

¹⁷ Rio de Janeiro: Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – Ano 2 – nº 4
http://mururu.rits.org.br/livelink/livelink.exe/fetch/2000/440620/471330/Dez_proposições_controversas_sobre_a_qualidade_da_educacao_basica_no_pais.pdf?nodeid=471978&vernum=0

Percebemos também, que não só no Brasil esta preocupação com a importância do diretor de escola está presente. Beverley Carlson (2002), publica artigo que sintetiza estudo realizado anteriormente sobre a educação no Chile. Neste artigo publicado na revista Cepal, intitulado “Qué nos enseñan las escuelas sobre la educación de los niños pobres en Chile”, ele afirma em suas conclusões :

Las entrevistas a las escuelas demuestran que si bien los factores de calidad son acumulativos, algunos de ellos generan cambios profundos. Es fundamental identificar y comprender estos factores, porque son ellos los que deberían modificarse en el corto plazo. Los relatos de las escuelas nos indican que lo más índice en la calidad de ellas es tener un director de primera línea, que cuente con la autoridad suficiente para tomar determinadas medidas (pag 183).¹⁸

Portanto, não há como falar de qualidade na educação sem citar o diretor de escola. Podemos também afirmar que com o fenômeno da universalização do ensino que agigantou os sistemas educacionais públicos, somente com diretores capazes, com maior autonomia, com autoridade para tomar decisões, poderemos obter a melhoria da qualidade do ensino.

Justifica-se, portanto, uma constante preocupação, por parte dos Sistemas Educacionais, em investimentos na capacitação, estabilização e motivação destes diretores.

A Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, em 1998, com intuito de valorizar este profissional agregou valores financeiros à gratificação recebida pelo diretor de escola e em 2001, essa gratificação foi categorizada em função do número de alunos de cada escola. O objetivo foi

¹⁸ Revista La Cepal nº 72, de dezembro de 2002

criar um fator de distinção por complexidade, entendendo que quanto maior o número de alunos, mais complexa a tarefa do diretor.

Temos três categorias: A primeira recebe a gratificação DAS 6, destinada às escolas com menos de setecentos alunos. A segunda, destinada às escolas com mais de setecentos alunos, a gratificação é acrescida de encargos especiais, representando acréscimo de quase cinquenta por cento na gratificação. A terceira destinada às escolas com mais de mil e quatrocentos alunos, a gratificação representa quase cem por cento da primeira categoria.

Outra iniciativa importante foi a capacitação de duzentos diretores de escola realizada em 2002, com previsão de atendimento dos oitocentos e quarenta e sete restantes nos anos de 2003 e 2004.

É importante estimular os gestores mais dinâmicos e comprometidos com a educação para que eles tenham interesse em assumir as direções de escolas, especialmente as mais difíceis.

Com bons líderes nas escolas com maiores dificuldades, será possível encontrar parceiros que apresentem atitudes pró-ativas, que apresentem soluções exeqüíveis que criem possibilidades de resgate das escolas com dificuldades, na intrincada tarefa de transmitir conhecimento e valores.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho de campo foi motivado na necessidade de identificar nas unidades escolares pontos positivos e pontos negativos no modelo de gestão escolar adotado pela Secretaria Municipal de Educação.

Os procedimentos metodológicos atenderam às etapas:

- Pesquisa dos dados fornecidos por Departamentos e Assessorias da SME.
- Pesquisa no site da SME.
- Análise da legislação existente sobre a estrutura organizacional da SME.
- Análise dos indicadores externos e internos de qualidade do ensino existentes na SME.
- Pesquisa de campo nas escolas.

Buscou-se informações acerca do grau de autonomia dos diretores de unidades escolares através das variáveis do cotidiano escolar e se realmente houve a inclusão de diretores, professores, funcionários, pais e alunos nos procedimentos decisórios do processo educacional.

A qualidade do ensino, foi dimensionada através de pesquisas junto aos quadros de desempenho das unidades escolares e a última foi a pesquisa externa realizada pela Secretaria Municipal de Educação através da Fundação Cesgranrio, realizada em turmas de quarta séries do ensino fundamental no ano de 2002 e que apresentou resultados positivos na análise da qualidade do ensino fundamental nas escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro.

Buscamos, também, informações nas Coordenadorias Regionais de Educação sobre as escolas que, segundo elas, apresentavam bom desempenho. Das escolas apresentadas, sorteamos as participantes da pesquisa. Através de estratificação proporcional, determinamos o número de escolas que participariam da pesquisa.

Foram entrevistados acidentalmente, de acordo com a disponibilidade destes profissionais, Diretores, Diretores Adjuntos e Coordenadores Pedagógicos das escolas selecionadas que responderam ao questionário I. Os professores destas mesmas escolas responderam ao questionário II.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo trabalhado foram as mil e quarenta escolas municipais do Município do Rio de Janeiro distribuídas nas dez Coordenadorias Regionais de Educação.

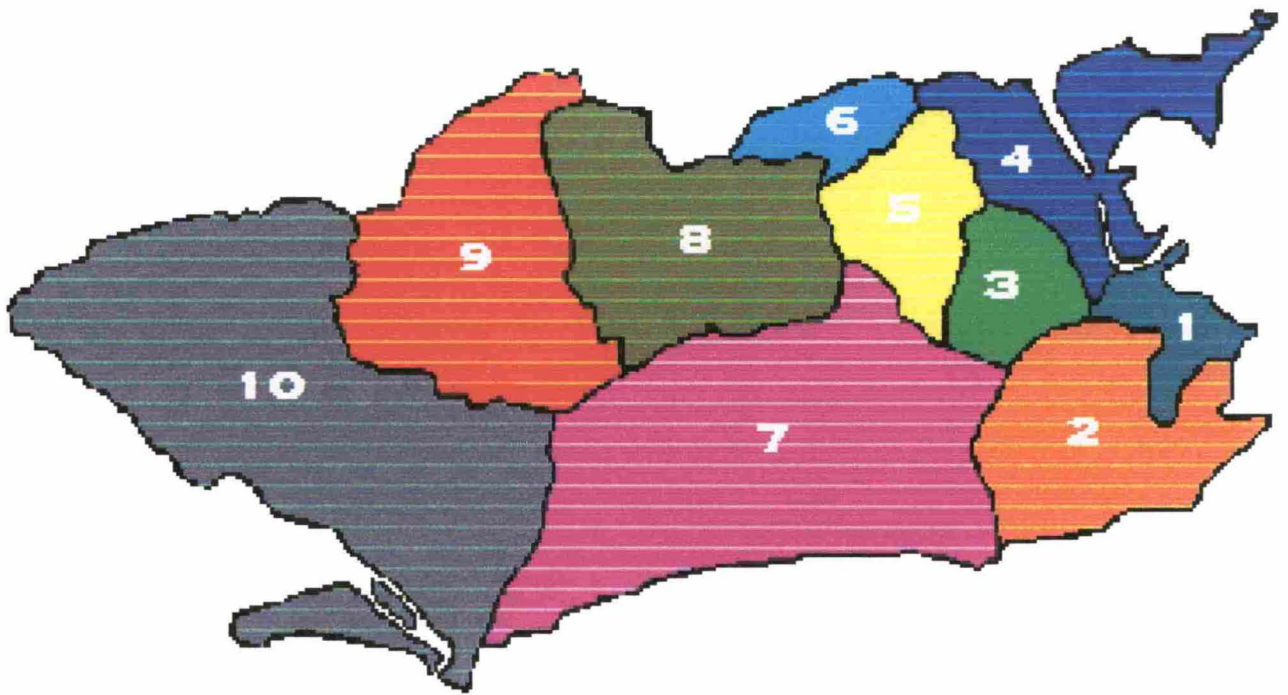
Estas Coordenadorias possuem um número variável de unidades escolares sob sua responsabilidade. As escolas de cada Coordenadoria Regional foram selecionadas considerando-se a Região Administrativa e a área de planejamento da cidade em que estão inseridas. É

importante dizer que, embora localizadas em um mesmo município, as realidades culturais, econômicas e sociais das escolas municipais são bastante diversas.

A amostra é composta de trinta escolas, através de uma estratificação proporcional nas Coordenadorias Regionais de Educação.

5.3 DESCRIÇÃO DOS BAIRROS E REGIÕES ADMINISTRATIVAS

Localização das Coordenadorias Regionais de Educação da Cidade do Rio de Janeiro.



Primeira Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cinquenta e uma escolas pertencentes à 1^a, 2^a, 3^a, 7^a, 21^a e 23^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Praça Mauá, Gambôa, Santo Cristo, Caju, Centro, Cidade Nova, Bairro de Fátima, Estácio, Santa Teresa, Rio Comprido, São Cristóvão, Catumbi, Mangureira, Benfica e Paquetá.

Segunda Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e treze escolas pertencentes à 4^a, 5^a, 6^a, 8^a, 9^a e 27^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Glória, Flamengo, Laranjeiras, Catete, Urca, Cosme Velho, Botafogo, Humaitá, Praia Vermelha, Leme, Copacabana, Ipanema, São Conrado, Rocinha, Vidigal, Gávea, Leblon, Jardim Botânico, Alto da Boa Vista, Horto, Tijuca, Praça Bandeira, V. Isabel, Andaraí e Grajaú.

Terceira Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e duas escolas pertencentes à 12^a, 13^a, 28^a e 29^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Higienópolis, Engenho Novo, Rocha, Riachuelo, Del Castilho, Méier, Maria da Graça, Inhaúma, Engenho da Rainha, Tomás Coelho, Bonsucesso, Piedade, Sampaio, Jacaré, Cachambi, Todos os Santos, Pilares, Lins, Engenho de Dentro, Água Santa, Encantado, Abolição, Jacarezinho e Alemão.

Quarta Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e trinta e quatro escolas pertencentes à 10, 11^a, 20^a, 30^a, e 31^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Manguinhos, Bonsucesso, Ramos, Olaria, Penha, Brás de Pina, Vila da Penha, Cordovil, Parada de Lucas, Vigário Geral, Jardim América e Ilha do Governador.

Quinta Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e três escolas pertencentes à 15^a, e 16^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Vicente de Carvalho, Vila Kosmos, Vila da Penha, Irajá, Vista Alegre, Vaz Lobo, Colégio, Marechal Hermes, Rocha Miranda, Turiaçu, Oswaldo Cruz, Bento Ribeiro, Guadalupe, Madureira, Honório Gurgel, Campinho, Quintino, Cavalcante e Cascadura.

Sexta Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade setenta e sete escolas pertencentes à 15^a e 27^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Parque Anchieta, Anchieta, Ricardo de Albuquerque, Guadalupe, Acari, Coelho Neto, Irajá, Honório Gurgel, Costa Barros, Pavuna e Barros Filho.

Sétima Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e onze escolas pertencentes à 16^a, 24^a e 34^a A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Jacarepaguá, Taquara, Cidade de Deus, Freguesia, Rio das Pedras, Tanque, Curicica, Pechincha, Praça Seca, Vila Valqueire, Barra da Tijuca, Itanhangá, Vargem Pequena, Vargem Grande e Recreio dos Bandeirantes.

Oitava Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e quarenta e cinco escolas pertencentes à 17ª e 23ª A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Guadalupe, Deodoro, Padre Miguel, Bangu, Senador Camará, Jabour, Santíssimo, Guilherme da Silveira, Vila Kennedy, Vila Militar, Jardim Sulacap, Magalhães de Bastos

Nona Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e três escolas pertencentes à 18ª A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Inhoaíba, Campo Grande, Cosmos, Santíssimo, Augusto Vasconcelos, e Benjamim Dumont

Décima Coordenadoria Regional de Educação

Tem sob sua responsabilidade cento e uma escolas pertencentes à 19ª e 26ª A.R., Administração Regional que compreende os bairros de:

Santa Cruz, Paciência, Cosmos, São Fernando, Guaratiba, Ilha de Guaratiba, Barra de Guaratiba, Pedra de Guaratiba, Sepetiba e Jardim Maravilha

5.4 AMOSTRA

A amostra é composta de trinta escolas que enumeramos a seguir, definindo: segmento que atende e número de alunos. As escolas foram escolhidas

considerando a interseção de dois dos três indicadores considerados como fatores de qualidade pelo pesquisador. Foram eles:

- Quadro de desempenho da SME.
- Indicação das escolas de bom desempenho, segundo observações regionais.

Não foi possível utilizar na seleção da amostra o indicador fornecido pela Pesquisa externa realizada pela Fundação Cesgranrio em 2001. Os dados relativos ao desempenho de cada escola não estavam disponíveis no momento da pesquisa.

Outro fato importante registrado foi uma visita a uma escola que atendia somente a educação infantil. Para este segmento de ensino, o desempenho não é registrado nos quadros de desempenho da Secretaria Municipal de Educação. Entretanto, o trabalho pedagógico da escola nos encantou, justificando sua inclusão na pesquisa considerando apenas a indicação da Coordenadoria Regional como fator de qualidade.

Unidades Escolares, segmentos que atendem e número de alunos

| CREs | | Nome das Escolas | Segmento | Alunos |
|----------|---|--------------------------|----------|--------|
| Primeira | 1 | E.M. Mário Cláudio | 1º e 2º | 844 |
| Segunda | 1 | Luiz Delfino | 1º | 324 |
| | 2 | Santos Anjos | 1º | 535 |
| | 3 | Lourenço Filho | 2º | 552 |
| Terceira | 1 | Ministro Gama Filho | 1º e 2º | 956 |
| | 2 | Helio Smidt | 1º | 494 |
| | 3 | Londres | 1º | 542 |
| Quarta | 1 | Abeilard Feijó | 1º | 379 |
| | 2 | Sun-Yat-Sem | 1º | 356 |
| | 3 | Magdalena Tagliaferro | 1º | 300 |
| | 4 | João Ramos de Souza | 1º | 665 |
| Quinta | 1 | Itália | 2º | 1380 |
| | 2 | Cervantes | 1º | 309 |
| | 3 | Espírito Santo | 1º | 545 |
| Sexta | 1 | Grandjan Montigny | 1º | 396 |
| | 2 | Guilherme Tell | 1º | 462 |
| Sétima | 1 | Pio X | 2º | 956 |
| | 2 | Ciep Carlos D. Andrade | 1º e 2º | 1106 |
| | 3 | Ciep Margaret Mee * | 1º | 954 |
| Oitava | 1 | Lafayette de Andrade | 1º | 496 |
| | 2 | Costa do Marfim | 1º | 310 |
| | 3 | Bangu | 1º | 385 |
| | 4 | Célia M. Barreto | 1º | 576 |
| Nona | 1 | Castro Alves | 1º | 1056 |
| | 2 | Ciep Fco P. de Miranda * | 1º e 2º | 534 |
| | 3 | Rio Grande do Norte | 1º | 328 |
| Décima | 1 | Bento Amaral Coutinho | 2º | 788 |
| | 2 | Ciep Barão de Itararé | 1º | 1557 |
| | 3 | Caldeira de Alvarenga | 2º | 811 |
| | 4 | Maria Jesus de Oliveira | EI | 244 |

(*) Escolas com turmas em horário integral

5.5 COLETA DE DADOS:

Foram elaborados dois questionários denominados por: “Questionário I”, destinado à Equipe de Direção das Escolas e “Questionário II”, destinado aos professores regentes. O objetivo foi observar se há contradições em relação ao pensamento dos diretores e professores acerca das questões apresentadas, que envolvem as rotinas profissionais, a qualidade do ensino, a autonomia e o estilo gerencial dos diretores.

5.6 COMENTÁRIOS SOBRE A AMOSTRA

As Unidades Escolares que fizeram parte da amostra oferecem ensino do ciclo até a 8ª série e educação infantil. O ciclo atende aos três primeiros anos de escolarização (classe de alfabetização, 1ª e 2ª séries). Ele é destinado à alfabetização, não prevê reprovação e a idade do aluno é o fator determinante para a enturmação.

Nas turmas de ciclo, 3ª e 4ª séries atuam professores com formação de 2º grau (antigo Curso Normal), atuando com uma única turma dentro de um período de quatro horas e meia de aula por dia. Estes cinco primeiros anos de escolarização são denominados de primeiro segmento e os professores que nele atuam são identificados como Professores II.

O segundo segmento, composto por turmas de 5ª a 8ª série, tem professores com formação universitária que possuem de duas a seis turmas, de acordo com a disciplina e não trabalham todos os dias da semana (em média três dias) e são denominados de Professores I.

O Professor I, por não trabalhar todos os dias da semana e atuar em duas, três ou mais escolas, possuir diversas turmas em cada uma

dessas escolas, tendo sob sua responsabilidade um grande número de alunos, tem menor integração com a unidade escolar e não tem interesse em ocupar a função de diretor de escola.

Diferente do Professor II, que ao ocupar funções na direção escolar pode ampliar sua renda e ainda manter-se no mesmo local de trabalho. O Professor I procura melhorar o seu salário através da regência de turma em outras escolas, sem ter a responsabilidade gerencial e administrativa de uma escola .

A solução adotada pela maioria dos Professores I para ampliar salário faz com que eles se desloquem de um lado para o outro, alimentando um “stress” que prejudica o desempenho profissional.

5.7 A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi fundamental para a realização do trabalho. Os depoimentos e as respostas aos questionários dadas por professores e diretores de escolas permitiram uma melhor análise das dificuldades e possibilitaram o entendimento de como a escola procura caminhos para construção de um projeto político-pedagógico que atenda as necessidades da comunidade que está inserida.

Os contatos com as Unidades Escolares foram realizados através das Coordenadorias Regionais de Educação. Solicitamos a estes órgãos a indicação de escolas que tivessem bom desempenho. Determinadas as escolas, algumas foram visitadas pelo pesquisador e para outras, foram enviados questionários.

Nas escolas visitadas, as entrevistas transcorreram em clima cordial e de interesse. Todos os envolvidos demonstraram empenho diante da entrevista que procurava saber da experiência e opiniões de profissionais com anos de vivência na direção da unidade escolar ou de regência de turma.

Estas visitas às unidades escolares foram fundamentais para observação do ambiente interno e externo da escola. Foi possível observar o quanto o entorno da escola determina o comportamento do ambiente (interno) escolar.

Foi possível observar que as escolas localizadas nas periferias são o grande referencial social da comunidade. Nelas, são realizados encontros com Associação de Moradores entre outros eventos.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados através de dois instrumentos próprios: um para professores e outro para diretores de escola com retorno de mais de noventa por cento dos questionários distribuídos.

Optou-se por aplicação de questionários em função do pouco tempo existente para pesquisa. Este instrumento possibilitou a opinião de um número significativo dos sujeitos da pesquisa.

As perguntas elaboradas para o questionário foram fechadas. Ouvimos , também, opiniões de diretores durante as quatro visitas realizadas nas unidades escolares.

Através deste caminho, encontramos contradições, pois muitos comentários são opostos ou muitas vezes, não se coadunam com a tabulação das respostas apresentadas. É necessário registrar o alto índice de respostas padronizadas.

Não houve interesse em confirmar as tendências da maioria e sim analisar o que pensam os sujeitos que participaram da pesquisa.

Através da pesquisa, estabelecemos as relações existentes entre gestão e qualidade do ensino. Conhecemos as opiniões e analisamos a liderança dos que vivenciam o sistema municipal de ensino da cidade do Rio de Janeiro. Estabelecemos relações entre formação, experiência, sensibilidade, flexibilidade e capacidade de julgamento e reflexão.

A idéia foi analisar as contradições e o distanciamento existentes entre os perfis de cada profissional entrevistado, através da análise das freqüências observadas nas respostas, estabelecendo a influência da gestão na qualidade do ensino. Investigamos até que ponto estas proposições podem contribuir para o fracasso escolar.

Foi avaliada, também, a qualidade do relacionamento do grupo no ambiente de trabalho, observando a forma como os administradores das unidades escolares estão “agindo” e se “relacionando” dentro da instituição com os grupos de profissionais.

Abaixo, estão apresentados os resultados dos questionários aplicados aos diretores de escola e professores. O questionário I foi respondido por diretores de escola e o questionário II por professores.

Quadro I
Tempo de direção e magistério
Questionário I

| | PI | PII | Tempo de função ou de magistério | | | | | | Idade (em anos) | | | |
|--------|----|-----|----------------------------------|-----|-----------|------|------------|-----|-----------------|--------|-------|------|
| | | | Até 5 | | Mais de 5 | | Mais de 10 | | | | | |
| | | | Funç | Mag | Funç | mag. | Funç | Mag | 20/30 | 31/ 40 | 41/50 | + 50 |
| Totais | 10 | 47 | 20 | 0 | 9 | 2 | 26 | 53 | 0 | 7 | 28 | 20 |
| % | 17 | 83 | 34 | 0 | 16 | 3 | 45 | 91 | 0 | 12 | 48 | 34 |

Através do quadro I, observamos que oitenta e três por cento dos professores que exercem a função de diretor de escola são Professores II, o que confirma que, este profissional por trabalhar com uma única turma, todos os dias da semana, cria laços mais intensos com a escola. Este fato, aliado à questões de

ordem salarial e à jornada de trabalho com maior número de horas, faz com que haja maior interesse e maiores possibilidades deste profissional em exercer função de direção.

Os diretores de escola, em sua maioria, (noventa e um por cento) têm mais de dez anos de magistério, o que é explicado pelas normas estabelecidas para sua escolha. Estas normas prevêm um mínimo de cinco anos de regência de turma para que o professor possa se candidatar à função.

Podemos acrescentar que 45% dos diretores ocupam a função há mais de dez anos e 16% há mais de cinco anos, o que contribui para que 48% dos dirigentes de escola tenham idade entre quarenta e um e cinqüenta anos e 34% mais de cinqüenta anos.

Estes fatos indicam que estes profissionais devem ter acumulado experiência através dos anos na função.

Quadro II

Formação profissional

Questionário I

| Escolaridade | | | | | | Cursos | | |
|--------------|---------|---------|----------------|----------|-----------|--------|----|----|
| | 2º grau | 3º grau | Especialização | Mestrado | Doutorado | 1 | 2 | 3 |
| Total | 9 | 35 | 10 | 1 | 0 | 18 | 15 | 16 |
| % | 16 | 60 | 17 | 2 | 0 | 31 | 26 | 28 |

O Professor II, apesar de ser exigido a ele somente a formação de segundo grau (curso normal) para ele ingressar no cargo, é perceptível que existe

um esforço pessoal deste profissional em investir em sua capacitação. Sessenta por cento (60%) possui curso de graduação, 17% cursos de especialização e quase todos participaram de cursos de atualização técnica com mais de vinte horas de duração, nos últimos três anos.

Certamente, este é um ponto extremamente importante para avanços na competência profissional de qualquer indivíduo.

Quadro 3

Rotinas profissionais

Questionário I

3.1. Considerando as funções básicas da equipe de direção da escola, avalie o grau de importância das atividades abaixo relacionadas. Você só poderá marcar no máximo 4 vezes em cada coluna.

| | Muito importante | | Importante | | Sem importância | |
|--|------------------|-------|------------|-------|-----------------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | total |
| Formulação de projetos pedagógicos destinados a eliminar ou minimizar a evasão e repetência. | 86 | 50 | 10 | 6 | 0 | 0 |
| Supervisão direta sobre os professores e funcionários | 45 | 26 | 50 | 29 | 2 | 1 |
| Acompanhamento dos índices de evasão e repetência | 64 | 37 | 31 | 18 | 0 | 0 |
| Participação em reuniões | 41 | 24 | 53 | 31 | 0 | 0 |
| Atendimento aos pais | 26 | 45 | 48 | 28 | 2 | 1 |
| Redação de documentos e relatórios | 17 | 10 | 56 | 32 | 14 | 8 |
| Faz leitura e divulgação das publicações de leis, decretos, portarias e circulares. | 38 | 22 | 57 | 33 | 0 | 0 |

Ao ser formulada esta questão, criou-se a necessidade de escolha ao limitar a frequência que poderia ser marcada cada alternativa. Houve

resistência dos entrevistados em obedecer a esta determinação e muitos não o fizeram. Todos reconhecem a importância das funções elencadas. A dificuldade foi estabelecer o grau de importância que a equipe de direção atribuía a cada uma delas. Eles entendem que estas questões estão emaranhadas e que o grau de importância muitas vezes é determinado pela necessidade do momento.

Apesar da resistência, observamos que as atividades pedagógicas obtiveram superioridade sobre a atividade administrativa e comunitária quando observamos a coluna “muito importante”. Porém, quando juntamos as colunas: “muito importante” e “importante” esta diferença é quase nula.

Quadro 4

Autonomia e estilo gerencial

Questionário I

| Em relação a sua equipe | Nenhum ou pouco | | Considerável | | Muito elevado | |
|---|-----------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Que grau de confiança você deposita em sua equipe? | 0 | 0 | 29 | 17 | 66 | 38 |
| Que grau de liberdade você oferece a sua equipe para que eles participem das decisões sobre a gestão da escola? | 0 | 0 | 38 | 22 | 57 | 33 |

Questionário II - Professores

| Em relação a seu diretor | Nenhum ou pouco | | Considerável | | Muito elevado | |
|--|-----------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Que grau de confiança você deposita em seu diretor? | 2 | 2 | 12 | 10 | 87 | 72 |
| Que grau de liberdade você tem com seu diretor para participar de tomadas de decisões na gestão da escola? | 4 | 3 | 46 | 38 | 51 | 42 |

O grau de confiança que o líder deposita em sua equipe é forte fator motivacional. A capacidade de exercer influência no grupo ou, individualmente em cada membro de sua equipe, está diretamente ligado ao grau de confiança existente entre líder e liderado.

Nesta questão, observamos que os diretores depositam um grau de confiança mais elevado na sua equipe do que o grau de liberdade por eles oferecido para que os professores participem das decisões sobre a gestão da escola.

Observamos que o grau de confiança dos professores no diretor é bem maior. Cabe pontuar, que durante as visitas realizadas foi possível perceber que os professores sabem que o grau de concessão oferecido por parte do diretor, para que eles participem de decisões sobre a gestão da escola, é pequeno.

Quadro 5

Questionário I – Equipe de Direção

| Em relação a sua equipe | Raramente | | Ocasionalmente | | Freqüentemente | |
|--|-----------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Qual a freqüência que você se reúne com professores e funcionários para discutir as suas idéias? | 0 | 0 | 3 | 2 | 91 | 53 |

Questionário II – Professores

| Em relação a seu diretor | Raramente | | Ocasionalmente | | Freqüentemente | |
|--|-----------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Qual a freqüência que você se reúne com seu diretor para discutir as suas idéias ? | 2 | 2 | 14 | 12 | 83 | 69 |

Os diretores de escola em sua maioria (91%) afirmam que se reúnem freqüentemente com sua equipe. Quando é feita a mesma indagação aos professores, um grupo significativo (16%) respondem ocasionalmente ou raramente. Existe, certamente, opinião diversa sobre o assunto em um grupo significativo de professores.

Quadro 6

Questionário I Equipe e Direção

| Em relação a professores, funcionários, pais e alunos | Através de emissão de ordens | | Através de emissão de ordens, solicitando opiniões | | Emissão de ordens, após discussão com o grupo. | |
|---|------------------------------|-------|--|-------|--|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Como são estabelecidas as regras de orientação em sua escola? | 0 | 0 | 21 | 12 | 71 | 41 |

Questionário II Professores

| | Através de emissão de ordens | | Através de emissão de ordens, solicitando opiniões | | Emissão de ordens, após discussão com o grupo. | |
|---|------------------------------|-------|--|-------|--|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Como são estabelecidas as regras de orientação em sua escola? | 2 | 2 | 25 | 21 | 72 | 60 |

As opiniões sobre o estabelecimento de ordens não são muito divergentes entre professores e diretores. É importante registrar que a regra estabelecida somente através de ordem tem percentual ínfimo (2%).

Quadro 7

Questionário I – Equipe de Direção

| Classifique o ambiente de trabalho de sua escola, no que se refere: | Muito bom | | Bom | | Ruim | |
|---|-----------|-------|-----|-------|------|-------|
| | % | Total | % | total | % | Total |
| Relacionamento do grupo, espírito de equipe e solução de conflitos | 72 | 42 | 22 | 13 | 2 | 1 |

Questionário II – Professores

| Classifique o ambiente de trabalho de sua escola, no que se refere: | Muito bom | | Bom | | Ruim | |
|---|-----------|-------|-----|-------|------|-------|
| | % | Total | % | Total | % | Total |
| Relacionamento do grupo, espírito de equipe e solução de conflitos | 60 | 50 | 39 | 32 | 0 | 0 |

É grande o percentual, tanto de professores como de diretores que classificam o ambiente da escola como muito bom. O que pode significar que existe a prática de discutir os conflitos abertamente e resolvê-los. O diretor e sua equipe precisam estar envolvidos nas decisões que buscam consenso. O relacionamento do grupo e o espírito de equipe exigem comprometimento e responsabilidade de todos.

Quadro 8

Questionário I

Marque com um X, dentre as características a seguir, as três mais importantes que você julga possuir como líder:

| | Julga possuir | |
|--------------------------|---------------|-------|
| | % | Total |
| Capacidade de julgamento | 33 | 19 |
| Criatividade | 43 | 25 |
| Sensibilidade | 71 | 41 |
| Conhecimento | 60 | 35 |
| Disciplina | 31 | 18 |
| Lealdade à instituição | 53 | 31 |

Questionário II - Professores

Marque com um X, dentre as características a seguir, as três mais importantes que você julga possuir como líder:

| | Julga possuir | |
|---------------|---------------|-------|
| | % | Total |
| Conhecimento | 72 | 60 |
| Disciplina | 55 | 46 |
| Criatividade | 55 | 46 |
| Sensibilidade | 54 | 45 |
| Flexibilidade | 54 | 45 |

As práticas e atributos pessoais são fundamentais na eficiência da liderança. O líder deve ser capaz, sobretudo, de desempenhar um papel agregador, isto é, de influir decisivamente para um comportamento de reciprocidade entre os membros da equipe. Não é a relação de subordinação hierárquica, mas relações baseadas em normas e valores éticos que vão desenvolver autodisciplina, cooperação, espírito de equipe. Uma atitude positiva para discutir idéias, ações e solucionar conflitos é extremamente importante.

Os atributos e as práticas necessárias para se tornar um líder bem sucedido podem ser formados em qualquer gerente que se disponha a ser um líder, mas é preciso querer. Através do quadro 8, podemos observar como pensam diretores e professores a respeito de alguns destes atributos necessários ao líder.

É importante observar, como os diretores de escola entendem que a sensibilidade é importante e a colocam como um dos seus mais importantes atributos (71%). Entretanto mostram muita dificuldade ao avaliar sua capacidade de julgamento, somente 33% a consideraram importante e julgam possui-la.

Este quadro apresentado também para professores, porém com outras características, mostram que professores valorizam mais flexibilidade, conhecimento e disciplina.

As características apresentadas são atributos pessoais presentes nas relações humanas e de extrema importância para desempenho das ações destes profissionais, que as exercem em ambiente onde se entrelaçam interesses diferenciados, sonhos e ideais próprios, que precisam estar canalizados para o objetivo comum de educar.

Quadro 9

Questionário I – Equipe e Direção

| Processo de descentralização | % | Total |
|--------------------------------------|----|-------|
| Importante para a melhoria da escola | 83 | 48 |
| Bom para a melhoria da escola | 14 | 8 |
| Ruim para a melhoria da escola | 0 | 0 |

Questionário II - Professores

| Processo de descentralização | % | Total |
|--------------------------------------|----|-------|
| Importante para a melhoria da escola | 55 | 46 |
| Bom para a melhoria da escola | 42 | 35 |
| Ruim para a melhoria da escola | 0 | 0 |

Os diretores em sua maioria (83%) consideraram que o processo de descentralização foi importante para a melhoria da escola, o que fortalece o pensamento do pesquisador quanto a necessidade de aumentar o grau de descentralização do sistema com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino.

É importante registrar que o número de professores que consideram a descentralização importante é muito menor (55 %).

Quadro 10

Questionário I – Equipe de Direção

| Índice de reprovação | % | Total |
|----------------------|----|-------|
| Menos de 10% | 86 | 50 |
| Entre 11% e 25% | 9 | 5 |
| Mais de 25% | 2 | 1 |

Questionário II - Professores

| Índice de reprovação | % | Total |
|----------------------|----|-------|
| Menos de 10% | 71 | 59 |
| Entre 11% e 25% | 14 | 12 |
| Mais de 25% | 2 | 2 |

Os índices de reprovação são razoáveis. Este fato é explicado pela amostra que foi escolhida dentre escolas com bom desempenho. Porém, temos de ressaltar que o papel da escola é de ensinar e se existe reprovação é porque em algum ponto do processo educacional houve falhas e estas falhas não podem ser atribuídas somente ao aluno. Principalmente ao aluno do ensino fundamental.

Quadro 11

Questionário I – Equipe e Direção

| Qualidade do ensino | % | Total |
|---------------------|----|-------|
| Muito boa | 86 | 50 |
| Boa | 9 | 5 |
| Ruim | 0 | 0 |

Questionário II – Equipe de professores

| Qualidade do ensino | % | Total |
|---------------------|----|-------|
| Muito boa | 66 | 55 |
| Boa | 35 | 29 |
| Ruim | 0 | 0 |

Neste aspecto, a avaliação positiva do trabalho realizado demonstra que existe consciência da responsabilidade de professores e diretores de que a qualidade do ensino é responsabilidade de todos.

Quadro 12

Questionário I – Equipe de Direção

| O que caracteriza uma boa escola de ensino fundamental | % | Total |
|---|----|-------|
| A que mantém padrões rígidos de disciplina | 2 | 1 |
| A que exige conteúdo com rigor | 2 | 1 |
| A que leva o aluno a refletir | 55 | 32 |
| A que prioriza a formação cidadã do aluno | 59 | 34 |
| A que procura integrar currículo e programas a realidade do aluno | 60 | 35 |

Questionário II – Equipe de Professores

| O que caracteriza uma boa escola de ensino fundamental | % | Total |
|---|----|-------|
| A que mantém padrões rígidos de disciplina | 4 | 3 |
| A que exige conteúdo com rigor | 1 | 1 |
| A que leva o aluno a refletir | 64 | 53 |
| A que prioriza a formação cidadã do aluno | 65 | 54 |
| A que procura integrar currículo e programas a realidade do aluno | 65 | 54 |

Esta questão foi elaborada para que professores e diretores marcassem quantas afirmativas entendessem como relevante. Este mecanismo aumentou os percentuais encontrados, porém é possível observar que não foram consideradas relevantes aquelas que mantêm padrões rígidos de disciplina e exigem conteúdos com rigor. Na opinião de diretores e professores, o que caracteriza uma boa escola é uma proposta pedagógica que contemple a formação de conceitos e valores, trabalhando conteúdos dentro da realidade do aluno.

Quadro 13

Questionário I – Equipe de Direção

| Na sua opinião como devem ser escolhidos os diretores de escola | % | Total |
|---|----|-------|
| Concurso | 9 | 5 |
| Consultando a comunidade | 83 | 48 |
| Indicação política | 0 | 0 |
| Indicação técnica | 3 | 2 |

Questionário II – Equipe de Professores

| Na sua opinião como devem ser escolhidos os diretores de escola | % | Total |
|---|----|-------|
| Concurso | 16 | 13 |
| Consultando a comunidade | 78 | 65 |
| Indicação política | 0 | 0 |
| Indicação técnica | 2 | 2 |

Esta questão teve o objetivo de avaliar o que líderes e liderados pensam a respeito da escolha deste gerente que vai decidir para o grupo. Os dois grupos entendem que a consulta à comunidade (eleição) é o melhor método.

Quadro 14

Dados pessoais dos professores

Questionário II

| | P I | P II | Tempo de magistério | | | Idade (em anos) | | | |
|--------|-----|------|---------------------|--------|------------|-----------------|-------|-------|------|
| | | | Até 5 | Até 10 | Mais de 10 | 20/30 | 31/40 | 41/50 | + 50 |
| Totais | 15 | 66 | 23 | 10 | 50 | 19 | 23 | 28 | 10 |
| % | 18 | 79 | 27 | 12 | 60 | 23 | 27 | 33 | 12 |

Vinte e sete por cento (27%) dos professores, têm no máximo 5 anos de magistério, o que é explicado pelas contratações recentes de profissional pela SME. Podemos acrescentar que 23% dos professores são jovens com idade entre vinte e trinta anos e com pouca experiência profissional.

Este quadro nos mostra também que a maioria dos professores das escolas municipais possuem muita experiência profissional. Sessenta por cento (60%) dos profissionais têm mais de dez anos de experiência.

Esta é uma variável importante na qualidade, mas que tem que ser trabalhada. Podemos enfatizar esta preocupação fazendo referência a uma das cinco necessidades básicas da teoria de Maslow: Estima – ser amado, valorizado, reconhecido, prestigiado, recompensado.

Sem essa necessidade atendida o professor dificilmente conseguirá ser eficiente.

ENTREVISTAS

Um pequeno grupo de oito diretores participou da entrevista realizada. Eles tiveram a oportunidade de expressar livremente suas idéias sobre temas propostos pelo pesquisador. A indagação feita ao grupo proporcionou um debate breve, porém muito rico.

O tema: “Em que medida você acredita que a atuação do diretor possa contribuir para que a escola tenha ensino de qualidade?”

Na fala do grupo, percebemos angústia para falar sobre o assunto. Inicialmente, todos disseram que o diretor é fundamental para que a escola tenha ensino de qualidade, mas o problema foi falar quais as ações que ele poderia implementar para alcançar este objetivo. Os diretores de escola têm dificuldades em determinar onde começa sua autonomia e onde ela termina. A partir deste ponto, a conversa caminha para as dificuldades que ele não pode resolver em função da legislação em vigor.

As dificuldades com pessoal começam a ser apontadas. Falam da escassez de inspetores e coordenadores de turnos para cuidar da disciplina e da necessidade de projetos da “Secretaria” para dar conta da repetência e evasão escolar.

Todos são conscientes da responsabilidade social da escola e da importância que a comunidade do seu entorno confere a escola. Uma das diretoras, relatou a intensidade de como a escola é procurada pela comunidade para toda e qualquer informação. Esta escola, localizada em região de extrema pobreza, é solicitada pela comunidade para qualquer evento social ou religioso. Seus muros são utilizados para fotografar eventos sociais como aniversários, casamentos e batizados.

Os diretores se preocupam com a transferência de responsabilidades para a escola. Quando a entrevista aborda este assunto, novamente algumas das atribuições desejadas atropelam a legislação e as atribuições possíveis, não são desejadas.

Soluções que permitem maior agilidade na aplicação de recursos financeiros pela escola e participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões são vistos com reservas por alguns destes diretores.

7. CONCLUSÕES

Constatamos através da pesquisa que a participação da escola no processo de decisão das políticas educacionais implementadas pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro não é percebida com clareza por muitos de seus professores e diretores de escola.

As opiniões de muitos destes profissionais que não participam dos conselhos adotados pela Secretária Municipal de Educação atual mostram, que não foram eliminadas totalmente as dúvidas destes segmentos da comunidade escolar acerca da sua participação na elaboração das políticas educacionais implementadas pelo nível central desta Secretaria.

Assim , não foi possível dissipar todas as incertezas apontadas por Rito (2001) em sua dissertação de mestrado “Arquitetura Organizacional: Âncora ou Impulso Para a Modernização da Gestão Educacional” que analisou o processo de descentralização da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro.

Segundo este autor, o processo de descentralização da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro não provocou mudanças que alcançassem as escolas.

Outra discussão decisiva são os entraves provocados pelo excesso de burocracia. Existe necessidade de soluções que proporcionem mais clareza, precisão, velocidade e redução de tarefas sobrepostas.

A legislação vigente determina alguns desses entraves. É necessário propor mudanças nas legislações existentes aumentando o poder decisório dos diretores de escola diminuindo suas limitações.

Com maior grau de autonomia na base do Sistema, será possível maior velocidade na solução de muitos dos problemas educacionais. É analisando pontos fortes e fracos na ambiência interna, as oportunidades e ameaças na ambiência externa que a escola vai encontrar caminhos para planejar ações de sucesso.

Com a descentralização, o nível central e as coordenadorias desenvolvem o controle das ações, realizam análises e definem metas que se pretende alcançar. O ensino de qualidade é a principal meta e necessita estar constantemente sendo analisada.

Atualmente, esta meta tem sido analisada através de avaliações externas, como a realizada pela Cesgranrio em 2002 e por avaliações internas realizadas através dos quadros de desempenho do E/DGED e das avaliações semestrais realizadas pelas Coordenadorias Regionais.

Ao fazer as análises da qualidade é importante considerar as avaliações que determinam índices usados internacionalmente, como o PISA apresentado neste trabalho, que aponta a necessidade de investimentos importantes para melhoria da posição ocupada pelo país.

Entendemos que os problemas educacionais estão prioritariamente na qualidade do ensino e que em sua maioria só poderão ser resolvidos na base do Sistema, ou seja: na escola. Procuramos, através da pesquisa realizada, colher opiniões de diretores de escola com sua equipe de direção e de professores, observar limitações, grau de autonomia e estilo de liderança, além de outros aspectos que entendemos como importantes para uma gestão de qualidade.

Foi possível compreender a partir da análise realizada nos quadros 5 e 6 do questionário de pesquisa como são tomadas as decisões dentro da escola e como são definidas as ações a serem realizadas. Foi apontado que as decisões dentro da escola são tomadas após discussão com o grupo ou após solicitação de opinião e que existe um espaço de reunião para discussão das idéias dos professores.

São aspectos importantes que determinam o ambiente de trabalho, fazendo com que o relacionamento do grupo e o espírito de equipe atuem positivamente na construção de consenso. Se faz necessário discutir as relações de confiança para que seja possível alcançar um nível mais alto de integração.

A sensibilidade foi apontada como muito importante para o desempenho da função pelos diretores de escola. Este atributo pessoal somado à criatividade, outro atributo muito considerado, mostra que além dos modelos de gestão escolar, os valores individuais do gestor são fundamentais.

O Sistema Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro tem mostrado preocupação com a gestão do processo educacional. Muito se tem investido para o seu aprimoramento. Os níveis central e intermediário (CRE) têm perseguido o objetivo de centrar sua liderança no conceito da importância do ser humano nas organizações. Esta intenção parece ter alcançado também as escolas pelas análises realizadas na pesquisa.

Estes são princípios que identificamos como pontos positivos na gestão da Secretaria Municipal de Educação que acompanhado de ações como o repasse de verbas municipais para as escolas através do Sistema Descentralizado de Pagamento, tem solucionado problemas emergenciais surgidos no cotidiano da escola.

São muitos os desafios enfrentados pela Secretaria Municipal de Educação na busca de qualidade na educação. A universalização do ensino fundamental já esta garantida, porém a qualidade do ensino será sempre objeto de discussão.

A importância da educação no desenvolvimento do país é indiscutível, portanto, este trabalho não está encerrado. Este assunto será sempre objeto de discussão para os que acreditam que a educação é o caminho do desenvolvimento econômico e social do país.

Assim, sugerimos prosseguir este estudo, pesquisando e discutindo , por exemplo:

- a) A opinião dos alunos sobre a qualidade do ensino das escolas que freqüentam;
- b) Formas de interação entre as escolas e a comunidades incluindo em particular, famílias e responsáveis pelos alunos; e
- c) Apoios e ameaças da comunidade que interferem no trabalho realizado pela escola, principalmente em termos da violência urbana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES DE OLIVEIRA, Regina. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 4(2) 47-74 jul/dez 1970.

CARDOSO, Antonio Semerato Rito – Arquitetura Organizacional: Âncora ou impulso para a modernização da Gestão Educacional – Dissertação de mestrado, EBAP/2001.

CASTRO, Cláudio de Moura – A Prática da Pesquisa - São Paulo - Mc Graw Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

FREIRE, Paulo – Pedagogia da Autonomia – Paz e Terra - São Paulo - 1997.

GUERREIRO, Ramos. Ensaios de Sociologia, rio de Janeiro, Zahar Editores, 1963.

IGARASY, Lizarda Yae – A Gestão como Fator Condicionante do Grau de Satisfação dos Atores Escolares e Desempenho da Unidade Escolar - Dissertação de mestrado, EBAP/2001.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto – Transformação Organizacional – Qualitmark – Rio de Janeiro – 1999.

PEREIRA, Breser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, Rio de Janeiro, Ed Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1998.

PORTER, Michael E., MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRESTES, Motta Fernando. Introdução à Organização Burocrática, São Paulo, Brasiliense 1980.

SALM, José F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. Universidade e Desenvolvimento, Florianópolis, SC., v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.

SILVA, Benedito. A Coordenação na Teoria Administrativa de Fayol, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro(2)3 15-20, junho 1945

VIEIRA, Paulo Reis .Em Busca de uma Teoria de Descentralização; uma análise comparativa em 45 países. FGV, Rio de Janeiro, 1971.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Construindo Estratégias para competir no Século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Esboço de Sociologia Compreensiva, México 2ª ed., Fundo de Cultura Econômica 1964.

XAVIER, Antonio Carlos da R. e outros - Gestão Escolar: Desafios e Tendências, – Brasília, IPEA - 1994

FUNDAÇÃO CESGRANRIO - Resultados dos Alunos da Rede Municipal do Rio de Janeiro – 2002

JORNAL DO PROFESSOR – Primavera de 2000 -Relatório PISA e o problema da leitura.

REVISTA LA CEPAL nº 72, de dezembro de 2002

LIVELINK -[http://mururu.rits.org.br/livelink/livelink.exe/fetch/2000/440620/471330/Dez_proposições_controversas_sobre_a_qualidade_da_educã_o_básica_no_país.pdf?nodeid=471978&vernum=0]

SME [www.rio.rj.gov.br/sme]

http://mururu.rits.org.br/livelink/livelink.exe/fetch/2000/440620/471330/Dez_proposições_controversas_sobre_a_qualidade_da_educacão_básica_no_país.pdf?nodeid=471978&vernum=0

ANEXOS

ANEXO I

PORTARIA E/AIE Nº 11 DE 06 DE NOVEMBRO DE 2000

ESTABELECE OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS AO PROCESSO SUCESSÓRIO À DIREÇÃO DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DO RIO DE JANEIRO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

A ASSESSORA-CHEFE DA ASSESSORIA TÉCNICA DE INTEGRAÇÃO EDUCACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor, considerando a necessidade de um procedimento único, norteador da avaliação da qualidade dos serviços prestados pela escola à comunidade a que serve e as disposições contidas na RESOLUÇÃO SME N.º 687 de 06 de novembro de 2000,

DETERMINA:

Art. 1º - Os candidatos ao processo sucessório à direção de Unidades Escolares da Rede Pública do Sistema Municipal de Ensino do Rio de Janeiro serão avaliados por Comissão de Avaliação de acordo com o determinado no Art. 2º e seus parágrafos, da Resolução SME nº 687 de 06 de novembro de 2000.

Parágrafo único – Na avaliação dos candidatos será levado em consideração seu desempenho profissional, observando-se os seguintes aspectos:

I – PARA OS ATUAIS OCUPANTES DA FUNÇÃO DE DIREÇÃO DE UNIDADES ESCOLARES:

1. capacidade gerencial e de liderança;
2. cumprimento da proposta de trabalho apresentada no último processo sucessório, levando-se em consideração os registros provenientes das avaliações semestrais realizadas com a participação do Conselho Escola-Comunidade - CEC;
3. compromisso com o Núcleo Curricular Básico – MULTIEDUCAÇÃO – propiciando um fórum permanente de discussão com todos os segmentos da Comunidade Escolar;
4. análise e avaliação do desempenho da Unidade Escolar considerando-se, fundamentalmente, as estratégias utilizadas a partir das avaliações anteriores;
5. construção do projeto político-pedagógico da Unidade Escolar em parceria com a Comunidade Escolar, desde o planejamento até a avaliação;
6. participação nos projetos da Secretaria Municipal de Educação, implementados pela Coordenadoria Regional de Educação, que estejam de acordo com o projeto político-pedagógico da Unidade Escolar;
7. participação do Conselho Escola-Comunidade e do Grêmio Estudantil nos Conselhos de Classe;

8. acesso e permanência do aluno na escola, resguardando o seu direito à educação, impedindo atitudes arbitrárias;

9. transparência nas questões relacionadas à matrícula, à utilização do espaço físico e recursos humanos;

10. gerenciamento, com a participação do Conselho Escola-Comunidade, dos recursos financeiros administrados pela Unidade Escolar, nas fases de planejamento, execução e prestação de contas à Comunidade Escolar, priorizando o atendimento direto ao aluno;

11. capacidade de gerenciar, manter e preservar o prédio e os equipamentos colocados sob sua direção;

12. gerenciamento da merenda escolar, considerando, principalmente, o atendimento às necessidades nutricionais dos alunos e a qualidade das refeições oferecidas;

13. assiduidade e pontualidade nos compromissos inerentes a função de direção, garantindo um fluxo de informações eficiente, envolvendo a Comunidade Escolar;

14. cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega de dados solicitados pela Coordenadoria Regional de Educação, bem como cuidado na sua transmissão, visando preservar a fidelidade das informações;

15. cumprimento e divulgação da legislação e normas vigentes.

II – PARA OS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO, EM EXERCÍCIO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, QUE DESEJAM SE SUBMETER À CONSULTA À COMUNIDADE ESCOLAR:

1. exercício do cargo de Professor por, no mínimo, 5 (cinco) anos ininterruptos de regência de turma na rede pública;

2. compromisso com o Núcleo Curricular Básico – MULTIEDUCAÇÃO;

3. assiduidade e pontualidade em relação a seus compromissos, no desempenho de suas funções;

4. atendimento às convocações das Unidades Orgânicas da Secretaria Municipal de Educação;

5. participação nas atividades da Unidade Escolar, principalmente nos Centros de Estudo, Conselhos de Classe e reuniões do Conselho Escola-Comunidade;

6. conhecimento das normas que regulam o funcionamento da Unidade Escolar;

7. cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega de dados, bem como cuidado na sua transmissão, visando preservar a fidelidade das informações;

8. análise e avaliação do desempenho da (s) turma (s) sob sua regência;

9. auto-avaliação do professor em relação ao trabalho desenvolvido com sua (s) turma (s);

10. clareza, objetividade e operacionalidade da proposta de trabalho apresentada;

11. cumprimento da legislação e normas vigentes.

Art. 2º - Não poderão ser submetidos à avaliação prevista no Art.1º os candidatos que estejam respondendo a inquérito administrativo ou tenham participado, comprovadamente, de quaisquer irregularidades administrativas.

Art. 3º - A Comissão de Avaliação utilizará os instrumentos de avaliação já existentes ou criará novos indicadores capazes de aferir dados à avaliação a que se refere o Art. 1º, de forma objetiva, criteriosa e transparente, resguardando assim, a lisura de todo o processo.

Art. 4º - O resultado da avaliação de que trata a presente Portaria será divulgado pela Coordenadoria Regional de Educação.

Art. 5º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Maria de Fátima Montedo da Silva

Assessora-Chefe Técnica da E/AIE

ANEXO II

PORTARIA E/CDEC Nº1 DE 29 DE SETEMBRO DE 1994

ESTABELECE OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS ATUAIS OCUPANTES DO CARGO DE DIRETOR DAS UUEE E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS

A Coordenadora da Coordenação dos Distritos de Educação e Cultura, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela legislação em vigor, considerando a necessidade de um procedimento único norteador de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela escola à comunidade a que serve e as disposições contidas na Resolução SME nº 539 de 29 de setembro de 1994.

Determina:

Art.1º O Diretor de cada Unidade Escolar deverá ser avaliado pela Comissão de Avaliação composta por um representante das diferentes Divisões e coordenada pelo Coordenador Regional de Educação a que está subordinado de acordo com os seguintes critérios:

Atuação da gestão do diretor em relação a sua proposta de trabalho apresentada no ato de sua inscrição;

Capacidade de gerenciar, manter e preservar o prédio e os equipamentos colocados sob sua direção;

Gerenciamento da merenda escolar levando em consideração a relação qualidade / custo;

Análise comparativa entre o custo pessoal / aluno e o índice de aprovação da Unidade Escolar;

Equacionamento, de maneira transparente, da questão matrícula / espaço físico / pessoal / demanda / evasão;

Capacidade gerencial de comando e de liderança;

Compromisso com a política pedagógica da SME propiciando um fórum permanente de discussão com todos os segmentos da comunidade escolar, favorecendo a retroalimentação;

Análise da relação entre o coeficiente de rendimento da Unidade Escolar situada dentro da sua área de abrangência;

Observância ao cumprimento das estratégias previamente discutidas e estabelecidas pela Unidade Escolar e os Coordenadores Regionais;

Engajamento da Unidade Escolar nos projetos oriundos da SME, através dos Coordenadores Regionais;

Permanência do aluno na escola com o objetivo de resguardar o seu direito a educação, evitando atitudes arbitrárias e ou autoritárias;

Transparência na prestação de contas à comunidade escolar de todos os recursos financeiros, priorizando o atendimento direto ao aluno;

Levantamento de lideranças surgidas no decorrer da gestão;

Assiduidade às convocações feitas pelo Coordenador Regional à Direção da Unidade Escolar;

Cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega de dados solicitados pela SME e Coordenadores Regionais, preservando a fidelidade dos mesmos;

Levantamento de parcerias com entidades da comunidade;

Cumprimento de toda a legislação vigente.

Art. 2º Cada Comissão de Avaliação utilizará instrumentos já existentes ou criará novos indicadores capazes de aferir a avaliação a que se refere o Art. 1º de forma objetiva e criteriosa, resguardando, assim, a lisura de todo o processo.

Art. 3º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação e revogadas as disposições em contrário.

ANEXO III

Anexo a Lei nº 2619 de 16 de janeiro de 1998 que dispõe sobre a estrutura organizacional e Administrativa da Rede Pública Municipal de Educação do Rio de Janeiro.

ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS

I - DO DIRETOR DE ESCOLA

Cumprir e fazer cumprir a legislação específica vigente, a Lei Orgânica e o Estatuto do Funcionalismo Público Municipal do Rio de Janeiro e as determinações emanadas do nível central e intermediário da Secretaria Municipal de Educação, bem como o Regulamento e o Regimento da Unidade Escolar.

Implementar a proposta pedagógica emanada da Secretaria Municipal de Educação;

Organizar e manter atualizado o Regimento Interno da escola, promovendo, para isso, intercâmbio entre os membros da comunidade escolar;

Responsabilizar-se pelo desenvolvimento dos recursos humanos da unidade escolar;

Delegar poderes, distribuir tarefas e atribuir responsabilidades aos seus funcionários, tomando decisões com base em instrumentos e propostas decorrentes de processo participativo;

Aprovar normas para o desenvolvimento das atividades e estimular o desempenho dos diferentes setores da escola;

Divulgar assuntos de interesse da comunidade escolar;

Trabalhar as relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar;

Promover a integração da escola com a comunidade, buscando parceria constante;

Responsabilizar-se pelo patrimônio público sob sua guarda;

Gerenciar as ações orçamentário-financeiras da unidade escolar;

Gerenciar Programa de Alimentação da unidade escolar;

Responder pela execução dos serviços realizados por funcionário ou mediante contratação de terceiros;

Responsabilizar-se pela documentação escolar de alunos e ex-alunos da unidade escolar;

II – DO DIRETOR ADJUNTO:

Substituir o Diretor em seus impedimentos;

Responsabilizar-se pela coordenação administrativa, numa ação integrada com todos os setores e profissionais da unidade escolar;

Planejar, coordenar e gerenciar todos os serviços de apoio administrativo das atividades da escola, supervisionando os responsáveis pelos encargos e serviços gerais;

Viabilizar a utilização do ambiente escolar em consonância com o Coordenador Pedagógico, visando ao desempenho das atividades educacionais e comunitárias;

Oferecer às autoridades competentes as informações pertinentes às inspeções administrativas nas unidades escolares;

Colaborar na destinação e no controle da movimentação dos recursos financeiros da escola, em consonância com as decisões da comunidade escolar;

Gerenciar, com o Coordenador Pedagógico, o trabalho dos Agentes de Apoio Escolar, a fim de garantir a disciplina necessária ao bom desempenho das atividades pedagógicas;

Distribuir e supervisionar as tarefas executadas pelos servidores da unidade escolar, assim como o material administrativo necessário;

Co-responsabilizar-se pelo desenvolvimento dos recursos humanos da unidade escolar;

III – DO COORDENADOR PEDAGÓGICO:

Assessorar o Diretor na coordenação da elaboração do planejamento, execução e avaliação curricular e o desenvolvimento do trabalho pedagógico, em consonância com as diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, de forma a atender à diversidade da escola;

As unidades escolares dispõem também em sua estrutura organizacional de outras categorias funcionais nas áreas pedagógica e administrativa que atuam em apoio a direção, desempenhando atividades indispensáveis ao funcionamento da unidade escolar. Estas categorias funcionais são regulamentadas pela mesma Lei em seu artigo nono:

Art. 9º As Unidades Escolares que compõem a Rede Pública Municipal de Educação são integradas por duas áreas de atuação, segundo a natureza do trabalho, devendo compor cada uma delas, de acordo com a conveniência administrativa, as seguintes categorias funcionais:

I – área pedagógica:

Professor

Especialista de Educação

II – área administrativa:

Agente de Administração

Agente Auxiliar de Administração

Agente Escolar

Agente de Apoio Escolar

Merendeira

Inspetor de Alunos

Agente Educador¹⁹

¹⁹ Diário Oficial do Município do RJ - Imprensa da Cidade - 04/10/94

ANEXO IV

QUESTIONÁRIO - EQUIPE DE DIREÇÃO DE ESCOLA

Título da dissertação:

Qualidade do Ensino e Gestão da escola pública no Município de Rio de Janeiro.

Aluno: Paulo César O. Rezende

Prof.: Paulo Reis Vieira

EBAP/FGV

Este questionário destina-se à equipe de direção das unidades escolares municipais da cidade do Rio de Janeiro

O objetivo desta pesquisa é coletar dados que permitam estabelecer a dimensão da influência da gestão escolar na qualidade do ensino. O seu auxílio é fundamental e indispensável para o sucesso deste estudo que pretende observar o pensamento de professores e funcionários das unidades escolares do município do Rio de Janeiro em relação a gestão escolar.

Ela está constituída de um bloco de questões que visam identificar o comportamento gerencial da equipe de direção da escola. Ao responder as questões, faça uma avaliação global do comportamento destes administradores.

Agradeço a colaboração e comprometo-me a enviar as minhas conclusões para o grupo de professores, funcionários e dirigentes desta escola.

Não há necessidade de identificar-se.

1. DADOS PESSOAIS

CARGO:_____FUNÇÃO _____ 1 matr. () 2 matr. ()

Tempo que ocupa a função: () até 5 anos () até 10 anos () mais de 10 anos

Tempo no magistério municipal: () até 5 anos () até 10 anos () mais de 10 anos

Idade: ()20 a 30 anos () 30 a 40 anos () 40 a 50 anos () mais de 50 anos

Distância da escola à residência em km: () até 1 Km () até 5 Km () mais de 10 Km

2. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1. Escolaridade

() 2º grau () Superior Completo () Especialização () Mestrado ()Doutorado

2.2. Marque com X o número de cursos de atualização técnica que tenha participado nos últimos três anos com mais de 20 horas-aula.

() 1 curso () 2 a 3 cursos () mais de 3 cursos

3. ROTINAS PROFISSIONAIS

3.1. Considerando as funções básicas da equipe de direção da escola, avalie o grau de importância das atividades abaixo relacionadas. Você só poderá marcar no máximo 4 vezes em cada coluna.

| | Muito importante | Importante | Sem importância |
|--|------------------|------------|-----------------|
| Formulação de projetos pedagógicos destinados a eliminar ou minimizar a evasão e repetência. | | | |
| Formulação do projeto político pedagógicos . | | | |
| Participa com os professores dos centro de estudo | | | |
| Supervisão direta sobre os professores e funcionários | | | |
| Acompanhamento dos índices de evasão e repetência | | | |
| Participação em reuniões | | | |
| Atendimento aos pais | | | |
| Redação de documentos e relatórios | | | |
| Faz leitura e divulgação das publicações de leis, decretos, portarias e circulares. | | | |

4. AUTONOMIA E ESTILO GERENCIAL

4.1. Nas questões abaixo, marque com um X na resposta que você julgar mais adequada:

| Em relação a sua equipe | Nenhum ou pouco | Considerável | Muito elevado |
|---|-----------------|--------------|---------------|
| • Que grau de confiança você deposita em sua equipe? | | | |
| • Que grau de liberdade você oferece a sua equipe para que eles participem das decisões sobre a gestão da escola? | | | |

| Em relação a seus subordinados | Raramente | Ocasionalmente | Freqüentemente |
|--|-----------|----------------|----------------|
| • Qual a freqüência que você se reúne com professores e funcionários para discutir as suas idéias? | | | |

| Em relação a professores, funcionários, pais e alunos | Através de emissão de ordens | Através de emissão de ordens, solicitando opiniões | Emissão de ordens, após discussão com o grupo. |
|---|------------------------------|--|--|
| • Como são estabelecidas as regras de orientação em sua escola? | | | |

| Classifique o ambiente de trabalho de sua escola, no que se refere: | Muito bom | Bom | Ruim |
|---|-----------|-----|------|
| • Relacionamento do grupo | | | |
| • Espírito de equipe | | | |
| • Solução de conflitos | | | |

4.2. Marque com um X, dentre as características a seguir, as três mais importantes que você julga possuir como líder:

| | julga possuir |
|----------------------------|--------------------------|
| • Capacidade de julgamento | |
| • Criatividade | |
| • Sensibilidade | |
| • Conhecimento | |
| • Disciplina | |
| • Lealdade à instituição | |

4.3. Na sua opinião, o processo de descentralização da SME foi:

- () Importante para a melhoria da escola
- () Bom para a melhoria da escola
- () Muito ruim para a melhoria da escola

4.4. Qual o índice de reprovação em sua unidade escolar:

- () Menos de 10%
- () Entre 11 e 25%
- () Mais de 25%

4.5. Como você avalia sua escola em relação a qualidade do ensino:

- () Muito boa
- () Boa
- () Ruim

4.6. Na sua avaliação, o que caracteriza uma boa escola de ensino fundamental:

- () A que mantém padrões rígidos de disciplina
- () A que exige os conteúdos com rigor
- () A que leva o aluno a refletir
- () A que prioriza a formação cidadã do aluno
- () A que procura integrar currículos e programas à realidade do aluno

4.7. Na sua avaliação, como devem ser escolhidos os diretores de escola:

- () Concurso
- () Consultando a comunidade
- () Indicação Política
- () Indicação Técnica

QUESTIONÁRIO - EQUIPE DE PROFESSORES

Título da dissertação:

Qualidade do Ensino e Gestão da escola pública no Município de Rio de Janeiro.

Aluno: Paulo César O. Rezende

Prof: Paulo Reis Vieira

EBAP/FGV

Este questionário destina-se à equipe de professores das unidades escolares municipais da cidade do Rio de Janeiro

O objetivo desta pesquisa é coletar dados que permitam estabelecer a dimensão da influência da gestão escolar na qualidade do ensino. O seu auxílio é fundamental e indispensável para o sucesso deste estudo que pretende observar o pensamento de professores e funcionários das unidades escolares do município do Rio de Janeiro em relação a gestão escolar.

Ela está constituída de um bloco de questões a respeito do comportamento gerencial da equipe de direção da escola. Ao responder as questões, faça uma avaliação global do comportamento destes administradores.

Agradeço a colaboração e comprometo-me a enviar as minhas conclusões para o grupo de professores, funcionários e dirigentes desta escola.

Não há necessidade de identificar-se.

Dados pessoais

Tempo no magistério municipal: () até 5 anos () até 10 anos () mais de 10 anos

Idade: () 20 a 30 anos () 30 a 40 anos () 40 A 50 anos () mais de 50 anos

1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

() 2º grau () Graduação () Especialização () Mestrado
() Doutorado

Marque com um X o número de cursos de atualização técnica que tenha participado nos últimos três anos com mais de 20 horas-aula.

() 1 curso () 2 a 3 cursos () mais de 3 cursos

2. CARGO OCUPADO

() Professor 1º Segmento () Professor de 2º Segmento

3. ROTINAS PROFISSIONAIS

3.1. Nº de horas que trabalha em média por semana: ()

3.2. Costuma levar trabalho para casa () sim () não

3.3. Caso leve, despende, em média, quantas horas, fazendo trabalho da escola:
()

3.4. Nas questões abaixo, marque com um X na resposta que você julgar mais adequada:

| Em relação a seu diretor | Nenhum ou pouco | Considerável | Muito elevado |
|--|-----------------|--------------|---------------|
| • Que grau de confiança você deposita em seu diretor? | | | |
| • Que grau de liberdade você tem com seu diretor para participar de tomadas de decisões na gestão da escola? | | | |

| Em relação a seu diretor | Raramente | Ocasionalmente | Freqüentemente |
|---|-----------|----------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none">Qual a freqüência que você se reúne com seu diretor para discutir as suas idéias? | | | |

| Classifique o ambiente de trabalho de sua escola, no que se refere: | Muito bom | Bom | Ruim |
|--|-----------|-----|------|
| <ul style="list-style-type: none">Relacionamento do grupo, espírito de equipe e solução de conflitos | | | |

3.5. Como são estabelecidas as regras de orientação em sua escola?

- () Através de emissão de ordens
- () Através de emissão de ordens, solicitando opiniões.
- () Emissão de ordens, após discussão com o grupo.

3.6. Marque, dentre as características a seguir, aquela que você julga possuir na sua vida profissional (máximo de três):

- () Conhecimento
- () Sensibilidade
- () Disciplina
- () Flexibilidade
- () Criatividade

3.7 Na sua opinião, o processo de descentralização da SME foi:

- ☐ Muito bom para a melhoria da escola
- ☐ Bom para a melhoria da escola
- ☐ Ruim para a melhoria da escola

3.8 Qual o índice de reprovação em sua turma:

- ☐ Menos de 10%
- ☐ Entre 11 e 25%
- ☐ Mais de 25%

3.9 Como você avalia sua escola em relação a qualidade do ensino:

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Ruim

3.10 Na sua avaliação, o que caracteriza uma boa escola de ensino fundamental:

- ☐ A que mantém padrões rígidos de disciplina
- ☐ A que exige os conteúdos com rigor
- ☐ A que leva o aluno a refletir
- ☐ A que prioriza a formação cidadã do aluno
- ☐ A que procura integrar currículos e programas à realidade do aluno

3.11 Na sua avaliação, como devem ser escolhidos os diretores de escola?

- ☐ Concurso
- ☐ Consultando a comunidade
- ☐ Indicação Política
- ☐ Indicação Técnica
- ☐ Outro Qual?