



GESTOR QUE FAZ DIFERENÇA

TRABALHO FINAL DO CURSO DE EXTENSÃO

PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

TURMA 3

GRUPO: GISELE ALMEIDA DE PINHO BRITO
MARCIA CRISTINA DE CASTRO MARQUES
PAULO GUSTAVO MORAES MANGUEIRA
SUELI PONTES GASPAR

“Morre lentamente quem não troca de ideias, não troca de discurso, evita as próprias contradições.

Morre lentamente quem vira escravo do hábito, repetindo todos os dias o mesmo trajeto e as mesmas compras no supermercado. Quem não troca de marca, não arrisca vestir uma cor nova, não dá papo para quem não conhece.

...

Morre lentamente quem não vira a mesa quando está infeliz no trabalho, quem não arrisca o certo pelo incerto atrás de um sonho, quem não se permite, uma vez na vida, fugir dos conselhos sensatos.

Morre lentamente quem não viaja, quem não lê, quem não escuta música, quem não acha graça de si mesmo.

...

Morre lentamente quem passa os dias queixando-se da má sorte ou da chuva incessante, desistindo de um projeto antes de iniciá-lo, não perguntando sobre um assunto que desconhece e não respondendo quando lhe indagam o que sabe.

...

Já que não podemos evitar um final repentino, que ao menos evitemos a morte em suaves prestações, lembrando sempre que estar vivo exige um esforço bem maior do que simplesmente respirar.”

Martha Medeiros

Este trabalho é dedicado às pessoas que acreditam ser a Educação o único caminho possível para a construção de uma sociedade justa, igualitária e plural e, de forma especial, aos nossos familiares, razão de existirmos.

O problema

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em taxas de aprovação e avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Assim, para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula.

O índice é medido a cada dois anos e o objetivo do Ministério da Educação e Cultura é que as escolas municipais e estaduais obtenham nota 6,0 em 2022 – correspondente à qualidade de ensino nos países desenvolvidos.

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, em seu Plano Estratégico 2013-2016, definiu como meta para Educação obter nota média igual ou superior a 6,0 entre as escolas públicas municipais para os anos iniciais e igual ou superior a 5,0 para os anos finais do IDEB em 2015.

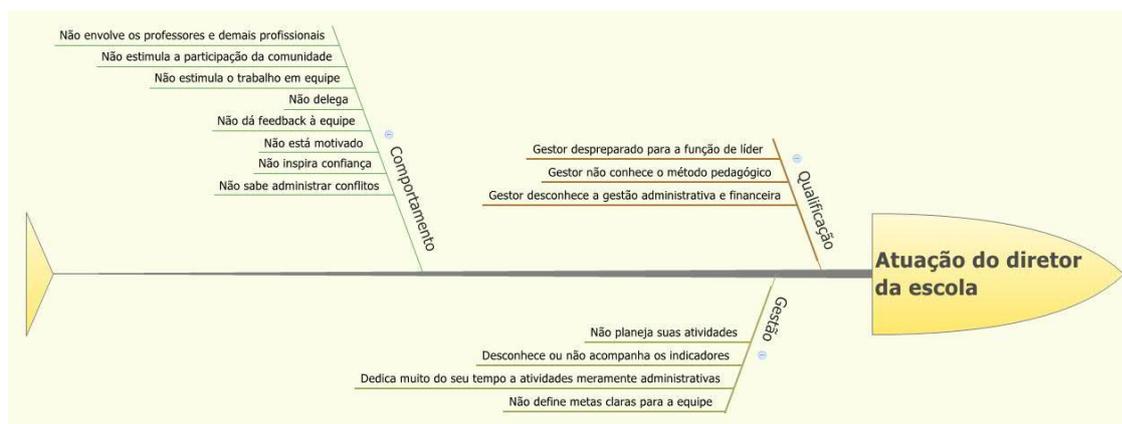
Os resultados do último IDEB foram divulgados em agosto de 2011. Três anos após o fim da aprovação automática e o início da implantação de programas para a melhoria do ensino municipal, as escolas da Prefeitura avançam no IDEB e colocam o Rio entre as cinco melhores capitais do País no Ensino Fundamental, à frente de cidades como São Paulo. O quinto lugar nos Anos Finais (6º ao 9º ano), com um índice de 4,4, representa um crescimento de 22% em relação a 2009, quando estava em 9º lugar, com 3,6. Já nos Anos Iniciais (1º ao 5º ano), o Rio está em 4º lugar, com o IDEB de 5,4, que superou em 6% os 5,1 alcançados na avaliação anterior.

Os resultados mostram ainda que algumas escolas superaram as metas estabelecidas para o IDEB 2011 pela Prefeitura e pelo próprio Ministério. O Rio tem, por exemplo, o CIEP Glauber Rocha, na Pavuna, como a terceira melhor escola de rede municipal no Brasil para os Anos Iniciais e a Escola Roberto Burle Marx, em Jacarepaguá, como a quarta melhor colocada do País nos Anos Finais.

Mesmo com esses resultados empolgantes, cerca de 11% das escolas de 1º ao 5º ano do Município permanecem em estado de Alerta (não atingiram a meta, tiveram queda no IDEB e estão abaixo do valor de referência) e 25,6% permanecem em estado de Atenção (não atingiram a meta e/ou tiveram queda no IDEB e/ou estão abaixo do valor de referência). Mais curioso ainda é perceber que essas escolas em estado de Alerta ou Atenção muitas vezes são vizinhas de escolas com excelentes resultados.

Nossa reflexão iniciou-se neste ponto. O que faz escolas geograficamente próximas, com problemas sociais semelhantes, apresentarem resultados tão discrepantes?

As causas podem ser inúmeras. Acreditamos, porém, na capacidade de transformação de um líder inspirador e optamos por colocar o foco na atuação do diretor. É importante mencionar que restringimos nossa análise aos anos iniciais (1º ao 5º ano).



O que queremos alcançar?

Dentre os atores que concorrem para o sucesso de uma escola, o diretor é o maestro que rege os rumos da equipe. De um gerente preocupado apenas com questões burocráticas, ele precisa evoluir para se transformar em Gestor Escolar. Todos os dias conversa com diversos interlocutores, medeia conflitos, preocupa-se com a qualidade dos professores, gere financeira e administrativamente a sua escola. Entretanto, não pode perder o foco do que é mais importante: alavancar o processo de aprendizagem.

O que pretendemos com este projeto é oferecer um olhar externo que possibilite aos diretores escolares uma oportunidade de reflexão a partir de instrumentos de diagnóstico que indiquem as práticas que devem ser alteradas e aquelas que precisam de maior investimento, seja de tempo ou de outro recurso, sempre objetivando alcançar melhores resultados para as crianças da rede pública municipal.

O que faremos para alcançar os objetivos?

Elaborar um plano de mentoria que deverá ser construído por meio da interação entre dois diretores de escolas municipais localizadas na mesma região e da troca de experiências entre estes profissionais.

- Como os dois profissionais definem as suas atividades?
- Quais são as atividades eleitas como estratégicas?
- Como é realizada a alocação do tempo?
- Qual é a estrutura das equipes?
- Quais são as ferramentas utilizadas para suporte das atividades?
- Quais são os sistemas de informação utilizados?
- Que indicadores são analisados para auxiliar a tomada de decisão?
- O que um diretor faz de diferente do outro?

Trata-se, portanto, em um primeiro momento, de diagnosticar formas de trabalho para, em um segundo momento, confrontá-las e buscar alterações que sejam traduzidas em melhoria das condições de aprendizagem para os alunos.

Este plano de mentoria deverá auxiliar a construção do CONHECIMENTO necessário ao desenvolvimento de HABILIDADES para mudança de ATITUDES, refletindo na qualidade do ensino das escolas municipais.

Qual é o público-alvo?

Diretores voluntários de escolas públicas municipais, como mentores ou como mentorados.

Quais são os recursos necessários para colocar o plano em ação?

O plano de mentoria ao longo de um ano letivo foi estimado em R\$ 1.853.655,02 para 127 células de mentoria, compreendendo as escolas com situação de ALERTA no IDEB.

Alinhamento com o Plano Estratégico 2013-2016

O projeto proposto está alinhado com o Programa Escolas do Amanhã para a Educação e com a iniciativa estratégica Gente de Alto Valor. Maiores detalhes sobre essas iniciativas encontram-se no Anexo 3.

Premissas

- O projeto tem que ser desenvolvido sob contínua supervisão da equipe do órgão central da Secretaria Municipal de Educação, para constante alinhamento das atividades às diretrizes estratégicas do órgão.
- Os diretores têm que ser voluntários e estar disponíveis para as mudanças.
- As escolas deverão ser em regiões próximas, com as mesmas características sociais, para eliminar ou mitigar fatores externos.
- No desenho do processo de mentoria, as duas partes participantes terão oportunidade de aperfeiçoamento conceitual e prático.

Restrições

A mentoria deve ser desenvolvida de forma a já provocar efeitos no próximo ano letivo. Portanto, o cronograma tem que ser organizado de forma que o projeto possa ser implementado entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013, excluindo as férias dos diretores.

Riscos Previamente Identificados

- Nenhuma escola se voluntariar ao projeto.
- Afastamento imprevisto de um dos diretores.
- Diretor mascarar a situação da escola na entrevista.
- Acontecimentos na unidade que impeçam a rotina escolar.
- Dificuldades para reunir os dois diretores.

A matriz de gestão de riscos encontra-se no anexo 5.

Qual a metodologia usada para elaborar o Plano de Mentoria?

- **Elaboração de questionário** – foi produzido um questionário para aplicação nas duas escolas piloto, para que pudéssemos identificar as práticas comuns a ambas e as práticas que podem fazer a diferença no avanço do aprendizado. Esse questionário foi elaborado com base em literatura especializada da área e adaptado pela equipe.
- **Elaboração da Matriz de Alocação de Tempo** – produzimos uma matriz, na qual as diretoras de ambas as escolas deverão registrar suas atividades e o tempo gasto em cada uma delas. O objetivo dessa matriz é evidenciar as diferenças de uso do tempo e elaborar Gráfico de Pareto evidenciando as atividades que mais consomem tempo das Diretoras.
- **Seleção de indicadores** – entendemos que o IDEB é o principal indicador a ser medido, porém a prova só é realizada a cada dois anos. Por esse motivo, selecionamos outros indicadores que deverão ser acompanhados para medir a efetividade da mentoria durante o ano letivo.

Indicador	Objetivo	Unid.	Fonte	Referência	Memória de Cálculo
Absenteísmo	Medir as ausências dos alunos	Percentual	Frequência de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos * Número de dias letivos até a data	Total de ausências / (total de alunos * número de dias letivos até a data)
Evasão	Medir a saída de alunos da escola	Percentual	Cancelamento ou Transferências de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos matriculados no início do período	Número de alunos que chegaram ao fim de determinado período/total de alunos que iniciaram o período
IDEB "mensal"	Medir o desempenho da escola mensalmente	Número	Notas registradas no sistema Escola 3.0	Nota máxima 10,0	O mesmo usado no IDEB
Frequência dos pais às reuniões	Medir o interesse dos pais nas reuniões	Percentual	Frequência dos pais registrada no sistema Escola 3.0	Quantidade de responsáveis convocada para a reunião	Quantidade de pais presentes na reunião/Quantidade de pais convocados
Turmas com média inferior a 6.0 por disciplina	Identificar as turmas com possível mau desempenho futuro no IDEB	Número	Notas por disciplina registradas no sistema Escola 3.0	Meta do IDEB = 6.0	Média das notas da turma em uma disciplina
IDE Rio	Medir o desempenho da escola ao final do ano letivo	Número	Prova aplicada por consultoria externa	Nota máxima 10,0	O mesmo do IDEB

- **Elaboração do Plano de Mentoria** – Elaboramos o plano a partir de disciplinas que entendemos serem fundamentais para um gestor municipal, buscando ainda literatura especializada e experiências de outras cidades. A mentoria foi dividida em três módulos. O plano completo está no anexo 10.

Primeiro Módulo – Mentoria Estruturada

Dezesseis encontros semanais, de quatro horas cada, cujo conteúdo previamente planejado busca promover uma base conceitual sólida para o desenvolvimento da escola. A partir deste primeiro módulo as diretoras elaborarão um plano de ação a ser seguido pela escola mentorada, que será acompanhado durante o segundo módulo.

Segundo Módulo – Mentoria em Ação

Deverá ser construído pelas duas gestoras escolares, focando nas situações mais críticas da escola mentorada e será realizada em outros dezesseis encontros semanais. Durante esses encontros serão também acompanhados o plano de ação e os indicadores mencionados anteriormente.

Terceiro Módulo – Palestras

Ocorrerá em paralelo aos outros dois, mas só será viável se a adesão das escolas for significativa. Será realizada uma palestra por mês, com cerca de duas horas de duração, sobre um tema de interesse das escolas. Poderá ser um especialista em alguma área específica, um caso de sucesso de outra

escola ou cidade; uma dinâmica de grupo. O objetivo maior deste módulo é promover o encontro de todas as mentoras e mentoradas.

- **Apresentação para a Governança da SME** – Foi apresentado todo o projeto à Coordenação de Gestão Escolar e Governança da SME e solicitada a indicação de duas escolas para realização do piloto.
- **Indicação das escolas piloto** – a partir do entendimento do projeto, a SME indicou duas escolas piloto que atendem às premissas identificadas. Como escola mentora foi indicada o CIEP Maestro Heitor Villa Lobos e como escola mentorada a EM Otelo de Souza Reis. Ambas estão localizadas na 10ª. Coordenadoria Regional de Educação – CRE, em Santa Cruz. A justificativa apresentada pela Secretaria Municipal de Educação para a escolha baseou-se no fato das duas escolas terem o mesmo público alvo, apresentarem as mesmas características ambientais externas e estarem em uma região que não costuma ser escolhida para estudos acadêmicos.

O piloto

A partir da indicação das escolas, o grupo apresentou o projeto à 10ª Coordenação Regional de Educação – 10ª CRE, onde ficam as escolas, que ficou responsável por entrar em contato com as escolas para agendar as visitas. Optamos pela visita, ao invés de enviar o questionário, porque julgamos importante a equipe “sentir” as duas escolas.

As visitas foram realizadas em 14/11/2012 e o relato encontra-se no anexo 9. Apresentamos o projeto a ambas escolas, individualmente, e solicitamos o preenchimento dos questionários e da matriz de alocação dos tempos (anexo 6).

Recebido esse material, analisamos as respostas e apresentamos às duas escolas o Plano de Mentoria.

Como está o piloto agora?

Já foi concluída a fase de diagnóstico e o 1º Módulo do Plano de Mentoria foi apresentado às diretoras das escolas-piloto. No início do próximo ano letivo serão iniciados os encontros semanais de acordo com o cronograma estabelecido no Plano de Mentoria. Após o término do primeiro semestre será feita a avaliação dos resultados. A partir desta avaliação e da percepção das diretoras e da Governança da SME, será elaborado o 2º módulo. Em seguida, o plano poderá ser adaptado e então expandido às demais escolas da rede.

Disciplinas que contribuíram para o desenvolvimento do projeto



Anexos

Anexo 1 – A escolha do tema

Anexo 2 – O IDEB

Anexo 3 – Alinhamento ao Planejamento Estratégico 2013-2016

Anexo 4 – A Metodologia

Anexo 5 - Gestão de Projetos

Anexo 6 - Questionários e Matriz de Alocação do Tempo

Anexo 7 – Mentoria

Anexo 8 – Trabalhando com indicadores

Anexo 9 – Relato das visitas

Anexo 10 – O Plano de Mentoria

Anexo 11 – Apropriação dos custos

ANEXO 1

A escolha do tema do projeto

Escolas municipais com baixo rendimento no IDEB. Este foi o foco de interesse do nosso grupo, por inúmeras razões:

- O grupo, formado em sua maioria por ex-alunos de escolas públicas, entende que melhorar a Educação é o meio mais eficaz de transformar a Cidade e que o gestor escolar é um dos atores fundamentais neste processo;
- Há uma heterogeneidade na gestão e nos resultados alcançados pelas escolas da rede municipal e os diretores têm que se transformar em gestores escolares, capazes de atuar para atingir níveis de excelência;
- O Município do Rio de Janeiro vive um momento de retomada de crescimento econômico e social e um dos pilares para que esta oportunidade não seja desperdiçada é a evolução da qualidade do ensino da rede escolar, seja ela pública ou privada;
- A possibilidade de aplicar imediatamente inúmeros conceitos, modelos e técnicas estudadas durante o curso de extensão, de forma a multiplicar conhecimentos e atingir melhores resultados;
- O alinhamento da proposta ao Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro e
- A composição multidisciplinar do grupo, formado por uma diretora de escola premiada pelo desempenho de sua escola no IDEB, por uma analista de sistemas da IPLANRIO, por um gerente da COMLURB e por uma analista de planejamento e orçamento da Secretaria Municipal de Fazenda, aliando experiências profissionais diversificadas.

A proposta inicial foi a de elaborarmos um plano de capacitação para gestores escolares, agregado a um plano de mentoria e um estudo de indicadores para a educação. Entretanto, as primeiras entrevistas deram conta que a Secretaria Municipal de Educação já havia aberto uma frente de trabalho na área de capacitação para gestores escolares, por meio da Escola de Formação de Professores Paulo Freire.

A primeira reunião com a equipe da Fundação João Goulart foi fundamental para que o escopo do projeto pudesse ser adaptado, quando em comum acordo foi decidido que a entrega prevista ao final do trabalho seria a elaboração de um plano de mentoria destinado a diretores de escolas municipais que apresentaram resultados no IDEB 2011 abaixo do esperado. A possibilidade de um olhar externo sobre as práticas adotadas nas escolas municipais foi identificada pelos gestores da Fundação João Goulart como um ponto forte para a aceitação do projeto.

Posteriormente, adotou-se o critério de escolha das escolas que participariam do projeto piloto. A variável geográfica entraria com importância nesta seleção: as unidades escolares deveriam compartilhar os mesmos indicadores socioeconômicos, a fim de evidenciar quais eram as práticas que produziram resultados tão discrepantes.

ANEXO 2

O IDEB

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado pelo INEP em 2007 e representa a iniciativa pioneira de reunir num só indicador, dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do INEP a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, os quais são obtidos no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do INEP (o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios).

Com o IDEB, ampliam-se as possibilidades de mobilização da sociedade em favor da educação, uma vez que o índice é comparável nacionalmente e expressa em valores os resultados mais importantes da educação: aprendizagem e fluxo. A combinação de ambos tem também o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino retiver seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no Saeb ou Prova Brasil, o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema. O IDEB vai de zero a dez.

O IDEB também é importante por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação. É a ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do PDE para a educação básica. O Plano de Desenvolvimento da Educação estabelece, como meta, que em 2022 o IDEB do Brasil seja 6,0 – média que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável a dos países desenvolvidos.

O IDEB é mais que um indicador estatístico. Ele nasceu como condutor de política pública pela melhoria da qualidade da educação, tanto no âmbito nacional, como nos estados, municípios e escolas. Sua composição possibilita não apenas o diagnóstico atualizado da situação educacional em todas essas esferas, mas também a projeção de metas individuais intermediárias rumo ao incremento da qualidade do ensino.

As metas são exatamente isso: o caminho traçado de evolução individual dos índices, para que o Brasil atinja o patamar educacional que tem hoje a média dos países da OCDE. Em termos numéricos, isso significa evoluir da média nacional 3,8, registrada em 2005, para um IDEB igual a 6,0, na primeira fase do ensino fundamental.

Foi o INEP quem estabeleceu parâmetros técnicos de comparação entre a qualidade dos sistemas de ensino do Brasil com os de países da OCDE. Ou seja, a referência à OCDE é parâmetro técnico em busca da qualidade, e não um critério externo às políticas públicas educacionais desenvolvidas pelo MEC, no âmbito da realidade brasileira.

Metas são diferenciadas para cada rede e escola. As metas são diferenciadas para todos, e são apresentadas bienalmente de 2007 a 2021. Estados, municípios e escolas deverão melhorar seus índices e contribuir, em conjunto, para que o Brasil chegue à meta 6,0 em 2022, ano do bicentenário da Independência. Mesmo quem já tem um bom índice deve continuar a evoluir. No caso das redes e escolas com maior dificuldade, as metas preveem um esforço mais concentrado, para que elas melhorem rapidamente, diminuindo assim a desigualdade entre esferas. O Ministério da Educação prevê apoio específico para reduzir essa desigualdade.

O IDEB é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação) e médias de desempenho nos exames padronizados aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente pelo Inep. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil (para IDEB's de escolas e municípios) e do Saeb (no caso dos IDEBs dos estados e nacional).

A forma geral do IDEB é dada por:

$$IDEB_{ji} = N_{ji} \times P_{ji}$$

em que,

i = ano do exame (Saeb e Prova Brasil) e do Censo Escolar;

N_{ji} = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos da unidade j , obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino e

P_{ji} = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade j .

As metas intermediárias para o IDEB em todas as esferas foram calculadas pelo Inep no âmbito do programa de metas fixadas pelo Compromisso Todos pela Educação, eixo do Plano de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação, que trata da educação básica. A lógica é a de que para que o Brasil chegue à média 6,0 em 2021, período estipulado tendo como base a simbologia do bicentenário da Independência em 2022, cada sistema deve evoluir segundo pontos de partida distintos, e com esforço maior daqueles que partem em pior situação, com um objetivo implícito de redução da desigualdade educacional.

A definição de um IDEB nacional igual a 6,0 teve como referência a qualidade dos sistemas em países da OCDE. Essa comparação internacional só foi possível graças a uma técnica de compatibilização entre a distribuição das proficiências observadas no Pisa (Programme for International Student Assessment) e no Saeb.

A meta nacional norteia todo o cálculo das trajetórias intermediárias individuais do IDEB para o Brasil, unidades da Federação, municípios e escolas, a partir do compartilhamento do esforço necessário em cada esfera para que o País atinja a média almejada no período definido.

O IDEB na Prefeitura do Rio de Janeiro

NOTA PADRONIZADA PROVA BRASIL ANOS INICIAIS (1º ao 5º ANO)

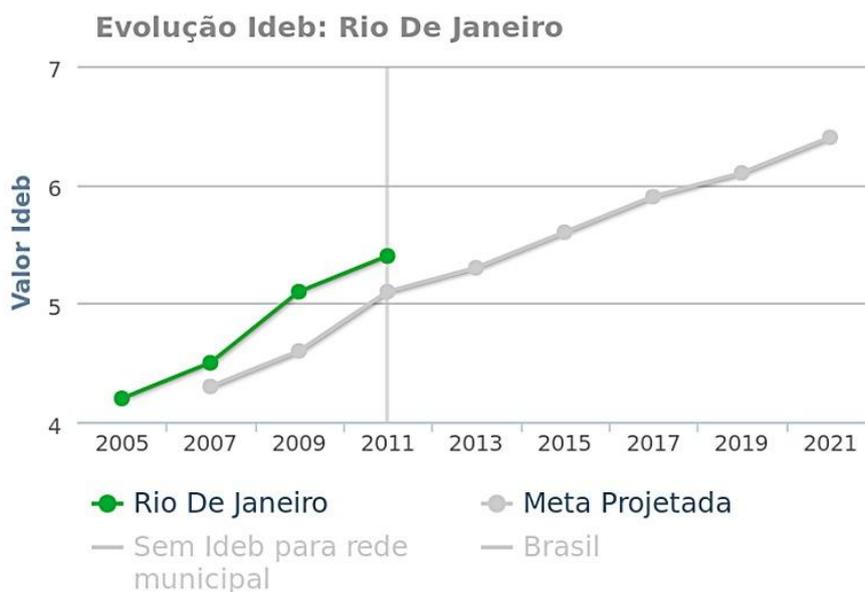
2005	2007	2009	2011	Diferença 2009-2011
4,91	4,86	5,68	5,99	+ 6%

INDICADOR DE FLUXO ANOS INICIAIS (1º ao 5º ANO)

2005	2007	2009	2011	Diferença 2009-2011
0,87	0,93	0,90	0,91	+ 1%

IDEB (Nota Padronizada X Indicador de Fluxo) ANOS INICIAIS (1º ao 5º ANO)

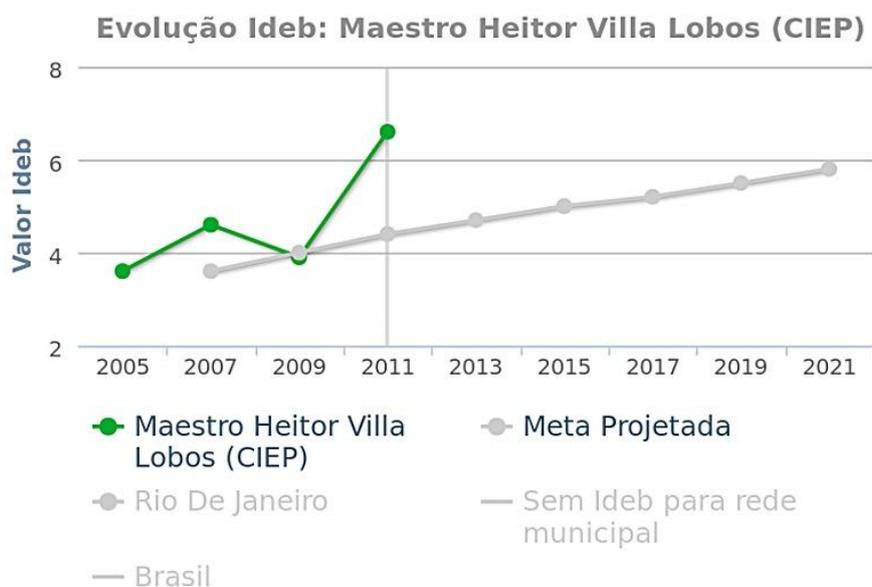
2005	2007	2009	2011	META 2011	Diferença 2009-2011
4,2	4,5	5,1	5,4	5,1	+6%



Fonte: ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

O IDEB no CIEP Maestro Heitor Villa Lobos

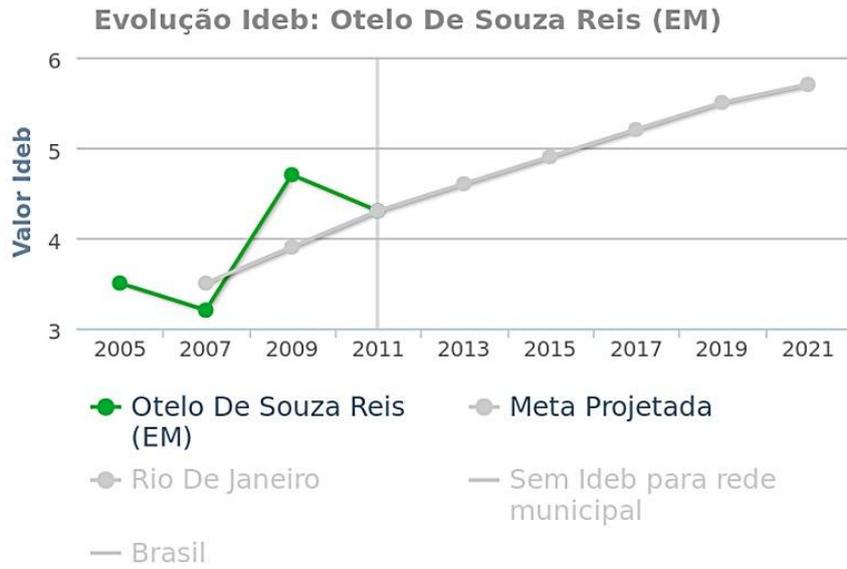
Indicador de Fluxo (N)		Nota Padronizada Prova Brasil (P)		IDEB 2009 (N x P)	IDEB 2011 (N x P)	META 2011	Diferença 2009-2011
2009	2011	2009	2011				
0,84	0,90	4,60	7,31	3,90	6,60	4,60	69%



Fonte: ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

O IDEB na Escola Municipal Otelo de Souza Reis

Indicador de Fluxo (N)		Nota Padronizada Prova Brasil (P)		IDEB 2009 (N x P)	IDEB 2011 (N x P)	META 2011	Diferença 2009-2011
2009	2011	2009	2011				
0,88	0,78	5,38	5,55	4,70	4,30	5,30	-9%



Fonte: ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

ANEXO 3

Alinhamento ao Planejamento Estratégico 2013-2016

Plano Estratégico 2013-2016 para Educação

A reformulação do projeto pedagógico da rede de educação pública do Rio de Janeiro provocou mudanças positivas no cenário da educação da cidade. A “aprovação automática” foi descontinuada, promoveu-se um aumento da participação dos pais na educação de seus filhos e as crianças em áreas de risco receberam atendimento especial por meio das “Escolas do Amanhã”. Adicionalmente, foi desenvolvida uma nova política para a Primeira Infância com a criação dos EDIs (Espaço de Desenvolvimento Infantil), com a criação de 15 mil novas vagas em creches entre 2009 e 2011.

Desde 2009 houve também uma maior integração entre a área de Educação e demais áreas como Saúde, com o programa Saúde nas Escolas, e Assistência Social, com a definição de condições vinculadas à Educação para recebimento dos benefícios do Programa Cartão Família Carioca, como presença mínima dos alunos beneficiários nas aulas.

Diretrizes da Educação

- Construir um processo pedagógico modelo, estabelecendo um padrão de excelência no ensino fundamental, baseado no ensino em tempo integral e na educação infantil.
- Ser reconhecida pela sociedade como um sistema de ensino que proporciona oportunidade para que todos os jovens terminem o ensino fundamental na idade correta, prontos para ingressar no Ensino Médio e com um projeto de vida para o seu futuro.
- Ampliar o atendimento em creches e pré-escolas, proporcionando um ambiente adequado à criança em seus primeiros anos de vida, com reflexo em seu desenvolvimento físico e mental.
- Capacitar, instrumentalizar e motivar os professores da rede pública municipal de ensino, utilizando novas tecnologias, para uma prática mais efetiva no processo de aprendizagem.

Metas da Educação

- Obter uma nota média igual ou superior a 6,0 entre as escolas públicas municipais para os anos iniciais e igual ou superior a 5,0 para os anos finais do IDEB* em 2015.
- Garantir que, pelo menos, 95% das crianças com 7 anos de idade ao final do ano de 2016 estejam alfabetizadas.
- Reduzir para menos de 5% a taxa de analfabetismo funcional entre os alunos do 4º ao 6º ano em 2016.
- Ter pelo menos 35% dos alunos da rede municipal em tempo integral até 2016.
- Garantir que 96% dos alunos da rede municipal se formem no 2º segmento até os 16 anos.
- Criar 60 mil vagas para educação infantil entre 2009 e 2016.

Escolas do Amanhã

O Programa Escolas do Amanhã, criado em 2009 pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, tem como objetivo reduzir a evasão escolar e melhorar a aprendizagem de 105 mil alunos em 152 escolas do ensino fundamental localizadas nas áreas mais vulneráveis da cidade. Ambas as unidades educacionais escolhidas como piloto fazem parte deste Programa.

Integram as estratégias do Programa o cuidado com o ambiente físico, acadêmico e social da escola e o trabalho para o desenvolvimento e promoção de uma cultura baseada em valores. O Programa desenvolve um conjunto de ações nas áreas de Educação, Saúde, Assistência Social, Esporte, Arte e Cultura, e conta com educação em tempo integral, atividades de reforço escolar, oficinas pedagógicas e culturais no contraturno, metodologias inovadoras de ensino, além de salas de saúde, leitura e informática.

Principais eixos do Programa Escolas do Amanhã

O Ensino Integral

Promover mais de 50 atividades de reforço escolar, cultura, artes e esportes e oferecer um ambiente estimulador e seguro para aprendizagem, buscando uma permanência interessada do aluno na escola.

Bairro Educador

Estimular um novo modelo de gestão de parcerias, visando transformar a comunidade em extensão do espaço escolar, fortalecer o Projeto Político Pedagógico da escola e integrar o processo de ensino-aprendizagem à vida cotidiana. Em cada unidade escolar há um profissional preparado para desenvolver ações de integração entre a escola e seu bairro.

Capacitação

Promover capacitações e formações para o desenvolvimento de competências e habilidades de Gestores, Coordenadores Pedagógicos, Professores e demais profissionais que atuam nas Escolas do Amanhã em temas como resolução de conflitos e gestão e dinâmica de sala de aula.

Saúde nas Escolas

Programa de atenção integral, promoção, prevenção e assistência à saúde para jovens e crianças. Todas as Escolas do Amanhã possuem um Núcleo de Educação e Saúde (NES), com mobiliário próprio para desenvolver o atendimento e material educativo. As unidades escolares contam com técnicos de enfermagem e visitas regulares de equipes móveis multidisciplinares – compostas por médico, enfermeiro, dentista e auxiliar de saúde bucal.

Cientistas do Amanhã

Desenvolver mentes investigativas através de uma nova metodologia do ensino de Ciências, com formação continuada para professores, instalação de um laboratório de ciências em cada sala de aula e entregas regulares de materiais. Através da metodologia inovadora o aluno é motivado a desenvolver seu senso crítico, autoconfiança e raciocínio lógico.

Estagiários e Voluntários

Apoiar a comunidade escolar nas aulas de reforço, alfabetização, atividades nos laboratórios de informática e salas de leitura, entre outros. Mães voluntárias atuam sensibilizando alunos e famílias sobre a importância da escola em suas vidas e monitorando a frequência e o comportamento dos alunos e suas relações.

Plano Estratégico 2013-2016 para Gestão e Finanças Públicas

Há no Plano Estratégico inúmeras diretrizes para a área de gestão e finanças públicas. A diretriz relevante para o projeto é “Dotar a Prefeitura de uma organização com gente de excelência, através da atração, desenvolvimento, motivação e alocação eficaz de recursos humanos”. Para atendimento a essa diretriz foi criada a iniciativa estratégica Gente de Alto Valor.

Gente de Alto Valor

Existe a percepção de que haverá carência de líderes preparados para coordenar e executar as ações estratégicas da administração municipal. A formação e alocação da liderança, tanto os novos líderes quanto os atuais, é prejudicada pela falta de informações gerenciais sobre os servidores e pela compartimentalização das carreiras e órgãos.

O objetivo do Programa é implementar estruturas, processos e indicadores de performance necessários para melhorar a identificação, desenvolvimento, avaliação, motivação e alocação dos líderes da Prefeitura, de forma a dotar a administração municipal de líderes em quantidade e qualidade necessárias para executar todos os projetos e rotinas necessários para dotar os serviços da Prefeitura de alto desempenho.

O alinhamento do Projeto ao Plano Estratégico 2013-2016

O projeto proposto está alinhado ao Programa Escolas do Amanhã, na medida em que contribui sua estratégia de cuidar do ambiente físico, acadêmico e social da escola e trabalhar para o desenvolvimento e promoção de uma cultura baseada em valores. Acreditamos que a formação de gestores escolares capazes e comprometidos, conforme o proposto pela iniciativa estratégica Gente de Alto Valor, é fundamental para o atingimento das metas definidas para a Educação.

ANEXO 4

A Metodologia

Escolhido o tema do projeto, a estrutura preliminar foi organizada partindo de alguns pressupostos:

- O projeto será desenvolvido sob contínua supervisão da equipe do órgão central da Secretaria Municipal de Educação, para constante alinhamento das atividades às diretrizes estratégicas do órgão. Não é possível pensar em um projeto que vise troca de experiências para promover conhecimentos e posteriormente mudança de atitude que não seja apoiado pelo órgão central da Secretaria Municipal de Fazenda.
- Os diretores têm de ser voluntários e estar disponíveis para as mudanças. Pois um processo de mentoria não pode ser iniciado sem que o mentorado e o mentor queiram investir na proposta.
- As escolas deverão ser em regiões próximas, com as mesmas características sociais, para eliminar ou mitigar fatores externos. Portanto, vivenciando a mesma realidade, enfrentando problemas semelhantes e apresentando resultados que sinalizam estratégias vencedoras ou que precisam ser ajustadas.
- No desenho do processo de mentoria, os dois participantes terão oportunidade de aperfeiçoamento conceitual e prático. A relação é uma via de mão dupla. O mentorado irá refletir sobre sua atuação para mudar atitudes e o mentor irá aprofundar os alicerces que são fundamentais para os resultados de sua gestão, de forma a replicar o sucesso.
- A equipe da Governança, responsável pela gestão das Coordenadorias Regionais de Educação, as CREs, e que supervisiona as diretoras das escolas, teria de ser uma das principais parceiras do projeto.

Apresentação do projeto para a Governança da SME

Identificada a importância da Governança, um dos stakeholders do projeto, foi realizada reunião com a equipe, e a acolhida do projeto foi imediata. Houve, inclusive, uma postura muito respeitosa e parceira que se revelou estratégica para que a proposta pudesse ser elaborada de forma livre e sem melindres.

A questão do olhar externo foi analisada pela equipe da Governança que vislumbrou uma oportunidade das escolas receberem um trabalho de viés técnico de uma equipe multidisciplinar.

A postura adotada pelo grupo de reforçar que não se tratava de um olhar especialista foi fundamental para que não houvesse uma recepção desconfiada. O que ocorreu foi exatamente o contrário: o grupo foi estimulado a aplicar toda a base teórica estudada no curso extensão do Instituto COPPEAD de Administração.

A reunião foi proveitosa, pois traçou um panorama das estratégias adotadas pela equipe do órgão central da Secretaria Municipal de Educação para buscar melhores resultados nas escolas. Aqui vale ressaltar a percepção de que a Prefeitura do Rio de Janeiro vive um momento de retomada da qualidade do ensino. Inúmeros são os projetos desenvolvidos pela SME. Hoje a realidade das escolas é bem diferente que há de alguns anos. Foram realizados concursos públicos para cargos administrativos e o diretor de escola conta com uma estrutura que permite focar no que é relevante para os alunos, o aprendizado.

Ao término da reunião, foi estabelecido que a SME indicasse as escolas objeto do projeto, pois esta seria uma forma eficaz de priorizar escolas que estivessem em situação mais grave e fazer com que a iniciativa fosse reconhecida pela equipe da Secretaria.

Elaboração de Questionário

Ao pesquisar iniciativas de gestão escolar, a elaboração de um questionário para nortear os encontros com os diretores de escola foi avaliada como uma importante ferramenta para equalizar a análise de escolas tão diferentes.

Trata-se de uma oportunidade de reflexão para o gestor. Quanto mais fidedignas forem as respostas, maiores as possibilidades de alterar práticas que não estejam funcionando. As respostas serão analisadas apenas pela equipe do projeto, a fim de evitar respostas evasivas por medo de represálias.

As perguntas do questionário foram adaptadas do livro Indicadores de Qualidade na Educação e da dissertação de mestrado de Iraci José Francisco, "A Atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar.

Elaboração da Matriz de Alocação do Tempo

O tempo é um recurso escasso para todos, assim é preciso saber alocar este bem precioso de forma a otimizar os resultados. Assim, surgiu a ideia de desenvolver uma planilha que mostrasse ao diretor a forma com a qual ele estava aplicando o seu tempo na sua escola. O que estava sendo priorizado? Será que as ações realmente relevantes eram as que recebiam mais tempo?

Foi proposto aos diretores que durante uma semana preenchessem um formulário com as suas principais atividades e o tempo gasto. A planilha utilizou por unidade de medida o período de 15 minutos.

Os resultados desta experiência estão relatados no Anexo 6.

Seleção de Indicadores

Para a análise das escolas, selecionamos indicadores relevantes para embasar o nosso trabalho:

Indicador	Objetivo	Unid.	Fonte	Referência	Memória de Cálculo
Absenteísmo	Medir as ausências dos alunos	Percentual	Frequência de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos * Número de dias letivos até a data	Total de ausências / (total de alunos * número de dias letivos até a data)
Evasão	Medir a saída de alunos da escola	Percentual	Cancelamento ou Transferências de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos matriculados no início do período	Número de alunos que chegaram ao fim de determinado período/total de alunos que iniciaram o período
IDEB "mensal"	Medir o desempenho da escola mensalmente	Número	Notas registradas no sistema Escola 3.0	Nota máxima 10,0	O mesmo usado no IDEB
Frequência dos pais às reuniões	Medir o interesse dos pais nas reuniões	Percentual	Frequência dos pais registrada no sistema Escola 3.0	Qtde de responsáveis convocada para a reunião	Qtde de pais presentes na reunião/qtde de pais convocados
Turmas com média inferior a 6.0 por disciplina	Identificar as turmas com possível mau desempenho futuro no IDEB	Número	Notas por disciplina registradas no sistema Escola 3.0	Meta do IDEB = 6.0	Média das notas da turma em uma disciplina
IDE Rio	Medir o desempenho da escola ao final do ano letivo	Número	Prova aplicada por consultoria externa	Nota máxima 10,0	O mesmo do IDEB

O acompanhamento dos indicadores deverá ser mensal, por meio de um dashboard a ser disponibilizado no sistema Escola 3.0.



Porém, para efetiva avaliação quanto ao atingimento da meta será usado o IDE-Rio, ao final do ano letivo. A meta será considerada atingida se a nota do IDE-Rio da escola mentorada for igual ou superior a seis.

Elaboração do Plano de Mentoria

Para a elaboração do Plano de Mentoria foi utilizada como base a programação do Curso de Extensão do Instituto COPPEAD para o Programa de Líderes Cariocas. Esta iniciativa teve três objetivos: identificar o diretor no seu papel de gestor, possibilitar que os conhecimentos agregados por um grupo de servidores da Prefeitura pudesse ser multiplicado e garantir o alinhamento do projeto ao Programa Estratégico Gente de Alto Valor. A proposta foi eleger entre os assuntos abordados temas que pudessem ser aplicados às rotinas escolares.

Indicação das Escolas Piloto pela SME

A equipe da Governança promoveu reuniões com as Coordenadorias Regionais de Educação, solicitou que fossem sugeridas escolas e, no mês de novembro/2012, anunciou as escolhidas:

- CIEP Maestro Heitor Villa Lobos e
- Escola Municipal Otelo de Souza Reis.

As escolas estão situadas na 10ª CRE, Santa Cruz, que abrange os bairros de Jardim dos Vieiras, Paciência, Cosmos, Santa Cruz, Guaratiba, Sepetiba, Barra de Guaratiba, S. Fernando e Pedra de Guaratiba. A escolha se justifica pelo fato da região raramente ser escolhida para objeto de estudos acadêmicos.

Apuração dos indicadores das Escolas Piloto

Inicialmente foram verificados os indicadores das escolas e realizadas pesquisas sobre os resultados alcançados nas avaliações.

O CIEP Maestro Heitor Villa Lobos alcançou nota 6,6 no IDEB de 2011, estágio de excelência, e a Escola Otelo de Souza Reis registrou o índice de 4,3, objeto de atenção, por não ter alcançado a meta. Outros indicadores a seguir :

	2011		
	IDE Rio	Taxa de Evasão	Taxa de Absenteísmo
CIEP Maestro Heitor Villa Lobos	5,6	1,5 %	0,3 %
EM Otelo de Souza Reis	3,3	4,6 %	27,4 %

Apuradas as primeiras informações, foi agendada reunião na Coordenadoria Regional, a fim de mapear a relação institucional das escolas.

Entrevista com a CRE

O encontro na 10ª CRE foi proveitoso no sentido de alinhar o apoio de mais um stakeholder e ratificar que as escolas hoje podem utilizar uma estrutura administrativa antes inexistente ou precária, que onerava o diretor com atribuições que não eram pertinentes à sua função.

Outro aspecto positivo foi a notícia que está em fase de implementação o Sistema Escola 3.0, o que trará inúmeras facilidades para a gestão escolar, seja para os professores, seja para a equipe de direção. As escolas participantes do projeto piloto serão atendidas por esta inovação, que depende no momento que seja instalada rede sem fio.

O grupo foi recebido pelo Coordenador Adjunto, que se mostrou sensível às questões pedagógicas e à necessidade do uso de tecnologia para alcançar os resultados.

Aplicação do Questionário e da Matriz de Tempo nas escolas

A aplicação do questionário foi diferente nas duas escolas. No CIEP Maestro Heitor Villa Lobos, a entrevista foi se desenvolvendo com tamanha riqueza de informações que o grupo entendeu que a diretora poderia enviar as respostas posteriormente. Os aspectos abordados pelo questionário puderam ser observados nitidamente pelo desenrolar das atividades. Já na Escola Otelo de Souza Reis o grupo avaliou que seria necessário aplicar o questionário para estruturar a entrevista com a diretora.

Os formulários relativos à gestão do tempo foram aplicados da mesma forma para as duas escolas. A planilha foi entregue, as instruções foram realizadas e após uma semana completa, as respostas foram recolhidas. Esta ferramenta também tem por objetivo promover a reflexão quanto à ordem de prioridade das ações.

Avaliação dos Resultados

O grupo se reuniu para avaliar as informações relativas ao preenchimento dos dois instrumentos e traçar a estratégia para o início do Plano de Mentoria na Escola Municipal Otelo de Souza Reis.

Início da Mentoria nas Escolas Piloto

O grupo reuniu pela primeira vez as diretoras das escolas piloto, sendo que os resultados foram muito promissores. Há empatia entre as duas, que já iniciaram a troca de informações. A mentora já propôs mudanças na forma de trabalho da mentorada, que parece aberta às mudanças.

ANEXO 5

Gestão de Projetos

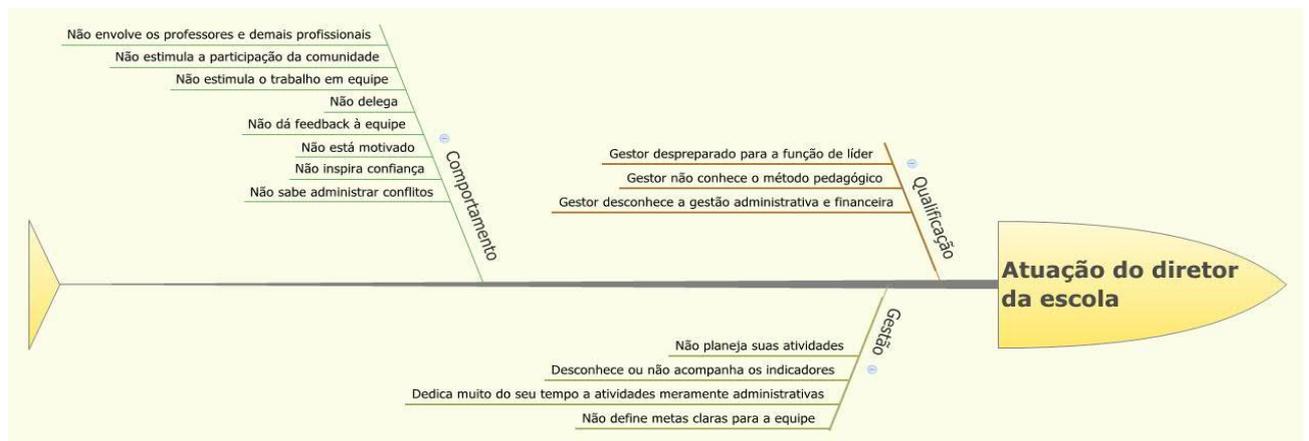
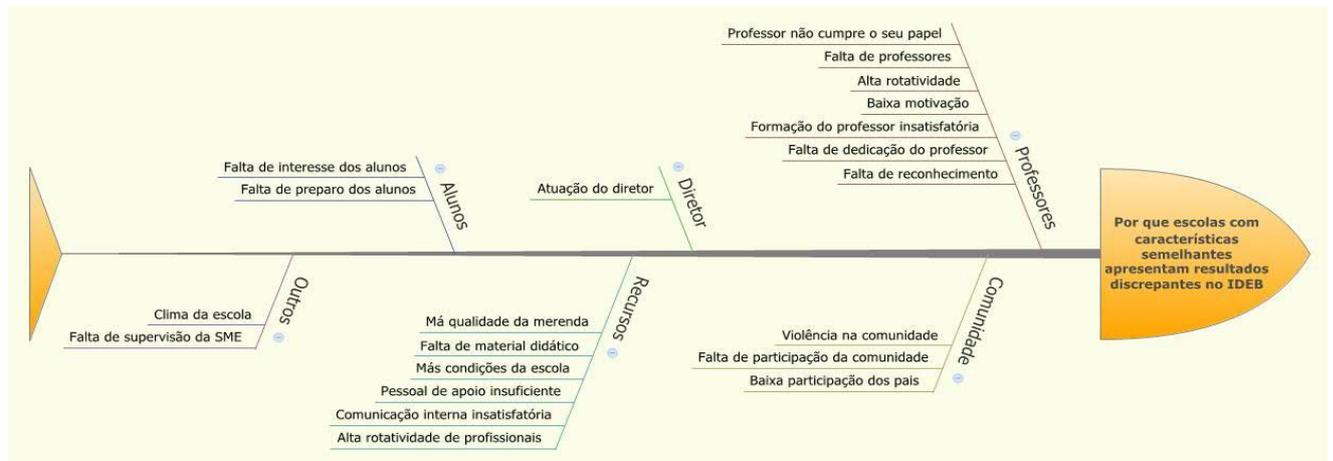
Matriz de Riscos

Id	Risco	Probabilidade	Impacto	P x I	Estratégia	Ação	Responsável
1	SME não indicar escolas piloto	2	5	10	Eliminar	Escolher livremente as escolas com base nos indicadores disponíveis	Gerente do projeto
2	Nenhuma escola se voluntariar ao projeto	2	5	10	Eliminar	SME indicará as escolas participantes	Governança
3	Afastamento imprevisto de um dos diretores	4	3	12	Eliminar	Se for o diretor-mentor, escolher outro mentor. Se for o diretor-afilhado, aplicar a mentoria no novo diretor	Sponsor
4	Diretor mascarar a situação da escola na entrevista	3	2	6	Eliminar	Aplicar questionário de avaliação do diretor pela equipe, colher outros dados para validar o dito pelo diretor	Gerente do projeto
5	Acontecimentos na unidade que impeçam a rotina escolar	4	1	4	Aceitar	Transferir a atividade para outra data	Gerente do projeto

Matriz de Stakeholders

ID	Parte Interessada	Papel/ Entidade	Avaliação		Posicionamento	Interesses/ Requerimentos	Estratégia de Gerenciamento
			Interesse	Poder			
A	Claudia Costin	Sponsor do Projeto	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador	Receber informações sobre andamento do projeto; Decidir sobre questões estratégicas	Status reports executivos sobre os marcos; reuniões para decisão sobre questões estratégicas
B	Kátia Max	Cliente do Projeto	Muito Alto	Alto	Apoiador	Definir requisitos; Aprovar entregas, Concluir o projeto no prazo; Sensibilizar os diretores para participar do projeto	Status reports semanais sobre andamento do cronograma, submeter produtos para validação
C	Helena Bomeny	Stakeholder	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador	Receber informações sobre o andamento do projeto	Status reports executivos sobre os marcos
D	Lucinda Lima de Faria	Stakeholder	Muito Alto	Alto	Apoiador	Receber informações sobre o andamento do projeto	Status reports executivos sobre os marcos
E	Christiane de Salles Lopes	Stakeholder	Muito Alto	Alto	Apoiador	Receber informações sobre o andamento do projeto	Status reports executivos sobre os marcos
F	Coordenadores de CREs	Stakeholders	Muito Alto	Alto	Apoiador	Sensibilizar as escolas para participar do projeto	Envolver na concepção do projeto; comunicar sobre os marcos importantes
G	Diretores das escolas	Usuários	Muito Alto	Alto	Apoiador / Resistente	Participar na definição de requisitos; ser voluntário do projeto	Palestras de esclarecimento sobre o projeto; convocação para participar na concepção do projeto
H	Sueli Gaspar	Gerente do Projeto	Muito Alto	Alto	Apoiador	Ser informado pela equipe do andamento do projeto, atuar em casos de desvios	Gerenciar e implementar as ações do projeto

Diagrama de Causa e Efeito



Termo de Abertura do Projeto

Informações Gerais do Projeto	
Nome:	Gestor que faz diferença
Líder:	Sueli Gaspar
Organização Cliente:	Secretaria Municipal de Educação

Histórico de Versões

Versão	Data	Autor	Comentário
1.0	15/10/2012	Equipe Coppead	
2.0	16/10/2012	Equipe Coppead	Revisão do custo estimado
3.0	01/12/2012	Equipe Coppead	Revisão do custo estimado

Objetivo(s)

Implantação de um plano de mentoring (tutoria) entre os diretores de escolas municipais localizadas na mesma região ou em regiões contíguas, com resultados discrepantes no IDEB.

Justificativa(s)

A figura do Diretor de Escola, de um agente preocupado apenas com questões burocráticas, precisa evoluir para a do Gestor Escolar, que deve aprender a conversar com diversos interlocutores, mediar conflitos, preocupar-se com a qualidade dos professores, gerir financeira e administrativamente a sua escola e inúmeras outras tarefas, todas com o objetivo principal de alavancar o processo de aprendizagem.

O projeto deverá auxiliar a construção do CONHECIMENTO necessário ao desenvolvimento de HABILIDADES para mudança de ATITUDES, refletindo na qualidade do ensino das escolas municipais.

Estimativa Inicial de Custo	Estimativa Inicial de Duração
R\$ 1.800.000,00 (hum milhão e oitocentos mil reais)	Doze meses

Cronograma de Marcos de Alto Nível

1. Início do Projeto
2. Elaboração do Plano de Mentoring
3. Realização do piloto em duas escolas municipais

Cronograma de Marcos de Alto Nível

4. Avaliação do piloto
5. Identificação das escolas voluntárias
6. Treinamento dos mentores no Plano de Mentoring
7. Execução do Plano de Mentoring
8. Avaliação dos resultados
9. Término do Projeto

Descrição Resumida do Produto ou Serviço

Por meio da identificação das maiores dificuldades enfrentadas na gestão escolar, elaborar um plano de mentoring onde os diretores das escolas de melhores resultados serão tutores de diretores de escolas com piores resultados no IDEB. A troca de experiências entre esses profissionais buscará estabelecer uma conduta homogênea de gestão das escolas, nos eixos Pedagógico, Administrativo, Infraestrutura, Relações Pessoais, Resultados Escolares e Relacionamento com a rede municipal, Serão definidos e medidos indicadores de desempenho antes e depois do mentoring.

Vinculação às Metas Estratégicas do Órgão

O projeto “Gestor que faz diferença” está alinhado a dois Projetos do Plano Estratégico 2013-2016:

- a. Programa Escolas do Amanhã, que visa promover a melhoria da aprendizagem e qualidade educacional em todas as escolas do ensino fundamental localizadas em áreas vulneráveis, com altos índices de violência, ou recém-pacificadas. O gestor escolar é um dos principais personagens para o sucesso de uma escola.
- b. Programa Gente de Alto Valor, que pretende formar líderes preparados para a gestão municipal. O gestor escolar é um dos líderes que devem ser preparados para coordenar e executar as ações estratégicas das políticas educacionais da Cidade.

O recém eleito Prefeito Eduardo Paes assumiu o compromisso de “transformar o Rio de Janeiro na melhor cidade do país no ensino fundamental” e a qualificação dos diretores é um passo importante em direção a este resultado.

Patrocinador (Sponsor)

Cláudia Costin
Secretária Municipal de Educação

Principais Partes Interessadas (Stakeholders)

Nome	Cargo	Envolvimento
Kátia Max	Coordenadora de Gestão Escolar e Governança	Cliente / Gestor
Helena Bomeny	Subsecretária Municipal de Educação	Stakeholder
Lucinda Lima de Faria	Assessora de Gestão Escolar e Governança	Stakeholder
Christiane de Salles Lopes	Assessora de Gestão Escolar e Governança	Stakeholder
Coordenadores de CREs	SME	Stakeholder
Diretores das escolas	SME	Usuários
Sueli Gaspar	Coppead	Líder do Projeto
Gisele Brito	Coppead	Equipe
Marcia Marques	Coppead	Equipe
Paulo Mangueira	Coppead	Equipe

Autorização do Projeto

Sponsor	Cliente
Data: ____/____/____ _____ Cláudia Costin Secretária Municipal de Educação	Data: ____/____/____ _____ Kátia Max Coordenadora de Gestão Escolar e Governança

Declaração de Escopo

Informações Gerais do Projeto	
Nome:	Gestor que faz diferença
Líder:	Sueli Gaspar
Organização Cliente:	Secretaria Municipal de Educação

Histórico de Versões

Versão	Data	Autor	Comentário
1.0	09/11/2012	Marcia Marques	
2.0	01/12/2012	Marcia Marques	

Escopo do Projeto

Criação de um plano de mentoring para os diretores das escolas municipais que apresentam baixo rendimento nos indicadores de aprendizagem. Será feito um piloto com duas escolas durante o período de um trimestre. Após a avaliação dos resultados e possíveis adequações poderá ser expandido para todas as escolas da Rede Municipal de Ensino.

Escopo do Produto

Plano de Mentoring para os diretores das escolas municipais.

Premissas

O projeto tem que ser desenvolvido sob contínua supervisão da equipe do órgão central da Secretaria Municipal de Educação, para constante alinhamento das atividades às diretrizes estratégicas do órgão. Os diretores têm que ser voluntários e estar disponíveis para as mudanças. As escolas deverão ser em regiões próximas, com as mesmas características sociais.

Restrições

Como os resultados da aprendizagem são medidos anualmente, é imprescindível que o mentoring seja iniciado entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013, excluindo as férias dos diretores, de forma a não provocar efeitos positivos nos indicadores do próximo ano letivo.

Riscos

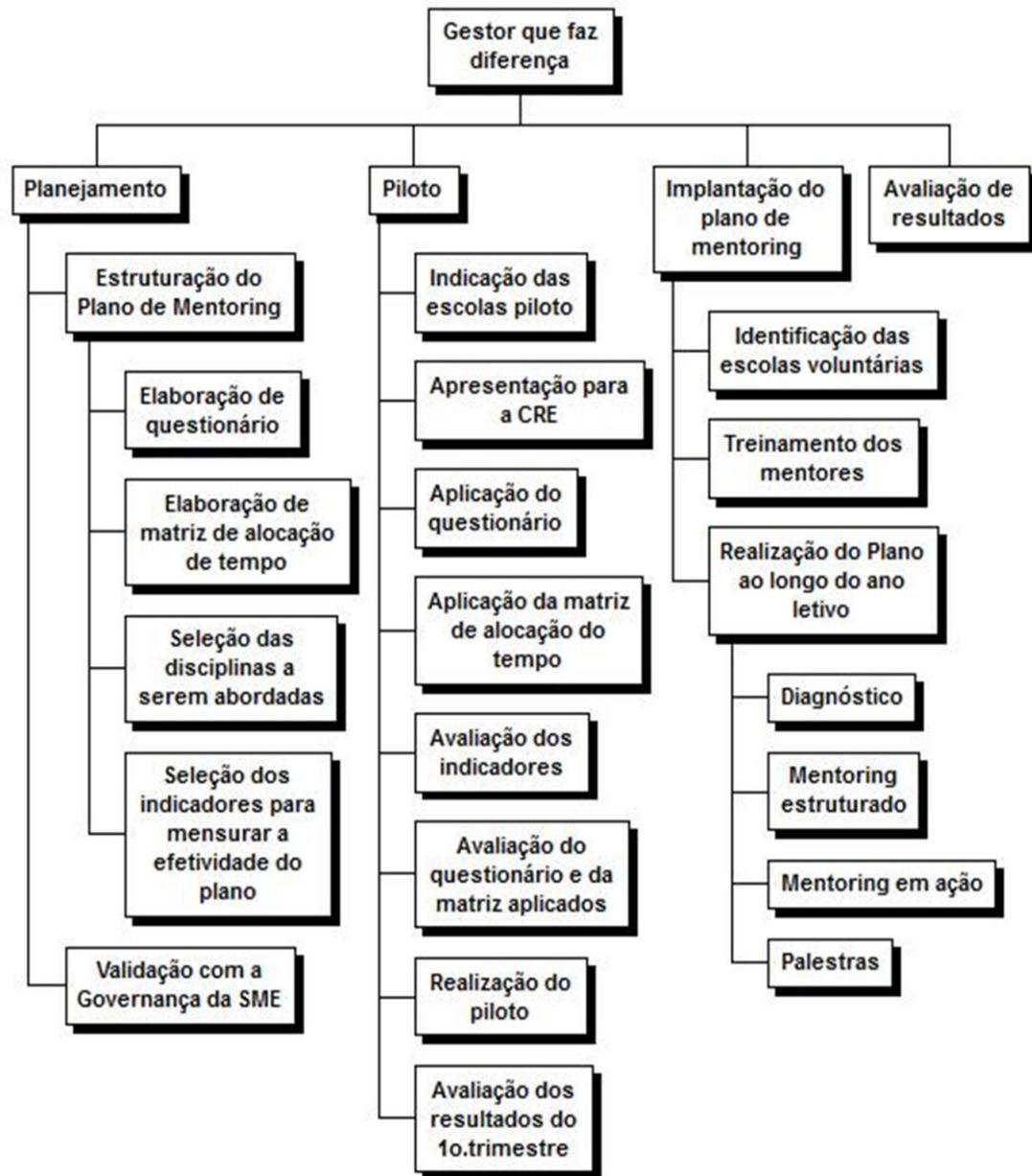
SME não indicar escolas piloto;
Nenhuma escola se voluntariar ao projeto;
Afastamento imprevisto de um dos diretores;
Diretor mascarar a situação da escola na entrevista;
Acontecimentos na unidade que impeçam a rotina escolar.

Patrocinador (Sponsor)

Cláudia Costin
Secretária Municipal de Educação

Principais Partes Interessadas (Stakeholders)

Nome	Cargo	Envolvimento
Kátia Max	Coordenadora de Gestão Escolar e Governança	Cliente / Gestor
Helena Bomeny	Subsecretária Municipal de Educação	Stakeholder
Lucinda Lima de Faria	Assessora de Gestão Escolar e Governança	Stakeholder
Christiane de Salles Lopes	Assessora de Gestão Escolar e Governança	Stakeholder
Coordenadores de CREs	SME	Stakeholder
Diretores das escolas	SME	Usuários
Sueli Gaspar	Coppead	Líder do Projeto
Gisele Brito	Coppead	Equipe
Marcia Marques	Coppead	Equipe
Paulo Mangueira	Coppead	Equipe



Aprovação do Projeto

Estamos de acordo com as informações contidas neste documento.

Sponsor	Cliente
Data: ____/____/____ _____ Cláudia Costin Secretária Municipal de Educação	Data: ____/____/____ _____ Kátia Max Coordenadora de Gestão Escolar e Governança

ANEXO 6

Questionários e Matriz de Alocação de Tempo

E.M. Maestro Heitor Villa Lobos

Data	Dia	Atividade	Driver	Tempo Dedicado (m)
26/nov	segunda-feira	Solenidade Cívica + informações da semana + desjejum	Tarefa Administrativa	90
26/nov	segunda-feira	Reunião c/ o 3º ano	Reunião / Planejamento	60
26/nov	segunda-feira	Reunião c/ associação de Moradores	Pais e Comunidade	60
26/nov	segunda-feira	Contato c/ 10ª CRE - solicitação de obras e reformas	Tarefa Administrativa	60
26/nov	segunda-feira	Acompanhamento do almoço e saída dos alunos (pt. Facultativo após 14h)	Tarefa Administrativa	180
26/nov	segunda-feira	Reunião c/ professores para entrega e orientações quanto aos kit escolares	Professores e Profissionais da Escola	180
27/nov	terça-feira	Abertura da escola + desjejum	Tarefa Administrativa	90
27/nov	terça-feira	Acompanhamento da prova de matemática "alfabetizario"	Alunos	120
27/nov	terça-feira	Atendimento dos pais	Pais e Comunidade	60
27/nov	terça-feira	Atendimento aos aplicadores de provas	Tarefa Administrativa	60
27/nov	terça-feira	Reunião com professores sobre o teste diagnóstico	Professores e Profissionais da Escola	60
27/nov	terça-feira	Reunião c/ a equipe do Projeto Mais Educação	Reunião / Planejamento	60
27/nov	terça-feira	Acompanhamento jantar	Tarefa Administrativa	60
27/nov	terça-feira	Visita à casa da aluna Lorena	Alunos	60
28/nov	quarta-feira	Abertura da escola + confecção da merenda + desjejum	Tarefa Administrativa	90
28/nov	quarta-feira	Acompanhamento do ensaio da banda marcial	Outros	120
28/nov	quarta-feira	Elaboração do término da obra do anfiteatro	Tarefa Administrativa	60
28/nov	quarta-feira	Planejamento das atividades no dia de festa e kit de férias	Tarefa Administrativa	180
28/nov	quarta-feira	Arrumação do pátio para o evento do dia 29	Outros	120
29/nov	quinta-feira	Abertura da escola + desjejum	Tarefa Administrativa	90
29/nov	quinta-feira	Ensaio geral das atividades da chegada da SME	Tarefa Administrativa	120
29/nov	quinta-feira	Entrega dos kit's de férias	Tarefa Administrativa	180
29/nov	quinta-feira	Chegada do artista do show - Patati Patatá	Outros	60
29/nov	quinta-feira	Divisão para as turmas	Alunos	60
29/nov	quinta-feira	Acompanhamento do jantar	Outros	60
29/nov	quinta-feira	Fechamento da escola	Outros	60
30/nov	sexta-feira	Reunião c/ Secretária e Subsecretária da SME	Reunião / Planejamento	360
30/nov	sexta-feira	Atendimento ao grupo da CEMTEP na 10ª CRE	Reunião / Planejamento	120
30/nov	sexta-feira	Reunião c/ equipe de avaliação da semana	Professores e Profissionais da Escola	60
30/nov	sexta-feira	Reunião com o "KIPP"	Reunião / Planejamento	60

Soma de Tempo Dedicado (m)	Dias					
	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	Total Geral
Tarefa Administrativa	330	210	330	390		1260
Reunião / Planejamento	60	60			540	660
Outros			240	180		420
Professores e Profissionais da Escola	180	60			60	300
Alunos		180		60		240
Pais e Comunidade	60	60				120
Total Geral	630	570	570	630	600	3000

Driver	Total Geral	% Tempo
Tarefa Administrativa	1260	42,0%
Reunião / Planejamento	660	22,0%
Outros	420	14,0%
Professores e Profissionais da Escola	300	10,0%
Alunos	240	8,0%
Pais e Comunidade	120	4,0%
	3000	100%

E.M. Otelo de Souza Reis

Data	Dia	Atividade	Driver	Tempo Dedicado (m)
26/nov	segunda-feira	Chegada na unidade escola	Tarefa Administrativa	15
26/nov	segunda-feira	Problema c/ falta de luz	Outros	15
26/nov	segunda-feira	Ir a comunidade comprar gelo pra o freezer	Outros	30
26/nov	segunda-feira	Acionar a Light	Tarefa Administrativa	30
26/nov	segunda-feira	Avisar a CRE	Tarefa Administrativa	15
26/nov	segunda-feira	Verificar a situação de toda U.E.	Outros	75
26/nov	segunda-feira	Nova ligação para a Light	Tarefa Administrativa	15
26/nov	segunda-feira	Verificando o entorno da U.E.	Outros	45
26/nov	segunda-feira	Almoço	Outros	60
26/nov	segunda-feira	Aguardando a chegada da Light	Outros	120
26/nov	segunda-feira	Retorno da luz	Outros	30
26/nov	segunda-feira	Atualizando o expediente do dia	Tarefa Administrativa	30
26/nov	segunda-feira	Fazendo pedido da merenda	Tarefa Administrativa	60
27/nov	terça-feira	Chegada na unidade escolar	Tarefa Administrativa	15
27/nov	terça-feira	Acompanhando entrada das turmas	Tarefa Administrativa	30
27/nov	terça-feira	Coordenando café da manhã	Outros	30
27/nov	terça-feira	Lendo e respondendo e-mail	Outros	45
27/nov	terça-feira	Volta na unidade escolar	Outros	60
27/nov	terça-feira	Planejamento 4º bimestre	Reunião / Planejamento	60
27/nov	terça-feira	Curso de gestão	Treinamento	60
27/nov	terça-feira	Almoço	Outros	60
27/nov	terça-feira	Acompanhando entrada do 2º turno	Tarefa Administrativa	15
27/nov	terça-feira	Volta na unidade escolar	Outros	45
27/nov	terça-feira	Atualizando o expediente do dia	Tarefa Administrativa	60
27/nov	terça-feira	Conversa e planejamento com a equipe	Professores e Profissionais da Escola	60
27/nov	terça-feira	Estudos cultura pela paz	Treinamento	60
27/nov	terça-feira	Comunicado aos professores sobre remoção	Professores e Profissionais da Escola	30
27/nov	terça-feira	Planejando verbas	Reunião / Planejamento	30
28/nov	quarta-feira	Chegada na unidade escolar	Tarefa Administrativa	15
28/nov	quarta-feira	Acompanhando entrada das turmas	Tarefa Administrativa	45

Data	Dia	Atividade	Driver	Tempo Dedicado (m)
28/nov	quarta-feira	Conflito na comunidade	Outros	60
28/nov	quarta-feira	Administrando a situação	Outros	60
28/nov	quarta-feira	Volta na escola acalmando os ânimos	Outros	60
28/nov	quarta-feira	Tiroteio	Outros	30
28/nov	quarta-feira	Segurando a saída do 1º turno	Tarefa Administrativa	45
28/nov	quarta-feira	Avaliando a situação	Tarefa Administrativa	45
28/nov	quarta-feira	Lendo e respondendo e-mail	Outros	60
28/nov	quarta-feira	Pedido de merenda	Tarefa Administrativa	60
28/nov	quarta-feira	Curso de gestão	Treinamento	60
28/nov	quarta-feira	Estudando c/ a equipe "alfabetizario"	Treinamento	30
28/nov	quarta-feira	Acompanhando a saída do integral	Tarefa Administrativa	30
28/nov	quarta-feira	Acompanhando a saída do 2º turno	Tarefa Administrativa	15
29/nov	quinta-feira	Chegada na unidade escolar	Tarefa Administrativa	30
29/nov	quinta-feira	Acompanhando entrada das turmas	Tarefa Administrativa	30
29/nov	quinta-feira	Recebendo a supervisora do Alfabetizario e coordenando a situação	Tarefa Administrativa	60
29/nov	quinta-feira	Lendo e respondendo e-mail	Tarefa Administrativa	60
29/nov	quinta-feira	Reunião na CRE	Reunião / Planejamento	120
29/nov	quinta-feira	Almoço	Outros	45
29/nov	quinta-feira	Acompanhando a entrada do 2º turno	Tarefa Administrativa	45
29/nov	quinta-feira	Volta na unidade escolar	Outros	30
29/nov	quinta-feira	Curso de gestão	Treinamento	60
29/nov	quinta-feira	Prestando contas PDDE	Tarefa Administrativa	60
29/nov	quinta-feira	Acompanhando a saída do integral	Tarefa Administrativa	30
29/nov	quinta-feira	Verificando merenda / despensa	Tarefa Administrativa	30
29/nov	quinta-feira	Acompanhando a saída do 2º turno	Tarefa Administrativa	30
30/nov	sexta-feira	Chegada na unidade escolar	Tarefa Administrativa	30
30/nov	sexta-feira	Arrumando a escola p/ Culminância Sonia Rosa	Tarefa Administrativa	90
30/nov	sexta-feira	Apresentação das turmas	Alunos	120
30/nov	sexta-feira	Verificando o arroz da marca Vila Nova	Tarefa Administrativa	30
30/nov	sexta-feira	Notificando	Tarefa Administrativa	30

Data	Dia	Atividade	Driver	Tempo Dedicado (m)
30/nov	sexta-feira	Almoço	Outros	60
30/nov	sexta-feira	Arrumando a escola p/ 2ª parte Culminância Sonia Rosa	Tarefa Administrativa	60
30/nov	sexta-feira	Apresentação das turmas	Alunos	120
30/nov	sexta-feira	Lendo e respondendo e-mail	Outros	60
30/nov	sexta-feira	Curso de gestão	Treinamento	60

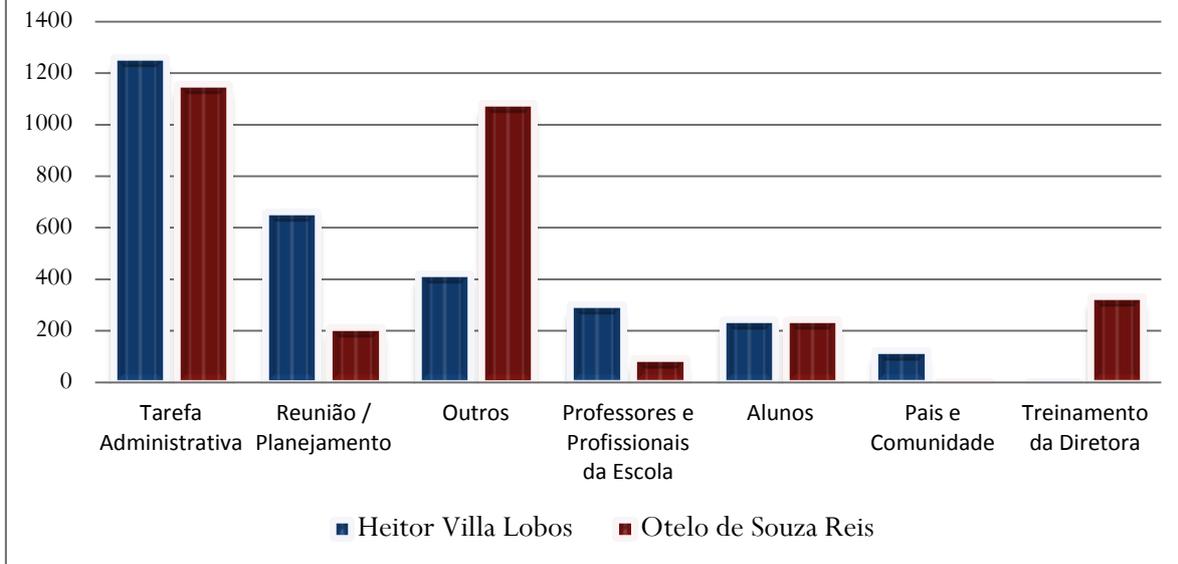
Soma de Tempo Dedicado (m)	Dias					
	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	Total Geral
Tarefa Administrativa	165	120	255	375	240	1155
Outros	375	240	270	75	120	1080
Treinamento da Diretora		120	90	60	60	330
Alunos					240	240
Reunião / Planejamento		90		120		210
Professores e Profissionais da Escola		90				90
Total Geral	540	660	615	630	660	3105

Driver	Total Geral	% Tempo
Tarefa Administrativa	1155	37,2%
Outros	1080	34,8%
Treinamento da Diretora	330	10,6%
Alunos	240	7,7%
Reunião / Planejamento	210	6,8%
Professores e Profissionais da Escola	90	2,9%
	3105	100%

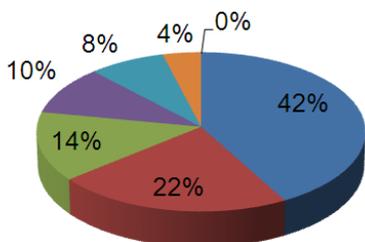
Matriz Comparativa

	Heitor Villa Lobos		Otelo de Souza Reis	
	Soma do tempo	%	Soma do tempo	%
Tarefa Administrativa	1260	42,0%	1155	37,2%
Reunião / Planejamento	660	22,0%	210	6,8%
Outros	420	14,0%	1080	34,8%
Professores e Profissionais da Escola	300	10,0%	90	2,9%
Alunos	240	8,0%	240	7,7%
Pais e Comunidade	120	4,0%	0	0,0%
Treinamento da Diretora	0	0,0%	330	10,6%
	3000	100%	3105	100%

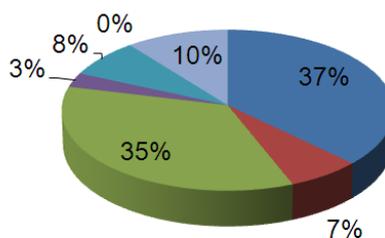
Comparativo da alocação de tempo



Heitor Villa Lobos



Otelo de Souza Reis



- Tarefa Administrativa
- Reunião / Planejamento
- Outros
- Professores e Profissionais da Escola
- Alunos
- Pais e Comunidade
- Treinamento da Diretora

Diferenças:
Planejamento e Professores.

Otelo de Souza Reis
"Outros" – falta de foco.
Pais e Comunidade – nenhuma dedicação.
Treinamento da Diretora.

Anexo 7

Mentoria, uma oportunidade para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Atualmente, a mentoria tem sido utilizada como uma importante estratégia de gestão de pessoas. Seus principais objetivos são a orientação, o desenvolvimento e o crescimento dos profissionais em uma organização.

As primeiras experiências com mentoria no mercado de trabalho surgiram na década de 70, mas o conceito remonta à mitologia grega. Homero relata na obra “Odisséia”, que o rei confiou a guarda de seu filho Telêmaco para Mentor, antes de partir para a guerra de Tróia. Mentor era responsável por preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai no comando das suas terras.

A palavra “mentor” passou a ser utilizada para designar um orientador, conselheiro, amigo mentor, professor e homem sábio. Mentorado é o termo geralmente utilizado para designar aquele que recebe a orientação do mentor, ou seja, aquele que aprende.

Para as empresas, o mentor é o profissional experiente e que tem requisitos técnicos para entender quais são os maiores desafios a serem ultrapassados, e o mentorado, quem precisa de ajuda para aprimorar sua atuação. Ressalte-se que não é necessariamente uma questão de faixa etária e tempo de serviço. O que se procura aqui é mudança de atitude para que seja viabilizado o sucesso em um ramo de negócios, em uma atividade.

Amplamente utilizada na Europa e nos Estados Unidos, a mentoria ainda é um tema pouco utilizado formalmente pelas empresas e organizações, principalmente no setor público. Entretanto, o debate sobre esta prática tem sido estimulado e os profissionais com o perfil de “coach” – aqueles que desenvolvem as habilidades dos integrantes de sua equipe – são cada vez mais valorizados no mercado de trabalho.

Ao serem orientadas, as pessoas melhoram a sua produtividade e os resultados positivos aparecem. É uma oportunidade de aprendizado de habilidades técnicas e de relacionamento interpessoal. Abordado pela disciplina “Capacitação de Liderança”, o tema logo despertou interesse tendo em vista o perfil dos profissionais da equipe de Líderes Cariocas – a sua maioria trabalhando há pelos menos uma década no serviço público. Esta situação também se repete no âmbito geral da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, e por isso foi identificada a oportunidade de investir em práticas de mentoria.

Ambiente de mudanças

O mundo é um ambiente de mudanças que têm sua velocidade ampliada nos últimos tempos, pelas descobertas tecnológicas. As pessoas trazem para a vida profissional suas histórias de vida, seus valores, as experiências e seus projetos. Quando se fala de escolas, estas variáveis alcançam ainda mais importância, pois a formação de um ser integral, que seja agente de mudanças na sociedade, é um dos eixos estratégicos para o desenvolvimento de uma nação.

O que se busca hoje é desenvolver habilidades para o trabalho em equipe. As pessoas interagem entre si o tempo todo, das mais diferentes formas, presencialmente ou à distância.

Para que um processo de mentoria alcance sucesso é essencial que as pessoas envolvidas tenham objetivos comuns entre si. Não há como se falar em mentoria sem troca entre os participantes.

O projeto Gestor que faz Diferença busca, fundamentalmente, levar o diretor de escola a refletir sobre aspectos da sua prática laborativa e também da sua vida fora do trabalho. O gestor escolar tem de ser um agente de mudanças na realidade que o envolve.

O programa de mentoria proposto visa o desenvolvimento das competências do diretor de escola que enfrenta resultados ruins no IDEB por meio do auxílio de profissionais bem sucedidos em suas missões. O mentor é aquele que pode estimular o mentorado a aprender a recriar a sua forma de trabalho, reconstruindo e adaptando a escola e a si mesmo para vencer novos desafios.

A implementação de um projeto de mentoria pressupõe que a organização esteja aberta à inovação e que haja liberdade para que as pessoas utilizem suas experiências de forma a impactar positivamente na qualidade do serviço prestado nas escolas.

A estruturação do plano de mentoria precisa ser baseada em alguns focos específicos:

- Desenvolvimento profissional e pessoal.
- Aprimoramento das competências de um diretor.
- Aquisição de habilidades fundamentais para a gestão escolar.
- Reflexão sobre as atitudes.
- Sensibilização para a mudança.
- Valorização das potencialidades e gestão das limitações.
- Aprendizado por experiências de sucesso.

O plano de mentoria não pode ser realizado se o ambiente for defensivo, se as reuniões se transformarem em momentos de terapia, se não houver empatia entre mentor e mentorado, se a falta de tempo por justificativa para que os encontros não se realizem e se houver medo de represálias.

Mentoria e ambiente organizacional

A mentoria entrou no mundo dos negócios no século XX, mais precisamente na década de 70, com o objetivo de melhorar a qualidade de trabalho nas empresas e criar condições para que as pessoas pudessem desenvolver o seu potencial. Surgiu em um contexto de mudanças tecnológicas, ambiente de competitividade, o qual leva à necessidade de disseminação do conhecimento e de constante trabalho de atualização.

Inicialmente, a mentoria foi entendida como assistência unilateral dada por um indivíduo mais graduado a um iniciante, visando o desenvolvimento deste. O mentor era visto como uma pessoa mais experiente e com cargo mais alto dentro da organização, que oferecia suporte pessoal e profissional ao mentorado.

Atualmente, mentores não se restringem a superiores, podendo ser subordinados ou até mesmo uma pessoa fora da organização, parentes, membros da comunidade, desde que promovam suporte psicossocial e técnico com vista ao desenvolvimento do mentorado.

A mentoria organizacional seria o processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com outra com menos experiência – mentorado. O objetivo é orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado.

O mentor exerce o papel de professor, pois investe tempo e energia oferecendo informações e prestando um suporte pessoal, aconselhando o mentorado. Portanto, o processo envolve atividade de ensino, ou seja, existe uma relação didática entre um mentor e um mentorado.

Ora, se o foco do trabalho é transformar o diretor de escola em gestor escolar, nada mais apropriado que se adotar estratégias pedagógicas.

Estabelecer um ambiente em que novas ideias são desenvolvidas, experimentadas e vivenciadas é um dos principais eixos de atuação do mentor junto ao mentorado.

As atividades a serem propostas pelo mentor precisam sensibilizar o mentorado no que se refere à orientação de carreira, desenvolvimento de conhecimento, aumento de produtividade, melhoria no processo de comunicação e integração dos indivíduos na escola, na comunidade e nas instâncias superiores da estrutura da Secretaria Municipal de Educação.

A mentoria pode de ser de dois tipos:

- Intencional ou formal – é proposital, pois tem por objetivo gerar mudanças nas pessoas dentro das organizações, é estabelecida por um contrato prévio, assinado por ambas as partes e que pode durar de seis meses a um ano;
- Natural ou informal – é aquela que acontece espontaneamente, a relação não é estabelecida pela organização; os membros são definidos por afinidade.

A mentoria intencional ou formal muitas vezes é utilizada como sinônimo de “coaching”.

A relação da mentoria pode ser organizada em quatro fases:

1. Início da relação, quando ocorre a identificação das necessidades e expectativas do mentorado e são definidas metas.
2. Cultivo da relação, quando o mentorado aprende lições e colhe benefícios da mentoria.
3. Separação ou desvinculação da relação, quando o mentorado conquista sua independência e percebe que já tem autonomia suficiente para trabalhar relações, pressões, problemas e dúvidas, sem a necessidade constante de orientação.
4. Redefinição da relação entre mentor e mentorado, quando os laços que os unem estão fortalecidos e há o reconhecimento mútuo de que um pode ajudar o outro.

Mentoria e a escola

A escola é o lugar privilegiado para que aconteça a aprendizagem. Para que os resultados apareçam, é fundamental que haja:

- Uma estrutura aberta, flexível e descentralizada;
- Uma cultura voltada para o desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Um clima que promova o espírito de equipe, com visão na missão;
- Estímulo para a comunicação, o diálogo e formas de relacionamento saudáveis;
- Uma visão global em relação ao ambiente organizacional;
- Um fluxo de informações entre os atores da comunidade escolar e
- Um esforço para avaliar sempre os resultados.

A mentoria pode levar o mentorado a rever seus modelos mentais, suas crenças, a forma de organização de sua escola e o seu olhar para o ambiente no qual está inserido.

Anexo 8

Trabalhando com indicadores

Entendemos que indicadores educacionais como o IDEB são desejáveis por permitirem o monitoramento do sistema de ensino. Sua importância, em termos de diagnóstico e norteamo de ações políticas focalizadas na melhoria do sistema educacional, está em:

- a) Identificar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixo rendimento
- b) Monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino.

O IDEB, porém, só é medido a cada dois anos. Assim, é fundamental a existência de indicadores que possam ser acompanhados mês a mês ou, até mesmo, semana a semana pela Direção da Escola para que os resultados da sua atuação sejam mantidos ou corrigidos o quanto antes.

Na linha deste raciocínio, elegemos os indicadores relacionados no quadro abaixo, que deverão ser disponibilizados pela Diretora através de um “dashboard” (painel de controle) do Sistema Escola 3.0. As informações que são fontes para esses indicadores já estão disponíveis hoje no sistema, faltando apenas dar um formato mais executivo, sucinto e lúdico.

Indicador	Objetivo	Unid.	Fonte	Referência	Memória de Cálculo
Absenteísmo	Medir as ausências dos alunos	Percentual	Frequência de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos * Número de dias letivos até a data	Total de ausências / (total de alunos * número de dias letivos até a data)
Evasão	Medir a saída de alunos da escola	Percentual	Cancelamento ou Transferências de alunos registrada no sistema Escola 3.0	Total de alunos matriculados no início do período	Número de alunos que chegaram ao fim de determinado período / total de alunos que iniciaram o período
IDEB "mensal"	Medir o desempenho da escola mensalmente	Número	Notas registradas no sistema Escola 3.0	Nota máxima 10,0	O mesmo usado no IDEB
Frequência dos pais às reuniões	Medir o interesse dos pais nas reuniões	Percentual	Frequência dos pais registrada no sistema Escola 3.0	Quantidade de responsáveis convocada para a reunião	Quantidade de pais presentes na reunião / Quantidade de pais convocados
Turmas com média inferior a 6.0 por disciplina	Identificar as turmas com possível mal desempenho futuro no IDEB	Número	Notas por disciplina registradas no sistema Escola 3.0	Meta do IDEB = 6.0	Média das notas da turma em uma disciplina
IDE Rio	Medir o desempenho da escola ao final do ano letivo	Número	Prova aplicada por consultoria externa	Nota máxima 10,0	O mesmo do IDEB

Anexo 9

Relatos das Visitas

Encontro com a Diretora Luzinete Costa, do CIEP Maestro Heitor Villa Lobos

Realizado em 14/11/2012.

- “Tudo é pedagógico em uma escola”.
- A questão do foco no aprendizado.
- A escola fez o Projeto Heitor Villa Lobos. As crianças trabalharam informações sobre a vida do maestro e a culminância foi a visita do Quinteto Sinfônico da Escola de Música Villa Lobos. “Se Maomé não vai a montanha, a montanha vai a Maomé”.
- A visita foi realizada em um dia de incursão do BOPE na região. “Se a gente se rende, para e volta, a escola para.” Comprometimento!
- O ambiente. A escola é clara, limpa, colorida. Nas paredes, tudo é produção dos alunos, sendo que em um dos murais está exposto um tapete com letras que foi confeccionado pelos pais para auxiliarem o aprendizado dos filhos. A sala da diretora não tem paredes, separando o seu gabinete, a mesa está no meio da sala. A equipe trabalha toda integrada e o entre e sai na sala é constante. Portas abertas. Os sorrisos são freqüentes, e todos ficaram interessados pelo projeto. Há um clima de respeito muito grande, mas não de temor. Há alegria. Harmonia. Na sala da diretora há obras de Iberê Camargo. “Eles precisam saber que também podem fazer arte.”.
- Jordan e a diretora – no meio da nossa conversa, entra uma professora para tirar cópia de um documento, acompanhada de um aluno, que imediatamente chega perto da diretora e fica escutando a conversa. A diretora interrompe a fala e lhe dá um abraço demorado. Todos se emocionam. Tiramos fotos, ele interage com um sorriso lindo. Depois é explicado que ele não pode ficar sozinho na sala, pois é um “líder negativo”. estratégia foi trazê-lo junto para tirar a cópia, pois não poderia ficar sozinho com as outras crianças. Deu certo, ou seja, a equipe usa diferentes estratégias para ter sucesso na aprendizagem.
- “O projeto político pedagógico da escola tem que estar no sangue.”
- “Aqui somos todos professores”.
- Um exemplo: houve um problema com um professor de turma e a diretora adjunta está em sala de aula o substituindo.
- Quem executa o projeto pedagógico é o professor, o diretor tem que dar o suporte.
- Hoje a escola tem 26 turmas, quase 700 alunos, 2 Diretores Adjuntos, 1 Coordenador Pedagógico, 2 Agentes Administrativos e 1 Agente Educador. “Eu sou da época que não tinha nada”.
- A sala de leitura é o coração da escola. A diretora quis que a sala de leitura ficasse próxima da sua sala, pois quer acompanhar.
- Projeto Líder em mim. Livro de cabeceira: Sete hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.

“Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes é um livro administrativo (alguns consideramos como sendo de [auto-ajuda](#)) do consultor [Stephen R. Covey](#). O livro é resultado de pesquisa feita em duzentos anos de publicações sobre sucesso que vão desde [biografias](#) a simples manuais e livros de auto-ajuda.

O livro lista sete princípios que, se estabelecidos como hábitos, devem ajudar a pessoa a atrair a verdadeira interdependência efetiva. Stephen argumenta que ela é atingida por meio do alinhamento a princípios da “Ética do Caráter”, que ele acredita serem universais e atemporais, ao contrário da “Ética da Personalidade”, algo que ele vê como prevalentes em muitos livros modernos de auto-ajuda.

Os Sete Hábitos são:

- Hábito 1: Ser Proativo;
 - Hábito 2: Começar com o Objetivo em Mente;
 - Hábito 3: Primeiro o Mais Importante;
 - Hábito 4: Mentalidade Ganha-Ganha;
 - Hábito 5: Procure Primeiro Compreender, Depois ser Compreendido;
 - Hábito 6: Criar Sinergia;
 - Hábito 7: Afinar o Instrumento.”
-
- Motivação interna. A diretora se emocionou e emocionou várias vezes durante o encontro.
 - Alunos vencedores. A equipe da direção do CIEP estava muito feliz com a publicação de um livro lançado na FLUPP, escrito por Jessé Andarilho, ex-aluno da escola. “O aluno não queria estudar e virou autor.” Eles podem também. FIUPP – Festa internacional literária das UPPs. Dedicatória para um funcionário da escola: “Parceiro e formador do meu caráter. Jessé Andarilho”. Todos falavam sobre isso, mostraram jornais. Vibração com o resultado.
 - Olhar para as famílias – diretora contou a história de um aluno que estava com a mãe presa e que voltava muito triste das visitas. Diretora perguntou o que ela fazia na prisão, guardou caixas de leite e na semana seguinte o aluno veio todo satisfeito porque a mãe tinha ensinado como fazer artesanato com as caixas. Autoestima e sensibilidade. “A família pode ter estrutura ou não, mas é dever do Estado garantir a educação.” A violência representa o fracasso da gente como educador de outras gerações. É como o lixo, que se não recolhido, volta para a sociedade.
 - “Todos aqui são diretores.” “Esse é diretor, essa é diretora”, apontando para a sua equipe. “O aluno representante é o diretor da sua classe.” “O trabalho aqui é distribuído.” “Delegar e confiar.” “Todos são educadores.” “Em reuniões com os garis, eu reforço que todos são educadores”.
 - “A educação é uma empresa e o nosso foco é no futuro.” “A gente quer produzir descobridores, empresários...” “A evasão da escola hoje está em 2%, antes era 4%.” “A comunidade neste meio tempo piorou.” “É difícil, eles precisam da gente.”
 - Já existe relação de troca com a Escola Municipal Otelo de Souza Reis.
 - “Este projeto já deu certo. Estamos todos focados para que dê certo.”

Encontro com a Diretora Marília Russell, da EM Otelo de Souza Reis

Realizado em 14/11/2012.

- Anteriormente a escola tinha 15 turmas; hoje são 25 turmas. Atende da Educação Infantil até o 5º ano do Ensino Fundamental. Em 2013, a Educação Infantil será integral e o restante parcial. Mudança na escala. Agora consegue encher a escola.
- Será inaugurada uma unidade do Projeto Minha Casa, Minha Vida próximo à escola. Expectativa de aumento nas matrículas. “Tudo para a gente é difícil.”
- “Um nó aqui na escola é a avaliação equivocada do conceito Insatisfatório.”. Alguns professores ainda utilizam este conceito como punição.
- “Nós aqui somos conhecidas – um grupo de diretoras da área – como o povo de Antares.”
- “Educação é dia a dia.” “Educação é hora a hora.”
- A diretora falou muito sobre sair da zona de conforto.
- A escola tem agora uma nova equipe de direção. Anteriormente, a diretora adjunta era a mãe da atual diretora, que se aposentou recentemente. Momento de mudança. Novas pessoas. Novos olhares. “A escola está diferente.” Nova divisão das tarefas.
- A escola antes tinha muitas vagas ociosas. Houve aumento pela procura de vagas na escola.
- A diretora está muito preocupada com a infraestrutura da escola. As raízes das árvores invadiram as galerias e frequentemente há inundações, pois a escola está em um nível inferior ao da estrada. Há ainda vulnerabilidade na travessia entre a escola e a creche.
- “O grupo é bom, mas precisa mudar o paradigma da avaliação.”
- “A comunidade não valoriza o que é de dentro.”
- Os pais comparecem às reuniões por causa do Programa Bolsa Família.
- Exemplos positivos. Um ex-aluno Wallace se destacou na área da dança e ainda mora na comunidade. Diretora quer que os alunos se vejam como agentes transformadores da sua comunidade.
- A escola tem três fontes de recursos: Sistema Descentralizado de Pagamento (último depósito em maio de 2012); Mais Educação – recursos do Governo Federal para pagamento de monitores e pequenos reparos, além do material fornecido - e Programa Dinheiro Direto nas Escolas – que é utilizado para repor material de uso comum dos alunos. Os pequenos reparos são basicamente realizados na troca dos vidros atingidos por tiros. Hoje a escola sobrevive com reserva de material e está novamente utilizando o mimeógrafo.
- Hoje a escola tem 25 turmas e 734 alunos. No ano passado, eram 418 alunos no final do ano.
- A taxa de evasão da escola é de 3%. A transferência para outra escola da rede conta como evasão. Atenção, a metodologia parece estar errada.
- A escola tem uma mãe voluntária. No geral, os pais só participam se ganharem algo em troca.
- A escola vai participar de um programa na Rede Globo, conhecido como Diário de Classe.
- A alteração na escala da escola promoveu reestruturação de salas. É preciso ter uma sala de professores maior.
- A comunidade não quis participar da construção de um empreendimento do Programa Minha Casa, Minha Vida. Uma vez houve obra na escola e somente três pais se apresentaram para trabalhar como funcionários contratados pela empresa que fez a obra. Estão até hoje empregados.
- A sala da diretora é no final do corredor, cercada de divisórias sem vidro. A sugestão da sala foi realizada em um encontro do SME Itinerante. O espaço é totalmente diferente da sala de direção do CIEP Maestro Heitor Villa Lobos.

Palestra da Professora Ioliris Paes, Diretora do CIEP Glauber Rocha, 3ª. Escola do IDEB no Brasil

Realizada em 21/09/2012.

- Creche ao 5º ano do Ensino Fundamental.
- Nota 8,5.

A professora Ioliris Paes está há 17 anos no CIEP Glauber Rocha e há 26 anos trabalha na área. Pedagoga e Especialista em Educação. Servidora municipal desde os 18 anos de idade. Iniciou suas atividades em escola de horário parcial.

Características do seu trabalho:

- Conhecimento da área em que atua;
- Trabalho próximo às famílias;
- Engajamento dos pais;
- Gestão ligada às pessoas;
- Contato com os alunos no pátio;
- Está sempre envolta pela multidão.

Pressupostos:

- Todos têm a capacidade de aprender;
- Organizar para que a aprendizagem seja significativa.

CIEP Glauber Rocha

- Em 1996, o CIEP estava no fundo do poço;
- Arrombamentos;
- Equipe não confiava no tempo integral;
- Foi eleita com 86% dos votos. Não estava na escola. As pessoas apostaram;
- 18 salas de aula;
- É a maior da Cidade;
- Íngreme;
- O mato cobria tudo;
- A comunidade jogava lixo na escola;
- Muita pichação;
- Muita depredação;
- 80 alunos em uma escola que podia receber 600 alunos;
- Turmas vazias. Média de 8 professores;
- O CIEP está localizado na região de menor IDH da Cidade. As comunidades próximas são: Final Feliz, Pedreira, Lagartixa. Todas as comunidades têm fragilidades, mas sempre há possibilidade de fazer trabalhos com elas;
- Taxas de Homicídio 20 vezes maiores do que a média da Zona Sul.

Espaço curto para começar as mudanças.

Após as eleições, os arrombamentos continuavam. Podia chegar à escola e não ter panelas. Havia furto de gêneros alimentícios.

O que fazer para resgatar a confiança da comunidade?

Primeiras Estratégias adotadas:

- Percebeu que iria precisar de parceiros em todas as áreas. Pais, funcionários, professores, alunos, parceiros externos;
- Reuniu a comunidade. O legado era da comunidade;
- Afirmou que tinha um sonho de escola pública de qualidade;
- O projeto pedagógico precisava estar claro para todos;
- Precisava da união de toda a comunidade, mesmo daquelas pessoas que não tinham filhos na escola.

Informações relevantes:

- Hoje a diretora tem um grupo junto a ela. O grupo tem que abraçar a proposta. Algumas pessoas não continuaram. O grupo atual é de 90 pessoas que agregam. O gestor tem que agregar pessoas ao seu sonho. Se não agregar, fica sozinho. O sonho tem que ser partilhado no coletivo;
- A importância de a escola ter um padrão. Não precisa programar visita. Não haverá papel no chão, todos têm a cultura de utilizar as lixeiras. O espaço é atraente.

Práticas que foram adotadas:

- Formação continuada dos professores;
- Investimentos na compra de materiais pedagógicos;
- Distribuição mensal de livros para os professores;
- Distribuição semanal de textos para os professores;
- Sala de leitura para toda a comunidade;
- Planejamento de compras feito com o grupo. Cozinha. Professores. Escolha e participação realizadas pelo grupo. Integram o processo;
- Franquear o acesso dos pais aos livros. A intenção é que os livros cheguem às famílias. O livro faz parte do final de semana. Podem pegar 3 vezes por semana;
- Cada sala de aula tem o seu acervo de leitura;
- A escola interrompe outras atividades para ler. Há crianças de 9 anos lendo Mitologia Grega;
- As crianças trazem livros para fazer trocas;
- Criação de um blog do CIEP. Tudo que acontece na escola vai para o blog. Já há mais de 60.000 acessos. Sempre há um bate papo às 20 horas uma vez por semana. Cada semana há um tema;
- Reunião de pais e responsáveis aos sábados. 80% dos pais trabalham fora. Quando não ocorrem aos sábados, as reuniões são marcadas para as 7 horas da manhã;
- As ações não ficam somente nas crianças, vão também para as famílias;
- Realização de encontros com as lideranças da comunidade escolar;
- Pais por adesão. Pais multiplicadores;
- As ações que estão sendo feitas ou que precisam ser feitas passam pela aprovação da comunidade;
- Ações bem definidas;
- Em qualquer área há metas a serem atingidas;
- A limpeza da escola é realizada pela COMLURB;
- Tudo é feito com capricho. As festas são bonitas. Tudo é bem feito.

O resultado no IDEB

IDEB	2005	2007	2009	2011
	4,6	5,0	6,7	8,5

1º lugar no Estado do Rio de Janeiro e 2º lugar no Brasil.

- Oportunidade de dar visibilidade ao trabalho que é feito na escola;
- Aumento na autoestima da comunidade escolar. É impressionante como mexe na vida das pessoas, da escola, dos pais. Meu filho está na melhor escola da Cidade;
- Não é bom estar em um lugar prestigiado por todos?
- Pais fizeram faixa de agradecimento;
- As pesquisas indicam que há falta de pessoas pensantes.

IDERIO

- A própria Prefeitura promove avaliação externa;
- Abrange o 3º e o 4º anos e o 7º e o 8º anos;
- Em 2007 era 5,7; em 2010 passou para 7,8.

Alfabetiza Rio

- Avalia as crianças do 1º ano;
- Mais de 80% das crianças alfabetizadas;
- Duas turmas de 1º ano em 2011.

Como manter os índices?

- Investindo em ações diretas com os alunos;
- Simulados;
- Premiação;
- Toda escola tem que ser atendida, não são apenas os alunos que estão fazendo as provas;
- Os índices pelo menos têm que ser mantidos.

Creche

Por mais que se faça, não dá conta. Hoje há listas de espera porque as pessoas querem que os filhos tenham oportunidade de melhorar a vida.

Alfabetização

- Alfabetização aos 6 anos. Se as crianças das escolas particulares já estão lendo, os nossos podem também. A diferença é a classe social;
- Investir no início do ano. Antes de entrar na água tem de colocar o bote salva-vidas;
- Nenhuma criança pode ficar para trás;
- Nenhuma criança pode ficar invisível.

O papel do diretor

- A importância do canal de escuta. Escutar todo o tipo de problema;
- O diretor é referência, não tem como fugir disso;
- O diretor é o maestro da orquestra. Articulador. Os músicos vão na nossa dança;

- Hoje o CIEP Glauber Rocha tem 509 alunos. Em 2013 serão 600 alunos, pois estão sendo criados mais 3 espaços;
- O compromisso é imenso;
- Tem que trabalhar com a equipe o tempo todo;
- Os resultados eram esperados. O trabalho é feito para crescer;
- Competitividade;
- Metas bem definidas;
- Todos participam das reuniões;
- Ao longo do caminho são feitas alterações;
- Já está preocupada com o próximo;
- São realizados 500 empréstimos de livros semanais;
- Utilizar sistemas estatísticos;
- Participação dos pais em reuniões é maior que 80%;
- Engajamento é fundamental;
- Quebra de paradigmas;
- Impossível viver sem sonho;
- A comunidade espera que a escola sirva a comunidade da melhor forma possível;
- As demandas burocráticas precisam ser resolvidas. Mas o diretor não pode focar no administrativo e esquecer o principal, que é oferecer o melhor ensino.
- Ioliris se autodefine como cria da comunidade. Estudou em escola municipal;
- O diretor precisa ter visão da sala de aula;
- O diretor precisa ter visão da cozinha;
- O diretor precisa ter visão da manutenção;
- A aprendizagem é o principal;
- O diretor da escola aonde chega está pedindo;
- O diretor precisa ter visão integradora da escola;
- Movimentar-se pela escola;
- Analisar o clima entre alunos, professores e funcionários;
- Estar atento aos sinais que indicam que algo não vai bem;
- Organizar todo o espaço da escola com parâmetros de qualidade;
- Buscar a coesão da equipe gestora. O diretor e o coordenador pedagógico devem estar sempre entrosados;
- Buscar o comprometimento da equipe;
- Existência de um comando que deixe evidentes as funções de cada um;
- Gestão precisa buscar o diálogo e a participação nas decisões. Quando o líder envolve as pessoas no processo tudo fica mais fácil;
- Organizar reuniões com os envolvidos em cada setor;
- Criar grupos de representatividade;
- Formar os funcionários;
- Enaltecer todas as conquistas;
- Valorizar a equipe;
- Usar palavras de estímulo. Somos vencedores.

“Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante.”

Paulo Freire

Encontro na Secretaria Municipal de Educação

Em 10/10/2012.

Presentes: Katia Maria Max Faria, Lucinda Lima de Faria, Christiane de Salles Lopes.

- Apresentamos o projeto;
- Foi explicado que o Curso para os Diretores já está em seu segundo módulo e que agora é exigido antes que o professor se candidate para a eleição. Há dificuldades quanto à plataforma, ao andamento da máquina. O segundo módulo é focado na vivência na escola. Há um entrave sério: algumas diretoras não dominam o computador e isto faz com que haja uma dificuldade de diálogo. Na hora em que esta diretora é cobrada, ela delega esta tarefa para alguém. Desgaste emocional. Houve um caso em que a diretora não conseguiu avançar porque estava usando um navegador incompatível. Há uma necessidade de diminuir estas variáveis. A visão fragmentada dos diretores atrapalha os resultados. Foi organizado um encontro presencial na SME para dirimir as dúvidas dos profissionais;
- As escolas mistas – Fundamental I e II – oferecem mais desafios, inclusive quanto à aplicação dos recursos. É preciso fazer outro tipo de trabalho com os alunos. São ideais para poder replicar. Primeira premissa: adesão. Segunda premissa: ninguém trabalha em educação para dar errado. O projeto vai mexer com a Coordenadoria. Imediatamente os olhares serão voltados para as escolas em estudo. A sugestão é que seja escolhida a 4ª CRE;
- O papel do Coordenador Pedagógico. Hoje é feita a defesa da proposta em banca. Antes, a Coordenação Pedagógica não tinha pertencimento;
- Quando o diretor deixa de ser professor? Tem que administrar o tempo e as tarefas. Ver as aulas, entrar nas salas, dar aulas;
- A Educação está vivendo um ótimo momento que não pode ser desperdiçado. Investimentos em infraestrutura, alta tecnologia e alunos na idade ideal de sua série escolar;
- O Diretor não tem que contar os alunos. Usar o seu tempo no que é estratégico. Os Sistemas de Informação só valem se o diretor de apropriar das informações para reverter a situação;
- O projeto SME Itinerante. Momento em que as escolas vêm até o nível central para apresentar seus planos de ação. Todos aprendem muito com esta experiência. Quando o gestor é líder ele vai virar o jogo. Vai apresentar as dificuldades e temos que ver o que pode ser mudado no órgão central para facilitar a vida dos professores que estão nas escolas. O papel tem que ser facilitar. Quando a equipe do órgão central fala diretamente com os professores é mais efetivo;
- Acharam importante a questão do olhar externo para minimizar as variáveis. Tem que reforçar que é um projeto de gestão;
- A questão da percepção. As pessoas não conseguem perceber o que estão fazendo de errado;
- Educação não é sacerdócio. A origem do termo jardim de infância: regar as plantinhas. Educação é trabalho. É uma empresa que tem que dar resultado;
- Em outro momento, o projeto seria apenas um momento de catarse. Agora as escolas da SME têm condições. Antes havia muito problema de infraestrutura, de falta de professor;
- Atenção: ter educopédia não traz garantia de sucesso;
- Agora os novos concursos terão uma fase em que os candidatos terão que passar por escolas de formação;
- A SME vai escolher as duas escolas que serão objeto do projeto. A 4ª CRE é a que tem maior índice de fechamento de escolas por motivo de violência;

- Não pode desperdiçar o momento. É agora ou nunca. A equipe está honrada de participar da gestão;
- A SME está desenvolvendo um trabalho de gestão de qualidade nas normas da ABNT;
- O Tribunal de Contas e o trabalho das visitas escolares;
- O projeto tem que dar algum retorno objetivo para as escolas;
- Sozinho ninguém faz nada. A vitória é do grupo. Trabalho de equipe;
- Projeto de vida. O marido da diretora é o verdadeiro amigo da escola;
- Ver na Intranet da SME a análise de desempenho. IDEB, IDERIO, CRE, Escola, Alfabetiza Rio;
- O primeiro dia da gestão começou hoje.

ANEXO 10

O Plano de Mentoria

O plano foi pensado em duas fases distintas: Diagnóstico e a mentoria propriamente dita.

Fase 1 - Diagnóstico

O principal objetivo desta fase é despertar a consciência crítica. Muitas diretoras estão no “piloto automático”, sem refletir muito sobre suas atividades, ações e consequências. Nesta fase as escolas mentoradas e mentoradas são apresentadas umas às outras. São respondidos o questionário e a matriz de alocação do tempo. Nesta fase também deverão ser pesquisados os últimos indicadores da escola mentorada: resultado no último IDEB, taxa de evasão, taxa de absenteísmo e outros. A partir destas informações, as diretoras elaboram um diagnóstico em conjunto da situação, como preparação a mentoria propriamente dita.

Fase 2 - Mentoria

A mentoria foi elaborada com o objetivo de aperfeiçoar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola que vise o sucesso dos seus alunos.

A estrutura do plano pautou-se nos principais desafios verificados nas escolas e é voltada para o desenvolvimento de competências profissionais.

Foram adotados os seguintes princípios:

- A troca de informações e experiências entre mentor e tutelado é uma via de mão dupla;
- O verdadeiro aprendizado precisa estar aliado à prática;
- As propostas serão organizadas de forma que a resolução dos problemas seja participativa e integradora;
- A escola é fundamentalmente um local para a construção de conhecimento;
- As vivências são valorizadas como essenciais a práticas de sucesso.

Todos os encontros terão por objetivo a reflexão crítica sobre competências profissionais que correspondam a conhecimentos, habilidades e atitudes que serão estratégicos para a qualificação do gestor escolar.

Os encontros serão organizados de forma a valorizar a resolução de problemas, a tomada de decisão, a atuação cooperativa com a comunidade escolar, a construção de consensos, o trabalho em equipe, as relações de parceria, as negociações, a solução de conflitos, o desenvolvimento de estratégias, a comunicação e a avaliação do desempenho por indicadores.

Ao final de cada encontro devem ser estabelecidas uma ou mais práticas dentro de tema abordado, que irão compor o Plano de Ação da escola mentorada.

A mentoria está dividida em três módulos:

Primeiro Módulo – Mentoria Estruturada

Dezesseis encontros semanais, de quatro horas cada, cujo conteúdo previamente planejado busca promover uma base conceitual sólida para o desenvolvimento da escola. A partir deste primeiro módulo as diretoras elaborarão um plano de ação a ser seguido pela escola mentorada, que será acompanhado durante o segundo módulo.

Segundo Módulo – Mentoria em Ação

Deverá ser construído pelas duas gestoras escolares, focando nas situações mais críticas da escola mentorada e será realizado em outros dezesseis encontros semanais. Durante esses encontros serão também acompanhados o plano de ação e os indicadores mencionados anteriormente.

Terceiro Módulo – Palestras

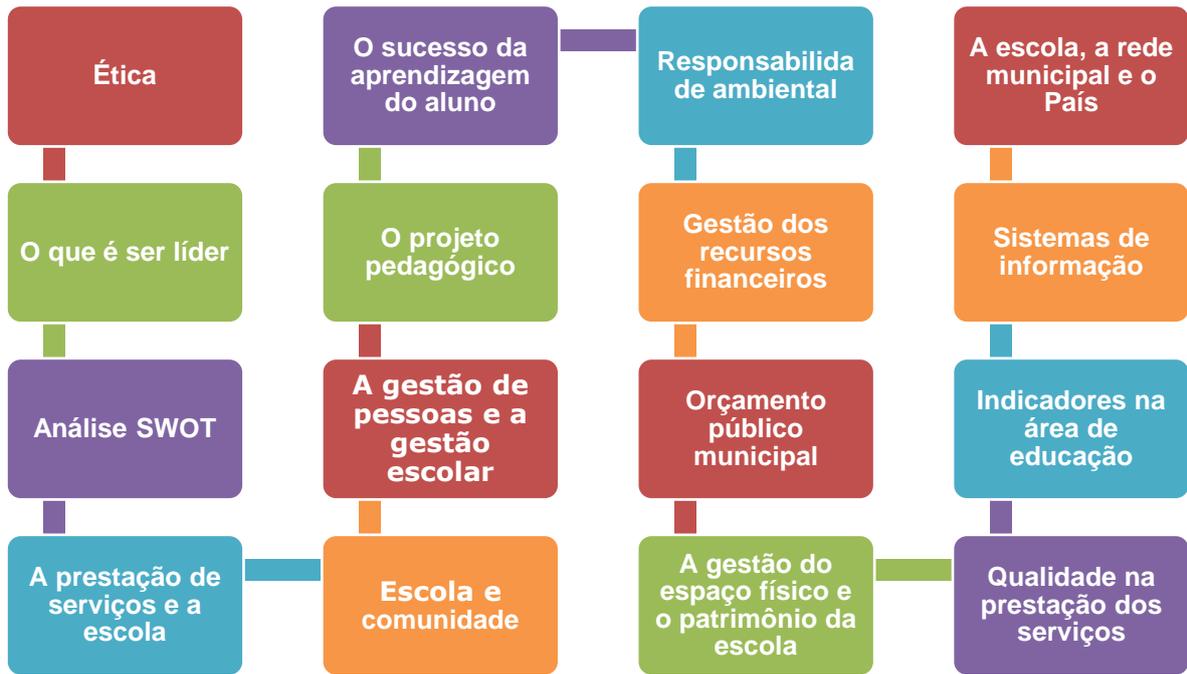
Ocorrerá em paralelo aos outros dois, mas só será viável se a adesão das escolas for significativa. Será realizada uma palestra por mês, com cerca de duas horas de duração, sobre um tema de interesse das escolas. Poderá ser um especialista em alguma área específica, um caso de sucesso de outra escola ou cidade, uma dinâmica de grupo. O objetivo maior desde módulo é promover o encontro de todas as mentoras e mentoradas.

Módulo 1 - Mentoria Estruturada

Relacionamos a seguir os temas propostos para os dezesseis encontros. Ressaltamos que esses temas são apenas propostas e que as diretoras tem liberdade para organizá-los de acordo com a situação e conveniência, desde que todos sejam abordados.

- 1º. Ética.
- 2º. O que é ser líder?
 - Papel, habilidades e funções do líder nas organizações;
 - Motivação;
 - Percepção;
 - Poder;
 - Liderança.
- 3º. Análise SWOT das duas escolas e oportunidades para reflexão.
- 4º. A prestação de serviços e a escola.
- 5º. A articulação escola e comunidade.
 - O papel da escola no mundo contemporâneo;
 - A articulação entre a escola e a comunidade;
 - Estratégias para ampliar a participação da comunidade nas rotinas escolares;
 - A escola é responsabilidade de todos;
 - Escola e cultura.
- 6º. A gestão de pessoas e a gestão escolar.
 - A gestão democrática nas escolas públicas;
 - O valor de saber ouvir;
 - Os feedbacks;
 - As ações inovadoras;

- Análise do ambiente interno e propostas para integrar a equipe;
 - A legislação dos servidores municipais;
 - Direitos e deveres dos servidores municipais;
 - Avaliação de desempenho;
 - Análise da força de trabalho;
 - As relações interpessoais.
- 7º. O projeto pedagógico da escola.
- O projeto pedagógico formulado coletivamente;
 - A articulação do projeto pedagógico e da prática pedagógica;
 - Os papéis dos atores envolvidos no projeto pedagógico.
- 8º. O sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola.
- Ensinar a aprender;
 - Novas propostas e táticas para o aprendizado;
 - Avaliação não pode ser sinônimo de punição.
- 9º. Responsabilidade Ambiental.
- Escola limpa, bairro limpo, cidade limpa, país limpo, mundo limpo;
 - Aluno hoje, cidadão sempre;
 - Parcerias para sensibilizar a comunidade escolar.
- 10º. A gestão dos recursos financeiros.
- Origem dos recursos financeiros da escola;
 - Normas para executar a despesa pública;
 - O Sistema Descentralizado de Pagamento;
 - O Programa Dinheiro Direto na Escola;
 - A Prestação de Contas. Legalidade. Publicidade.
- 11º. Orçamento Público Municipal.
- O equilíbrio entre despesas e receitas;
 - Os recursos orçamentários para a Educação;
 - A estrutura orçamentária.
- 12º. A gestão do espaço físico e o patrimônio da escola.
- Os donos do patrimônio da escola;
 - Melhores práticas para utilizar, manter e renovar o patrimônio da escola;
 - Aquisições de bens e contratações de serviços para a escola;
- 13º. Qualidade na prestação de serviços
- 14º. Os Indicadores na área da Educação.
- Identificação e análise dos índices de desempenho;
 - “Benchmarking” - Boas práticas de gestão;
 - Aplicação do PDCA.
- 15º. Os Sistemas de Informação.
- O Sistema de Gestão Acadêmica como fonte de informação para a Direção.
- 16º. A escola, a rede municipal e o País.
- Os resultados e as reflexões;
 - As informações e as alternativas;
 - As estratégias para superar as expectativas.



ANEXO 11

Apropriação dos custos

Driver: célula de mentoria

	Valor unitário	Valor mensal	Valor anual
Horas da mentora	20,81	332,96	2.663,68
Meritocracia	3.661,29		7.322,58
Material impresso		250,00	3.000,00
Valor para aquisição de livros		100,00	1.200,00
Total por célula de mentoria			14.186,26

Proposta 1

Mentoria para 37,3% das escolas em situação ALERTA e ATENÇÃO no IDEB	403 células de mentoria	5.717.062,78
Ciclos de Palestras	4 turmas de 100 pessoas	48.000,00
Customização do sistema Escola 3.0 para incluir dashboard de indicadores		40.000,00
Total da Proposta 1		5.805.062,78

Proposta 2

Tutoria para 11,7% das escolas em situação de ALERTA no IDEB	127 células de mentoria	1.801.655,02
Ciclos de Palestras	1 turma	12.000,00
Customização do sistema Escola 3.0 para incluir dashboard de indicadores		40.000,00
Total para a Proposta 2		1.853.655,02

Memória de cálculo

Cálculo do valor por hora da mentora

Remuneração média de professor I com experiência entre 15 a 20 anos retirado do portal transparência carioca	2.508,23
DAS 6 do Diretor	1.153,06
Valor salarial médio	3.661,29
Quant. horas úteis/mês	176
Valor/hora	20,81

Cálculo do valor mensal da tutoria

4 encontros/mês de 4 horas cada	332,96
---------------------------------	--------

Cálculo do valor anual da mentoria

4 meses do 1º semestre e 4 meses do 2º semestre	2.663,68
---	----------

Meritocracia

Sugerimos que seja pago um salário a mais para ambas as diretoras, caso a escola atinja os resultados.

Bibliografia

- Portal do Inep em <http://www.inep.gov.br/>
- Portal do IDEB em <http://www.portalideb.com.br/>
- Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações; Paulo de Martino Jannuzzi, Editora Alínea.
- O que faz e o que pensa o gestor escolar, Cinthia Rodrigues , Revista Nova Escola
- Indicadores de Qualidade na Educação em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf
- Site da Fundação Nacional da Qualidade em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf
- A gestão autônoma nas escolas públicas e o papel do diretor: uma reflexão, Rosemeire Ap^a. Garcia Betiati e José Santo Dal Bem Pires
- Programa Nacional de Gestores da Administração Pública em http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/atuacaogestorescolar.pdf
- Programa Melhoria da Educação no Município em <http://www.melhoria.cenpec.org.br/wordpress/o-programa/>
- Padrões de competência do diretor da escola em http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretor-escolar_02.pdf
- Aprender a aprender em http://www.youtube.com/watch?v=Pz4vQM_Emzl
- Canal do educador em <http://educador.brasilecola.com/gestao-educacional/diretor-de-escola-gestor-da-dinamica-social.htm>
- Gestão Escolar em <http://www.youtube.com/watch?v=3MHAzt-zoco&NR=1&feature=endscreen>
- O que faz e o que pensa o gestor escolar em <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/faz-pensa-gestor-escolar-507667.shtml>
- Dez ações para melhorar a atuação dos gestores escolares da rede pública em <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/gestao-democratica/dez-acoes-para-rede-gestor-escolar-gestao-democratica-politicas-publicas-secretarias-educacao-507660.shtml?page=1>