

A Cidade do Rio: a hora é agora **Investindo nas novas gerações: o que o Rio pode fazer de melhor¹**

INTRODUÇÃO

Diante do fechamento das escolas por mais de 6 meses e sem previsão para sua reabertura ainda em 2020, a ênfase da próxima gestão municipal terá que ser na recuperação da aprendizagem dos alunos, principalmente daqueles que não acompanharam as atividades de ensino remoto, bem como na garantia de que todos os alunos, sem exceção, retornem para as salas de aula. O ensino híbrido (parte remoto, parte presencial), a personalização da aprendizagem (adequada ao nível de cada aluno), o uso da tecnologia, a busca ativa dos alunos, a priorização curricular e o foco na escuta, no acolhimento e no desenvolvimento de habilidades socioemocionais serão fundamentais para conseguirmos sair do isolamento social e superar os desafios impostos pela pandemia.

DIAGNÓSTICO

A Prefeitura do Rio de Janeiro administra a maior Rede Municipal de Ensino Fundamental do país, incluindo São Paulo. Garantir a aprendizagem de mais de 640.000 alunos e gerenciar o trabalho de quase 40.000 professores exige competência técnica e compromisso político. Especialmente considerando o quanto o município ainda precisa avançar. Nos resultados de Ideb de 2019, o Rio de Janeiro não alcançou as metas estipuladas pelo Inep e ficou em 12º no ranking entre as capitais nos Anos Iniciais e em 8º nos Anos Finais. A desigualdade entre as escolas ainda persiste e em muitas delas a infraestrutura é precária. O município vem avançando, mas precisa avançar muito mais para conseguir oferecer uma educação pública de qualidade para todas as suas crianças.

ACESSO

O Município do Rio de Janeiro conta com 1.541 unidades de ensino e 640.391 alunos declarados no Censo de 2019 (INEP). Das matrículas, 24% estão na Educação Infantil (creche e pré-escola), 72% no Ensino Fundamental (1º ao 9º ano), 4% na Educação de Jovens e Adultos e 1% em classes especiais (alunos com necessidades especiais).

O déficit de vagas calculado pela própria Prefeitura é de 34.480 crianças para creche (tamanho da lista de espera²) e 15.000 para que possa universalizar a pré-escola, como a Constituição demanda (de acordo com o [Planejamento Estratégico 2017-2020](#) da Prefeitura). Além das 520 creches próprias, o Rio conta com 188 conveniadas atendendo cerca de 22.000 alunos de 0 a 3 anos (26% do total), recebendo um per capita de R\$650,00/mês. Nas creches próprias da prefeitura, 68% da matrícula é em tempo integral. Não há essa informação para as creches conveniadas. Não há medidas consensuadas sobre a qualidade da educação infantil, mas há estudos que mostram

¹ Teca Pontual, com contribuições de Paulo Ferraz e Bia Novaes e consulta à Cláudia Costin e Vitor Pereira.

² Dado encontrado no [Relatório de Resposta aos Questionamentos](#) referentes ao Edital Rio+Creche.

que creches de alta qualidade têm impacto positivo no desenvolvimento futuro e as de má qualidade, impacto negativo.³

Os estabelecimentos de ensino da Rede Municipal apresentam diferentes configurações de ofertas de segmento, aumentando a complexidade da gestão escolar. Na gestão Paes/Claudia Costin, houve um esforço de reordenamento da rede em Espaços de Desenvolvimento Infantil (EDI), Casas de Alfabetização (1º ao 3º ano), Primários Cariocas (4º ao 6º ano) e Ginásios Cariocas (6º ao 9º ano), que não teve continuidade.

APRENDIZAGEM

Na alfabetização, o desempenho dos alunos do Rio de Janeiro na última avaliação nacional realizada ao final de 2016 no 3º ano (crianças de 8 anos) demonstrou que **somente 44% dos alunos da Rede Carioca alcançou o nível adequado de Leitura** (comparado com 84% em Sobral e 54% na Rede Municipal de São Paulo)⁴. Ou seja, **aos 8 anos, mais da metade dos alunos não está alfabetizada**. A baixa aprendizagem é refletida na alta taxa de reprovação que chega a 14% no 3º ano (comparado a 12% na média das redes municipais brasileiras e 5,7% na Rede Municipal Paulista) (INEP, 2018). Alta reprovação vira alta taxa de distorção idade-ano (15% em 2018), aumentando a heterogeneidade da turma e dificultando ainda mais o trabalho do professor, num ciclo vicioso.

Como a aprendizagem é cumulativa os problemas que começam na alfabetização continuam nos anos seguintes. O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) avalia o desempenho do 5º e 9º anos em Língua Portuguesa e Matemática nos anos ímpares. Em 2017, o percentual de alunos no nível adequado de aprendizagem foi de 60% em língua portuguesa e 49% em matemática para o 5º ano, resultado idêntico ao de 2015. Já no 9º ano, avançamos impressionantes 6 pontos percentuais em língua portuguesa chegando a 41% no nível adequado e 2 pontos em matemática chegando a 19% (resultados ainda ruins, mas melhores que a média das redes municipais brasileiras e que a Rede Municipal Paulista).

No entanto quando olhamos para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, nota de 0 a 10, que junta a proficiência média no SAEB com as taxas de aprovação dos anos de cada segmento (1º ao 5º e 6º ao 9º), vemos que a cultura de reprovação ainda é forte na Rede. Em 2019, o Ideb do Rio ficou abaixo da meta do INEP: 5,8 contra 6,1 nos Anos Iniciais (1º ao 5º), e 4,9 contra 5,5 nos Anos Finais (6º ao 9º). Se o fluxo da Rede Municipal Carioca nos Anos Iniciais fosse igual ao da Rede Municipal de São Paulo e se a Nota Padronizada tivesse sido a mesma de 2017 (ao invés de ter caído 0,1), o Ideb do Rio teria sido 6,0 (meta para o Brasil em 2021). Nos resultados de 2019, a Rede Municipal conseguiu avançar em relação ao Indicador de Rendimento, que reflete a taxa de aprovação, mas infelizmente piorou na aprendizagem tanto no 5º quanto no

³ [Estudo](#) realizado por Paes e Barros e colegas em 2011 sobre as creches do Rio de Janeiro traz bons aprendizados sobre como melhorar a qualidade e o desenvolvimento dos alunos.

⁴ Resultados da Avaliação Nacional de Alfabetização no [Painel Municipal do INEP](#).

9º ano. Apesar da importância mais do que documentada dos efeitos nocivos da reprovação⁵, ao reduzi-la deveríamos ao menos conseguir manter os resultados de aprendizagem.

Para além das médias, há uma enorme desigualdade dentro da Rede Carioca com a pior escola apresentando um Ideb de 3,5 e a melhor um Ideb de 8,2 nos Anos Iniciais. Nos Anos Finais, a menor nota foi 3,2 e a maior de 7,4. **É inaceitável uma mesma rede conviver com resultados tão desiguais.** Trazer todas as escolas para um padrão mínimo de desempenho tem que ser prioridade máxima.

Vários fatores estão associados a aprendizagem dos alunos, inclusive fatores extraescolares, como o nível socioeconômico de suas famílias. No entanto, na Rede Municipal Carioca, a correlação entre o Ideb e o nível socioeconômico das escolas é menor do que para o restante do Brasil, principalmente nos Anos Finais, mostrando que as escolas cariocas têm conseguido superar essas desigualdades de forma mais efetiva que as demais escolas Brasileiras⁶. Dos fatores intraescolares que devem estar no centro das políticas de uma Secretaria estão: um **currículo** com altas expectativas de aprendizagem, uma matriz pedagógica que preveja tempo de exposição adequado a cada disciplina⁷, **materiais pedagógicos** alinhados ao currículo, **avaliações** alinhadas ao currículo e aos materiais, **professores** que dominem o currículo e os materiais pedagógicos, alunos presentes e engajados, em escolas com infraestrutura adequada. Os **diretores** são peça-chave para garantir que todos estes fatores estejam presentes diariamente, alinhados e contribuindo para a aprendizagem de todos os alunos. Redes que apresentam resultados excelentes em todas as suas escolas, como a de Sobral, conseguem este alinhamento e dão apoio para que cada escola possa focar na aprendizagem dos alunos.⁸

TEMPO INTEGRAL

O Plano Municipal de Educação do Rio de Janeiro, aprovado em maio de 2018, coloca como meta oferecer Educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 45% por cento dos alunos da Educação Básica até 2020. Segundo o Censo Escolar, em 2019, dos 1521 estabelecimentos, 35% tinham mais de 70% dos alunos matriculados em tempo integral. Das quase 610 mil matrículas da creche ao 9º ano, 32% são de alunos que estudam em tempo integral (mínimo de 7 horas por dia, seja porque estudam em uma escola de tempo integral, seja porque estão inseridos em projetos como o Mais Educação do Governo Federal

⁵ [Estudo](#) sobre efeitos da repetência na rede municipal do Rio. [Estudo](#) em inglês sobre custos da reprovação.

⁶ Correlação de 0,61 entre INSE (Índice de Nível Socioeconômico) das escolas e o Ideb dos Anos Iniciais para todas as escolas brasileiras, contra 0,35 para as escolas da Rede Municipal Carioca. Nos Anos Finais é de 0,49 para todas as escolas brasileiras, contra 0,17 para as escolas da Rede Municipal Carioca. Cálculo da autora a partir das bases do INEP: INSE, 2015 e Ideb, 2017.

⁷ Em relação ao tempo de aula, um [estudo](#) citado no livro *Professores Excelentes* do Banco Mundial mostrou que os professores do Rio gastam em média somente 58% do tempo em sala com instrução.

⁸ Para saber mais sobre Sobral veja essas referências: [Observatório da Primeira Infância, LEPES/USP Ribeirão Preto, Insper, 2018.](#)

que ampliam sua carga horária). Ao olharmos por segmento, na creche este percentual sobe para 68%, na pré-escola cai para 20%, nos Anos Iniciais chega a 32% e nos Anos Finais é 27%. Não é todo e qualquer aumento de tempo que se reflete em melhoria da aprendizagem, como um acúmulo de pesquisas demonstra⁹. Alguns elementos como infraestrutura adequada para o tempo integral e, principalmente, professores dedicados 40 horas a uma mesma unidade de ensino parecem ser essenciais para traduzir mais tempo em mais aprendizagem para os alunos.

RECURSOS HUMANOS

A Rede conta com 39.017 professores, 2/3 com carga horária de 16 ou 22,5 e 1/3 com carga horária de 40 horas¹⁰. A remuneração média padronizada para 40 horas semanais calculada pelo INEP em 2014 era de R\$6.146,31 (33ª maior entre as redes municipais. Para São Paulo esse valor era de R\$5.074,96 e para Sobral era R\$2.217,91). As informações sobre carências reais e temporárias de professores são falhas. A demanda é definida a partir do número de turmas e das matrizes curriculares (atualmente são 16 matrizes¹¹ diferentes) que definem o número de aulas por disciplina.

Os professores são lotados nas escolas de acordo com sua classificação no concurso, que geralmente é realizado por Regional de Ensino¹². O estágio probatório, de 3 anos de duração, é cumprido de forma puramente burocrática, raramente levando a não efetivação do professor. Em 2010 houve uma tentativa de implementar um processo de tutoria de professores experientes junto aos novos professores, como forma de auxiliar sua introdução à Rede.

Os diretores da Rede Municipal são selecionados por meio de consulta à comunidade escolar (eleição), o que os torna pouco responsivos e antagônicos às demandas do órgão central. Na gestão do Prefeito Eduardo Paes, para participar da eleição, os candidatos tinham que passar por um processo de certificação (curso com prova ao final e apresentação do Plano de Gestão para uma banca de profissionais da Secretaria). A atual gestão retirou o critério da certificação e permitiu que professores em estágio probatório se candidatassem. O último pleito ocorreu em 2017, com o mandato de 3 anos iniciando em 2018, portanto haverá nova eleição para diretor no final deste ano. A atual gestão municipal terá passado por dois processos de consulta à comunidade. A mobilização que tal processo requer na escola acaba desviando o foco da aprendizagem dos alunos.

A SME implantou uma política de remuneração por desempenho (14º salário para as escolas que atingissem as metas de Ideb e IdeRio e 50% a mais no caso das Escolas que ficavam em áreas conflagradas, as chamadas Escolas do Amanhã) na gestão do

⁹ [Estudo do 3DE](#) sobre o impacto das escolas de tempo integral.

¹⁰ <http://www.rio.rj.gov.br/web/sme/educacao-em-numeros>

¹¹ Páginas 41 a 44 do DOM de 28 de janeiro de 2020.

¹² Passados os 3 anos de estágio probatório, os professores podem participar do concurso de remoção e mudar para uma escola de outra Regional.

Eduardo Paes, com o último pagamento sendo realizado em 2015 referente ao resultado de 2014.

A Secretaria é quase que exclusivamente gerida por professores concursados. Nunca houve nenhum outro tipo de concurso para os quadros dos órgãos central ou regionais. Os cargos em comissão dificilmente atraem profissionais de fora da Rede e a Prefeitura não conta com a carreira de gestor público como é o caso do Estado do Rio e do Governo Federal.

VIOLÊNCIA

Um dos problemas que invade os muros das escolas do Rio de Janeiro é a violência. Balas perdidas já ceifaram a vida de alunos a caminho da escola e dentro dela. Diariamente, diretores decidem manter escolas fechadas devido a tiroteios. Em 157 dias dos 200 do ano letivo de 2016, pelo menos uma escola fechou por questões de violência¹³. Um estudo de 2013 encontrou impacto negativo entre conflitos armados e a aprendizagem em matemática. O mecanismo parece vir da associação positiva entre os conflitos e maior absenteísmo docente, rotatividade de diretores e fechamento de escolas¹⁴. Outro estudo cruzou os dados de tiroteios com a localização das creches e escolas municipais identificando concentração da violência na Zona Norte e em áreas da Zona Oeste. Traz também recomendações de políticas de mitigação de danos, como a garantia de profissionais de saúde mental especializados nas escolas dos locais mais atingidos¹⁵. Os danos psicológicos da exposição da comunidade escolar à violência armada são profundos e afetam sua capacidade de ensinar e aprender.

ORÇAMENTO

Em 2019, o município do Rio de Janeiro destinou R\$6,9 bilhões à educação municipal (incluindo a MultiRio – empresa de mídia educação vinculada à SME), o que equivale a 28,77% do orçamento municipal, sendo 82% com pessoal, 18% com outras despesas correntes e somente 0,5% para investimentos (condizente com o relatório do TCM-RJ sobre o estado físico das escolas municipais). No entanto, esse total inclui os gastos com a contribuição previdenciária suplementar de R\$1,3 bilhão. Com esta e outras deduções feitas pela Controladoria Geral do Município o índice cai para 20,41%, bem abaixo do mínimo de 25% exigido pela Constituição.

PREÂMBULO ÀS PROPOSTAS¹⁶

A liderança do prefeito é condição primordial para que qualquer reforma educacional tenha sucesso. Isso precisa se refletir tanto no discurso quanto na blindagem política da pasta. Além disso, é importante ressaltar que o mais difícil em qualquer reforma educacional não é o “que”, mas o “como”. É um problema de **implementação** e de **escalar boas práticas**. Este “como” apresenta dois grandes desafios: o de fazer a

¹³ [“A violência como parte da rotina de escolas do Rio”](#), DW.com, 19.04.2017

¹⁴ [Monteiro e Rocha](#) (2013).

¹⁵ [Fogo Cruzado e FGV DAPP](#) (2017).

¹⁶ O documento Educação Já Municípios, produzido pelo Todos pela Educação, é uma referência importante que complementa as propostas apresentadas aqui.

reforma chegar até todas as salas de aula para que possa impactar o desempenho dos alunos e o da **continuidade** para que os resultados se consolidem ao longo do tempo (requer bem mais que uma gestão de 4 anos). Em relação ao primeiro ponto, os atores-chave são os diretores de escola e os coordenadores pedagógicos, pois é por meio deles que as políticas chegarão ou não aos professores e conseqüentemente aos alunos. Já em relação à continuidade, o amplo envolvimento das partes interessadas e protagonismo da sociedade civil na governança das políticas, desde o seu desenho até o monitoramento da sua implementação, o amparo em evidências e apoio da comunidade científica, as estratégias de comunicação e engajamento da sociedade na mudança que queremos ver na educação pública carioca são elementos que podem ajudar a evitar retrocessos em casos de mudanças políticas.

1) Investir na Primeira Infância

Garantir que toda criança carioca possa se desenvolver em seu pleno potencial, desde a gestação. O pleno desenvolvimento infantil depende de políticas intersetoriais articuladas entre as áreas sociais da Prefeitura. Programas como o Cegonha Carioca, que prezam pela saúde das gestantes, a priorização das crianças do Bolsa Família no acesso às creches, a priorização de acesso das famílias com crianças até 6 anos ao Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) são fundamentais para promover ambientes familiares favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento infantil.

1. Ampliar a oferta de creches para atender a pelo menos 50% das crianças de zero a três anos, em horário integral, principalmente nas áreas mais vulneráveis:
 - 1.1. Definir um currículo para as creches cariocas alinhado à BNCC;
 - 1.2. Prezar pela qualidade do serviço utilizando critérios de avaliação a partir da BNCC e Parâmetros de Qualidade da Educação Infantil;
 - 1.3. Priorizar o atendimento das crianças beneficiárias do Bolsa Família/Cartão Família Carioca/Criança Feliz.
2. Reforçar o programa Primeira Infância Carioca, acoplado ao Cartão Família Carioca. O programa de visitação domiciliar deve ser integrado ao Programa Criança Feliz, e deverá:
 - 2.1. Possuir um currículo bem definido de atividades semanais para serem desenvolvidas pelo visitador com foco na educação parental a favor do desenvolvimento infantil;
 - 2.2. Implementar avaliações periódicas do desenvolvimento infantil a serem feitas pelo visitador em conjunto com os pais.
3. Garantir acesso à Pré-Escola de qualidade para todas as crianç as de 4 e 5 anos.
 - 3.1. Ampliar o atendimento em tempo integral na pré-escola;
 - 3.2. Definir um currículo pré-escolar carioca alinhado à BNCC;

- 3.3. Implementar padrões de qualidade do serviço das pré-escolas. Os padrões devem ir além da infraestrutura da escola e da qualificação dos professores e focar nas atividades de interação entre professores e crianças.

2) Investir na Gestão Pedagógica

1. Garantir um ambiente seguro e acolhedor nas escolas é condição primordial para promover a aprendizagem de todos, principalmente dos mais vulneráveis. Promover uma cultura de paz e apoiar a saúde mental de alunos e profissionais da educação em todas as escolas, e com maior intensidade/recursos nas áreas com maior prevalência de conflito armado;
2. Fortalecer a coerência entre as políticas pedagógicas, alinhando um currículo com a cara e alma do Rio de Janeiro, com os materiais didáticos, a avaliação contínua da aprendizagem e a formação continuada dos professores da Educação Infantil ao Ensino Fundamental;
 - 2.1. Revisar o Currículo Carioca (que todas as escolas, inclusive as particulares, deverão seguir) para:
 - 2.1.1. Deixar claro para a sociedade o que os alunos devem saber e ser capazes de fazer (conteúdos, competências e habilidades) ao final de cada ano de escolarização;
 - 2.1.2. Trazer as principais aspirações da sociedade carioca para dentro do currículo como conteúdos e temas a serem trabalhados (meio ambiente, vida saudável, cultura...);
 - 2.1.3. Integrar o desenvolvimento de habilidades socioemocionais ao currículo, aos materiais, à formação e estudar formas de avaliá-las;
 - 2.1.4. No contexto pós-pandemia será fundamental priorizar aprendizagens essenciais e garantir mais tempo para seu desenvolvimento;
3. Focar na alfabetização;
 - 3.1. Definir o que a Rede considera um aluno alfabetizado ao final do 1º, 2º e 3º anos, o que deve estar claramente refletido no Currículo da Rede e ser avaliado nas provas bimestrais;
 - 3.2. Avaliar a fluência de leitura dos alunos do 1º ao 3º ano semestralmente¹⁷;
 - 3.3. Implementar remuneração por desempenho para os professores alfabetizadores do 1º ao 3º ano para incentivar que os melhores professores queiram ir para as turmas de alfabetização. Esta medida permitirá identificar e disseminar as melhores práticas de alfabetização da Rede¹⁸;

¹⁷ Nova resolução de avaliação da SME já traz a avaliação semestral de fluência dos alunos. DOM de 28 de janeiro de 2020, pág. 45.

¹⁸ Essa recomendação é apoiada por pesquisas do [Heckman](#) e do [Chetty](#) sobre o valor de um bom professor, do [Muralidharan](#) sobre o impacto do bônus, principalmente o individual, no aprendizado dos alunos, mas precisa levar em consideração o contexto político de viabilidade da sua implementação.

- 3.4. Garantir a alfabetização dos alunos não alfabetizados do 4º ao 6º ano a partir de uma avaliação diagnóstica aplicada ao início de cada ano letivo, realocando-os em turmas de alfabetização com professores pedagogos selecionados e formados para este projeto;
4. Avaliar no início de cada bimestre os alunos do 1º ao 9º ano, em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências, e da pré-escola, nos objetivos de aprendizagem daquele segmento para:
 - 4.1. Apoiar os professores no seu planejamento de aula;
 - 4.2. Identificar os alunos que precisam ser inseridos em projetos de reforço escolar;
 - 4.3. Identificar os conteúdos/competências/habilidades que precisam ser mais bem trabalhados nas formações continuadas oferecidas pela Secretaria;
 - 4.4. Identificar o que precisa ser melhorado nos materiais pedagógicos elaborados pela Secretaria para apoiar o trabalho dos professores e aprendizagem dos alunos.
5. Garantir que os professores e alunos da Educação Infantil ao 9º ano tenham materiais pedagógicos diversificados (seja ele do Programa Nacional do Livro Didático, seja da própria Secretaria), alinhados ao currículo e as avaliações para:
 - 5.1. Fortalecer o trabalho realizado em sala de aula;
 - 5.2. Guiar as formações continuadas oferecidas pela Secretaria;
 - 5.3. Guiar o trabalho de orientação e planejamento dos Coordenadores Pedagógicos junto à equipe docente;
6. Oferecer formação continuada a partir da Escola de Formação Paulo Freire com maior intensidade (quinzenal ou mensal) para os professores alfabetizadores (pré-escola ao 3º ano), pautadas pelo currículo/materiais didáticos/avaliações para:
 - 6.1. Apoiar o trabalho dos professores em sala de aula com foco na didática;
 - 6.2. Apoiar o trabalho dos coordenadores pedagógicos nas escolas com foco no apoio diário que devem oferecer aos professores por meio de técnicas bem-sucedidas de observação de sala de aula;
 - 6.3. No contexto pós-pandemia, o ensino híbrido (parte presencial, parte remoto), a personalização do ensino e o uso da tecnologia serão aliados importantes para garantir a recuperação da aprendizagem de todos os alunos, principalmente os mais vulneráveis;
 - 6.4. Uma fusão entre a MultiRio e Escola de Formação Paulo Freire poderá ser pensada para otimizar recursos e garantir materiais e formações que integrem a tecnologia para promover a aprendizagem dos alunos;
7. Ampliar o uso de tecnologia na gestão pedagógica, contando com o protagonismo e expertise da MultiRio:
 - 7.1. Aproveitar a experiência da Educopédia e demais Recursos Educacionais Digitais adotados pela SME-Rio para incentivar o uso da tecnologia para a

- personalização da aprendizagem (assegurando que os alunos estão acessando conteúdos adequados ao seu nível de aprendizagem);
- 7.2. Prover 100% dos estabelecimentos de ensino da Rede com conectividade e equipamentos adequados à promoção do uso da tecnologia para promoção da aprendizagem;
 - 7.3. Introduzir paulatinamente o ensino de programação e robótica de maneira lúdica de acordo com o currículo integrado à BNCC;
 - 7.4. Promover o uso da tecnologia para auxiliar o professor a planejar suas aulas e avaliar a aprendizagem e a equipe gestora a fazer a gestão pedagógica da escola;
 - 7.5. Utilizar videoaulas mediadas para casos de faltas pontuais de professores, aproveitando a infraestrutura de comunicação da MultiRio;
8. Implementar programa de reforço escolar que alcance 100% dos alunos do 1º ao 9º ano que estão apresentando déficits de aprendizagem (identificados nas provas bimestrais), preferencialmente no contra-turno, com apoio de estagiários e materiais específicos, inclusive com uso de tecnologia para personalizar a aprendizagem, sempre que possível;
- 8.1. Com a pandemia este foco na recuperação da aprendizagem será essencial e precisará ocorrer de forma híbrida (tanto remota, quanto presencial);
 - 8.2. Implementar um amplo programa de tutoria entre pares (alunos de uma série apoiando os alunos da série anterior, por exemplo) para promover o engajamento e o protagonismo de todos;
 - 8.3. Incentivar que as escolas desenvolvam suas próprias estratégias para oferecer reforço escolar aos alunos, com a Secretaria focando em acompanhar os resultados e dar o apoio necessário.
9. Implementar programas de correção de fluxo para acelerar a aprendizagem dos alunos com defasagem idade-ano (2 anos ou mais de atraso) do 3º ao 5º ano e do 6º ao 7º ano, com data para acabar (o foco precisa ser em parar de produzir atraso escolar);
10. Políticas específicas para os Anos Finais (6º ao 9º ano):
- 10.1. Expandir, de acordo com planejamento já realizado, o modelo bem-sucedido de escolas de tempo integral do 7º ao 9º ano, os antigos Ginásios Experimentais (hoje Escolas Municipais de Aplicação Cariocas)¹⁹, começando pelas escolas da rede que apresentarem piores resultados²⁰;

¹⁹ [Estudo](#) do Banco Mundial avaliou o impacto das escolas de Turno Único do Rio de Janeiro e encontrou resultados positivos dos Ginásios Experimentais na aprendizagem dos alunos.

²⁰ A despeito da queda do tamanho das coortes em idade escolar, a expansão implicará em gastos adicionais, que poderão ser cobertos com a destinação do pagamento de servidores aposentados para gastos de efetiva manutenção e desenvolvimento do ensino.

- 10.2. Manter e ampliar o bem-sucedido 6º ano experimental, migrando essas turmas para escolas de Anos Iniciais²¹;
 - 10.3. Implementar o PISA para Escolas, à exemplo de Sobral e do Estado de São Paulo, na cidade do Rio, elevando o patamar de exigência para o nível de aprendizagem da OCDE e a qualidade dos resultados das avaliações para a melhoria do desempenho;
11. Implantar Sistema de Avaliação Externa de Desempenho dos alunos (resgate da Prova Rio e do Alfabetiza Rio), na mesma escala do Saeb, ao final de todos os anos de escolarização 1º ao 9º em Língua Portuguesa e Matemática (nos anos de SAEB é possível não realizar a avaliação para o 5º e 9º anos), caso essas avaliações não sejam oferecidas pelo MEC²², para:
 - 11.1. Garantir dados fidedignos e comparáveis da aprendizagem dos alunos ao final de cada ano letivo;
 - 11.2. Traçar metas anuais de aprendizagem para todos os anos de escolarização;
 - 11.3. Subsidiar o processo de Gestão para Resultados nas escolas, regionais e órgão central.

3) Melhorar a gestão da secretaria

1. Realizar a busca ativa de alunos que não retornaram para a escola no pós-pandemia;
2. Deixar de gastar R\$1,3 bilhão do orçamento da educação com pagamento de inativos, gradativamente;
3. Trabalhar de forma articulada com os diferentes setores da sociedade, demais secretarias, poderes judiciário e legislativo, órgãos de controle, entre outros, para construir consensos, favorecer a implementação, legitimidade e sustentabilidade das políticas no longo prazo;
4. Definir critérios técnicos e transparentes para seleção e alocação de todos os cargos-chave: equipe gestora das escolas, Coordenadores Regionais e cargos de liderança do órgão central;
 - 4.1. Alocar os melhores quadros nas escolas mais desafiadoras e naquelas imersas em áreas de conflito armado por meio de adicionais salariais para minimizar a rotatividade;
 - 4.2. Promover formações específicas para escolas localizadas em situação de violência;

²¹ Uma [avaliação](#) do 6º ano experimental realizada pelo Daniel Santos e colegas encontrou impacto positivo na aprendizagem.

²² Se o INEP implementar o Novo Saeb conforme anunciado com avaliações anuais, não haverá necessidade desta ação e os recursos poderão ser revertidos para as demais ações.

4.3. Em relação aos professores:

- 4.3.1. Avaliar o desempenho do professor utilizando múltiplas variáveis, como assiduidade, pontualidade, valor agregado (quando possível com base nos resultados dos alunos das avaliações externas), avaliação de aulas gravadas por time de avaliadores a partir de uma rubrica, dentre outras cuja viabilidade precisa ser estudada (este deve ser um trabalho conjunto entre a Escola de Formação Paulo Freire e o RH do órgão central, apoiado pela Fundação João Goulart);
- 4.3.2. Iniciar a implantação da avaliação de desempenho acima com os professores em estágio probatório para determinar sua efetivação na Rede;
- 4.3.3. Eventualmente, a avaliação de desempenho deveria impactar na classificação dos professores nos concursos de remoção (transferência entre escolas) que ocorrem anualmente, na possibilidade de se candidatar a cargos em comissão, além de outros tipos de reconhecimento ou punições que incentivem a melhoria do desempenho;

4.4. Em relação aos diretores:

- 4.4.1. Retomar o processo de certificação para candidatos ao cargo de diretor, garantindo que passem por avaliação de competências, entrevista, apresentação do plano de gestão e não estejam cumprindo estágio probatório²³;
- 4.4.2. Acabar com o mandato de 3 anos para a dupla gestora (diretor e vice) e passar a vincular sua troca a um processo de avaliação anual do desempenho da gestão e da escola que levem em consideração ciclos de pelo menos 4 anos²⁴;
- 4.4.3. Dar maior autonomia pedagógica (escolha dos funcionários) e financeira (mais recursos de livre alocação), acompanhado de mais apoio e maior responsabilização;
- 4.4.4. Criar critérios de avaliação da gestão escolar que alimentem a formação continuada/apoio oferecido pela Secretaria às equipes gestoras das escolas;
- 4.4.5. Implementar um programa de mentoria entre gestores escolares aliada a incentivos financeiros para a escola nos moldes da Escola Nota 10 do Ceará²⁵. Neste programa os gestores das melhores escolas da Rede se

²³ Diferentemente do Município do Rio, em Sobral os diretores não são eleitos e sim selecionados e alocados nas escolas a partir de critérios técnicos. Podem vir de fora da Rede e ser exonerados a qualquer momento se não estiverem entregando resultados. Os diretores têm autonomia para selecionar seus coordenadores pedagógicos a partir de uma lista de aprovados em um processo seletivo similar ao dos próprios diretores. Uma prática comum em Sobral é a Secretaria remanejar um diretor que conseguiu bons resultados para uma outra escola que ainda precisa melhorar.

²⁴ Uma avaliação do impacto da seleção dos diretores na aprendizagem realizada por [Pereda et. al. \(2019\)](#) não encontrou resultados claros a favor ou contra os diferentes modelos existentes. [Outro estudo](#) (2014) encontrou impactos negativos e significativos (embora pequenos) da troca de diretores na aprendizagem.

²⁵ Esta [nota do Banco Mundial](#) explica o Programa Escola Nota 10 em detalhe e avalia o seu impacto na melhoria das escolas apoiadas. Existem outras avaliações do programa e seria importante que todas

tornam mentores dos gestores das piores escolas e suas escolas são premiadas financeiramente por participarem no programa, podendo receber uma segunda parcela se a escola apoiada conseguir alcançar suas metas;

- 4.5. Em relação aos órgãos regionais e centrais da SME:
 - 4.5.1. Definir critérios técnicos e transparentes para seleção dos profissionais das Regionais e órgão central, recrutando, inclusive de fora da Rede, profissionais com perfil adequado para as funções que irão ocupar (Recursos Humanos, Infraestrutura, Orçamento, entre outros);
 - 4.5.2. Definir as responsabilidades e papéis dos diferentes órgãos da Secretaria para que todos estejam à serviço da escola (inclusive a MultiRio);
 - 4.5.3. Reestruturar as Regionais para que tenham uma área responsável pelo apoio administrativo e outra responsável pelo apoio pedagógico das escolas com número e perfil de pessoas adequados para visitas pedagógicas quinzenais e administrativas mensais;
5. Reestruturar a Secretaria com responsabilidades e papéis claros dos diferentes órgãos para que todos estejam à serviço da escola;
6. Implantar um modelo de gestão para resultados com metas e indicadores claros para todos os níveis: escolas, regionais, diversas áreas do órgão central dando foco prioritário à alfabetização de todas as crianças. O modelo deve:
 - 6.1. Estabelecer metas por escola, regional e coordenação;
 - 6.2. Garantir 100% do cumprimento das aulas previstas por turma;
 - 6.3. Subsidiar o trabalho de acompanhamento que as Regionais devem realizar junto às escolas;
 - 6.4. Focar nas escolas com piores resultados e nos Territórios Sociais (projeto existente monitorado pelo IPP que identifica os territórios com os menores Índices de Desenvolvimento Social (IDS) da cidade);
 - 6.5. Reduzir os custos por escola e melhorar a eficiência no uso dos recursos, premiando diretores que alcançarem as metas estipuladas, de modo a criar mais espaço para investimentos;
7. Utilizar algoritmos de inteligência artificial para:
 - 7.1. Identificar precocemente alunos com maior chance de repetência e abandono;
 - 7.2. Otimizar a alocação de professores e alunos entre escolas;
8. Retomar (planejamento já foi feito) o reordenamento da Rede em Espaços de Desenvolvimento Infantil (EDI – creches e pré-escolas), Primários Cariocas (1º ao 6º anos) e Ginásios Cariocas (7º ao 9º anos), para:

fossem levadas em consideração para que uma eventual adaptação deste modelo na cidade do Rio conte com as sugestões de melhoria feitas pelos autores.

- 8.1. Dar maior racionalidade à oferta, reduzindo a complexidade da gestão;
- 8.2. Qualificar a infraestrutura das escolas;
- 8.3. Apoiar a implementação das Escolas de Tempo Integral até 2030
(principalmente o modelo dos antigos Ginásios Experimentais Cariocas que atendem do 7º ao 9º ano.