

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

ANA PAULA QUADROS DE AZEVEDO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO PEDAGÓGICO DA REGIONAL METROPOLITANA  
II, A PARTIR DAS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS EM SUA ESTRUTURA PELA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E SUAS  
REPERCUSSÕES EM DUAS ESCOLAS**

JUIZ DE FORA

2013

ANA PAULA QUADROS DE AZEVEDO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO PEDAGÓGICO DA REGIONAL METROPOLITANA  
II, A PARTIR DAS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS EM SUA ESTRUTURA PELA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E SUAS  
REPERCUSSÕES EM DUAS ESCOLAS**

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

**Orientador(a):** Drº. Profº. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2013

*TERMO DE APROVAÇÃO*

**ANA PAULA QUADROS DE AZEVEDO**

ANÁLISE DO DESEMPENHO PEDAGÓGICO DA REGIONAL METROPOLITANA II,  
A PARTIR DAS MUDANÇAS IMPLEMENTADAS EM SUA ESTRUTURA PELA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E SUAS  
REPERCUSSÕES EM DUAS ESCOLAS

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

---

Membro da banca – Orientador (a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

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

À minha família pelo carinho e incentivo aos estudos e à Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana II pela experiência e profissionalismo demonstrado por toda a equipe.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu forças para cursar e concluir um trabalho tão importante para minha vida profissional.

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

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pelo crescimento que me proporcionou.

Ao Professor Orientador Dr. Luiz Flávio, que me mostrou passos importantes na pesquisa científica.

Ao carinho e dedicação da assistente Ana Paula Lima, que me apoiou desde o início com atenção e profissionalismo, o que, sem dúvida alguma, contribuiu para eu chegar até aqui, à assistente Luciana, que chegou na reta final e que teve um papel significativo para a conclusão desta pesquisa.

A todos os professores do Mestrado, que de forma significativa contribuíram para minha formação.

Ao subsecretário Antônio de Paiva Neto e à superintendente Anna Paula Velasco que contribuíram para essa pesquisa.

A todos da Regional Metropolitana II, em especial aos membros de equipe e coordenadores da Diretoria Pedagógica, que me apoiaram nesse estudo.

Aos colegas de mestrado, em especial à amiga Luciana Coutinho que me acompanhou nos períodos presenciais tornando os dias longe da família mais alegres.

Aos meus pais, irmão, e a minha Igreja por me apoiarem e me ajudarem encorajando-me a não desistir desta jornada.

"Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro baseia-se no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para sabermos o que seremos."

Freire, 1999, pag. 33

## RESUMO

Esta pesquisa desenvolveu uma investigação sobre os impactos das ações da Regional Metropolitana II, após as mudanças ocorridas em sua estrutura, a partir do estudo de duas unidades escolares. Esse estudo contribuirá de forma significativa, pois é pioneiro ao estudar as referidas mudanças implementadas bem como a política pública que possibilitou a substituição do modelo de gestão da Regional em análise. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em duas escolas, uma delas por apresentar um bom desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e outra por não apresentar desempenho satisfatório. Para o desenvolvimento da pesquisa foram aplicados questionários aos professores de Língua Portuguesa e Matemática e entrevistas com os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) e profissionais da sede da Secretaria de Estado de Educação. Feita a investigação do caso passou-se a sua análise. Na análise foram investigados os seguintes elementos: compreensão do gestor escolar sobre a política, gestão participativa e clima escolar. Esse estudo foi desenvolvido, a partir da contribuição de autores como Paro (1987), Luck (1998), Conde (2011), Brunet (1992) e Weiss (2009). O diagnóstico realizado foi fundamental para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), que propõe um monitoramento das escolas com baixo desempenho no IDEB e apresenta dificuldades na implementação de políticas. O objetivo é melhorar o desempenho dessas escolas através de um trabalho de acompanhamento e intervenção realizado pela equipe da Regional juntamente com a Inspeção Escolar e os IGTs que acompanham essas unidades.

**Palavras-chave:** Gestão, Avaliação, Desempenho e IDEB.

## ABSTRACT

The present research conducted an investigation into the impact of the actions by the Regional Metropolitana II, after the changes which occurred in its structure, from the study of two school units. This study will contribute significantly, since it analyzes the implemented changes, as well as the public policy that made it possible to replace the management system of the Regional in question. The methodology utilized was the case study in two schools, one of which presented a good academic performance in the Development Index for Basic Education (IDEB) and the other which did not have a satisfactory academic performance. In order to develop the research we conducted a survey involving Portuguese Language and Mathematics teachers and conducted interviews with the members of the Work Groups (IGTs) and professionals from the main State Education Secretariat. Once conducted the investigation of the case we began its analysis. In the analysis we investigated the following elements: understanding by the school manager regarding the policy, participative management and school climate. This study was developed from the contributions of authors such as Paro, Lück, Condé, Brunet e Weiss. The diagnosis was of fundamental importance to the elaboration of an Education Action Plan (PAE), which proposes the monitoring of schools with a low IDEB and presents the difficulties in implementing policies. The goal is to improve the academic performance of such schools by means of a work of follow-up and intervention conducted by the Regional team alongside the School Inspection and the IGTs that monitor such units.

**Key words:** Management, Assessment , Academic performance and IDEB.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
DRA	Diretoria Regional Administrativa
DRP	Diretoria Regional Pedagógica
EF I	Ensino Fundamental I
EF II	Ensino Fundamental II
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
GIDE	Gestão Integrada da Escola
IGT	Integrante do Grupo de Trabalho
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e da Cultura
NATA	Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos
PAE	Plano de Ação Educacional
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado e Educação do Rio de Janeiro
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Divisão da equipe de monitores por escola que serão acompanhadas....	71
Quadro 2 - Função dos monitores no acompanhamento e na Intervenção.....	72
Quadro 3 - Plano de trabalho para preparação do monitoramento nas escolas.....	74
Quadro 4 - Capacitação dos profissionais.....	77
Quadro 5 - Temas abordados nas reuniões.....	80
Quadro 6 - Fases da avaliação.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da Escola 1 e Escola 2.....	43
Tabela 2 – Etapas da Política que implementou as mudanças na estrutura das Regionais.....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das Coordenadorias Regionais.....	23
Figura 2: Hierarquia das Regionais após a mudança em sua estrutura.....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do IDEB da Escola 1.....	39
Gráfico 2 - Evolução do IDEB da Escola 2.....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1. CONHECENDO A REGIONAL METROPOLITANA II E O IMPACTO DE SUAS AÇÕES EM DUAS UNIDADES ESCOLARES</b> .....	18
1.1 As mudanças implementadas pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro.....	20
1.2 Conhecendo a Regional Metropolitana II.....	28
1.3 Ações desenvolvidas pela Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana II.....	30
1.4 Apresentação das escolas que serão observadas na pesquisa.....	37
<b>2. ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA IMPLEMENTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DA REGIONAL METROPOLITANA II E SUAS IMPLICAÇÕES EM GESTÕES ESCOLARES</b> .....	47
2.1. Novo panorama da Regional Metropolitana II, após as mudanças implementadas.....	53
2.2. Fatores que influenciaram a implementação da nova estrutura da Regional Metropolitana II nas escolas analisadas.....	55
2.2.1 O modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada.....	56
2.2.2 A gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola.....	59
2.2.3 A boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola.....	65
<b>3- O SISTEMA DE MONITORAMENTO E INTERVENÇÃO NAS ESCOLAS</b> .....	70
3.1. Proposta de Intervenção.....	70
3.2. Primeiros passos da Proposta .....	71
3.3. Ações para validação da Proposta.....	72
3.4. Monitoramento e Intervenção.....	74

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
<b>Referências.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>89</b>

## INTRODUÇÃO

Os baixos índices de proficiência apresentados pelas escolas da rede estadual de ensino do estado do Rio de Janeiro entre 2007 e 2009 motivaram a implementação de uma política educacional que reestruturou todas as Diretorias Regionais da Secretaria de Educação do Estado. As recentes mudanças ocorridas implementadas ocasionaram profundas transformações em sua estrutura e conseqüentemente nas escolas da rede.

O presente Plano de Ação Educacional (PAE) consiste em analisar como as ações da Regional Metropolitana II, após as mudanças em sua estrutura, impactaram o resultado do IDEB de duas unidades escolares.

A experiência da pesquisadora à frente da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana II contribuiu para cumprir os objetivos propostos nesse estudo.

A referida pesquisa torna-se indispensável tendo em vista a necessidade de uma análise das ações implementadas pela Regional e seu impacto nas unidades escolares. Esse diagnóstico tem por escopo a implementação de uma proposta que busque otimizar as ações pedagógicas implementadas pela Regional, tendo em vista que analisa fragilidades que necessitam ser superadas a fim de possibilitar o alcance de melhores resultados.

Para isso, foi analisado o decreto de nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011, que trata da mudança da estrutura da Regional, apresentando a nova formação bem como as novas funções criadas a partir do referido documento. Esse estudo também analisou as fases da política pública relativas ao decreto. É importante ressaltar que o referido documento é parte da política pública implementada pela Secretaria de Educação.

Foram feitas análises documentais em que comparamos o modelo da nova estrutura da Regional proposto no decreto de nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011 e o modelo anterior retratado no decreto de nº 25956, de 07 de janeiro de 2000, que trata da antiga estrutura das Regionais. Além disso, também foi apreciado o decreto de nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, que instituiu o Processo Seletivo na rede estadual.

Para esse estudo foram utilizados três instrumentos de pesquisa com o objetivo de obter dados para melhor analisar a realidade. Foram aplicados



questionários aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, a fim de obter dados das duas unidades escolares que foram analisadas. Os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) das escolas analisadas foram entrevistados a fim de possibilitar um conhecimento maior do trabalho de gestão desenvolvido pela escola, tendo em vista que os mesmos acompanham semanalmente a rotina das unidades. Além disso, realizamos entrevistas semiestruturadas com alguns profissionais da sede da Secretaria de Estado de Educação, a fim de traçar um paralelo entre o trabalho da antiga e o da atual gestão da Regional.

Esse estudo foi baseado em importantes referenciais teóricos. Os autores foram escolhidos tendo em vista o diálogo realizado por eles com o assunto em estudo, isso nos possibilitou maior clareza nas análises realizadas. As reflexões de Condé (2011) foram fundamentais para que pudéssemos melhor compreender política pública analisada. O conhecimento trazido nos textos de Luck (1998) e Paro (2007) foram indispensáveis para reflexão a cerca da gestão escolar. Brunet (1992) trouxe importantes considerações para que pudéssemos analisar o clima escolar. Além dos autores acima foram utilizados também autores como Weiss (2009) e Ferreira (2013) que foram indispensáveis para esta análise, pois contribuíram para melhor compreensão dos assuntos abordados.

O capítulo 1 intitula-se “Conhecendo a Regional Metropolitana II e o impacto de suas ações em duas unidades escolares” e pretende retratar as mudanças propostas pela Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro que transformou a estrutura básica da Secretaria de Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais, sendo refletido na substituição de um modelo de gestão. Segundo o novo modelo, a gestão passa a ser dividida entre duas diretorias: Diretoria Administrativa e Diretoria Pedagógica. Neste capítulo foi realizada a descrição da Regional Metropolitana II bem como as ações desenvolvidas pela Diretoria Pedagógica. Além disso, foram apresentadas as duas escolas observadas na pesquisa.

O capítulo 2 “Análise da política pública implementada pela Secretaria de Educação no âmbito da Regional Metropolitana II e suas implicações em gestões escolares” aprecia o novo panorama da Regional após as mudanças realizadas, além de analisar a gestão de duas unidades escolares uma com um bom desempenho no IDEB e outra com baixo desempenho.

Analizamos ainda fatores que influenciam a implementação da nova estrutura da Regional, quais sejam: o modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada, a gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola, e por último, a boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola. Demos um destaque especial a esses fatores, pois compreendemos a importância deles para o desempenho das escolas e conseqüentemente da Regional.

O capítulo 3 “Sistema de acompanhamento das escolas com baixos resultados e que apresentem dificuldades na implementação das políticas públicas da Secretaria de Educação” apresenta um Plano de Ação Educacional que propõe um sistema de acompanhamento envolvendo a participação de todos os setores da regional nas escolas com resultados abaixo da meta estipulado pelo MEC no IDEB e que apresentem dificuldades na implementação dos projetos advindos da Regional. Esse monitoramento realizado em conjunto objetiva realizar num primeiro momento uma análise da realidade apresentada nessas escolas e em seguida visa auxiliar as referidas unidades escolares na elaboração e execução de um plano de ação com a finalidade de buscar melhores resultados.

Nessa pesquisa objetivamos melhorar o desempenho das escolas e conseqüentemente os resultados da Regional.

## **1. CONHECENDO A REGIONAL METROPOLITANA II E O IMPACTO DE SUAS AÇÕES EM DUAS UNIDADES ESCOLARES**

Com o propósito de aprimorar o desempenho da educação, a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro implementou a partir de janeiro de 2011 uma série de mudanças com a finalidade de melhorar a qualidade da educação oferecida aos alunos de sua rede. Algumas dessas alterações envolveram a estrutura organizacional das regionais. Neste sentido, o presente Plano de Ação Educacional (PAE) consiste em analisar como as ações da Regional Metropolitana II, após as mudanças em sua estrutura, impactaram o resultado do IDEB de duas unidades escolares.

As ações gestoras de duas escolas da Regional serão investigadas com o objetivo de aprofundarmos o conhecimento do trabalho do gestor escolar. Essas informações são fundamentais para que a Regional Metropolitana II possa otimizar suas ações pedagógicas nas unidades escolares, buscando melhorar o desempenho das escolas.

Estar envolvida nessas mudanças traz um significado a mais para estudar esse assunto e poder contribuir para que tais ações tenham continuidade e/ou ainda propor ajustes necessários, que colaborem para que a Regional Metropolitana II possa avançar mais em seus resultados.

Sendo assim, analisaremos a política pública que foi implementada pela Secretaria de Educação no âmbito da Regional Metropolitana II e para esta reflexão utilizaremos autores como Condé (2011) e Weiss (2009) no referencial teórico.

Entendemos por Política o mecanismo que faz o estudo das relações de poder, e Política Pública é “característica da sociedade, refere-se a problemas coletivos de espectro amplo e tem caráter “impositivo”, a saber, eles emanam de uma autoridade pública que tem a legitimidade para sua implantação ou para delegá-la a outrem” (Condé, pag. 2, 2011).

Essa complexidade nos faz compreender a necessidade de uma reflexão nessa área, pois assim depreenderemos melhor os processos e etapas de uma política pública.

Condé (2011) afirma que “políticas públicas podem parecer uma ‘caixa preta’, fechada a cadeado”. Cabe a nós analisarmos a realidade para esclarecer as etapas

dos processos que envolvem uma política pública e melhor entendermos os processos que ocorrem antes, durante e depois de sua implementação. Ainda segundo Condé (2011), Políticas Públicas tem uma relação muito próxima com a política, sendo uma influenciada pela outra. É importante compreendermos a ausência de neutralidade e/ou interesses, pois as ações envolvem decisões, relações de poder e disputa.

As políticas públicas aparecem quando surgem os problemas. Conhecer melhor o problema é condição importante para implementação de uma política pública. Quando o problema torna-se conhecido é necessário buscar uma solução e a partir desse momento a política passa a ser delineada.

A análise das Políticas Públicas através de fases como sugeriu Conde (2011) é uma forma de melhor compreender e analisá-las. Toda Política Pública tem o seu momento de nascimento, que é influenciado pela agenda que possibilita o seu surgimento. A implementação também necessita ser analisada, pois é a realização na prática da Política, nessa oportunidade devem ser verificados o surgimento de problemas e situações inesperadas. Toda Política também necessita ser monitorada, ou seja, acompanhada e, além disso, é fundamental que seja também avaliada. Para melhor compreender uma Política Pública e como ela é elaborada é necessário analisar cada uma de suas fases, também conhecida como ciclo de políticas.

Entendemos como sendo importante trazermos para essa pesquisa uma análise da política pública que possibilitou a mudança na estrutura da Regional, influenciando suas relações, alterando as funções e conseqüentemente os sujeitos que atuavam na Regional Metropolitana II. Neste sentido, analisaremos as fases da política implementada pela Secretaria de Educação a fim de melhor compreendê-la.

Para esse estudo serão utilizados alguns instrumentos de pesquisa a fim de produzir uma análise a respeito da realidade investigada. Uma investigação documental será realizada a fim de conhecermos a realidade do antigo e do atual modelo da Regional para melhor entendermos as mudanças realizadas e cada uma das funções ali desempenhadas. Para isso, analisaremos o decreto de nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011, que trata da mudança da estrutura da regional, apresentando a nova formação bem como as novas funções criadas a partir do referido documento. Também será analisado o decreto de nº 25956, de 07 de janeiro de 2000, que trata da antiga estrutura das Regionais, inclusive relacionando a

hierarquia das funções da época. Também será apreciado o decreto de nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011, que instituiu o Processo Seletivo na rede estadual.

Faremos uso também de três instrumentos de pesquisa. Para obter dados das duas unidades escolares que serão analisadas, aplicaremos questionários aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, a fim de melhor conhecer a realidade das escolas, a relação dos gestores com a equipe escolar, a participação dos professores nos processos decisórios da escola, o envolvimento do gestor em questões pedagógicas e as ações da Regional com a escola. Além de nos oferecer um breve diagnóstico sobre o conhecimento que os professores apresentam do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) das escolas analisadas serão entrevistados a fim de possibilitar um conhecimento maior do trabalho de gestão desenvolvido pela escola, tendo em vista que os mesmos acompanham semanalmente a rotina das escolas.

Também serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com alguns profissionais da sede da Secretaria de Estado de Educação, dentre eles, Diretores, Superintendentes e o Subsecretário de Ensino, a fim de traçar um paralelo entre o trabalho da antiga e o da atual gestão da Regional. Esta será também uma oportunidade para melhor analisar o trabalho Pedagógico realizado pela nova gestão. As referidas entrevistas serão fundamentais para a pesquisa, pois tais profissionais acompanharam o desempenho das duas gestões e o conhecimento, dos mesmos, torna-se indispensável neste trabalho.

### **1.1. As mudanças implementadas pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro**

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado com o objetivo de medir a qualidade de educação das diferentes redes de ensino<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<[portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=180&Itemid=336](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=336). Acesso em 10 out. de 2012

ranqueou o desempenho da educação dos estados brasileiros. O índice é calculado a partir do desempenho dos alunos na Prova Brasil, uma avaliação externa realizada, bianualmente, pela rede pública de ensino com alunos do 5º e do 9º ano de escolaridade. O estado do Rio de Janeiro ficou em 26º entre os estados brasileiros, ou seja, penúltimo lugar no país no ano de 2009.

De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o referido estado é o segundo maior PIB do Brasil. Tal posição demonstrava, no mínimo, a necessidade de mais atenção com a educação no estado, tendo em vista o resultado apresentado no IDEB. Diante dessa situação, o governo do estado do Rio de Janeiro alterou a gestão da Secretaria de Educação. A nova gestão trouxe um modelo administrativo focado em análises de resultados, a fim de melhorar o desempenho da educação no estado e, conseqüentemente, melhorar a colocação no ranking do IDEB.

Nesse novo modelo os resultados tem uma relevância importante, pois a partir da análise dos mesmos são planejadas novas ações com o objetivo de melhorar e/ou manter o desempenho alcançado. O novo modelo de gestão focado na análise de resultados tem por objetivo melhorar e manter os resultados das escolas por meio da gestão fundamentada em uma liderança eficaz. Para isso, a Secretaria de Educação elaborou um Planejamento Estratégico com o objetivo de possibilitar que os gestores atinjam suas metas e sustentem os resultados alcançados, viabilizando o crescimento de cada equipe escolar.

A gestão por resultados é, hoje, a principal estratégia para fortalecer a efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar administração pública por metas e indicadores, o que requer não apenas alterações institucionais como também mudanças na cultura política (CABRAL NETO, 2009b, *apud* PEREIRA e TERTO, p. 4, 2011).

Com a nova gestão da Secretaria, várias mudanças são implementadas. Uma delas trata da substituição do modelo de gestão das regionais. O decreto Nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que transforma a estrutura básica da Secretaria de

---

Estado de Educação de Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais<sup>2</sup>. O referido decreto é criado tendo em vista a necessidade de atendimento mais imediato, enfatizando a descentralização do cotidiano e, principalmente, um melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico.

Além da necessidade de atender, de forma mais imediata e dinâmica, às necessidades regionais do Estado, com ênfase na descentralização de rotinas administrativas e pedagógicas, tais mudanças buscam a racionalização dos recursos humanos e um melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico<sup>3</sup> (RIO DE JANEIRO, 2011).

Essas transformações constituem-se na substituição de um modelo de gestão. No lugar de coordenadores indicados, tendo em vista não haver, na época, nenhuma espécie de seleção para a ocupação do cargo, são nomeados Diretores Regionais aprovados em Processo Seletivo Interno (PSI) com o objetivo de desempenhar um trabalho focado na melhoria dos resultados. Segundo o novo modelo, a gestão passa a ser dividida entre duas diretorias: Diretoria Administrativa e Diretoria Pedagógica.

Nessa nova estrutura, o trabalho Pedagógico passa a ter um destaque maior, pois as funções do antigo Coordenador Regional eram focadas em questões administrativas e o trabalho pedagógico era desenvolvido por um profissional que exercia o cargo de Gerente de Ensino, hierarquicamente subordinado ao Coordenador Regional<sup>4</sup>, tendo pouco ou nenhum poder de decisão. Tanto o Coordenador quanto o Gerente de Ensino tinham ações muito mais políticas do que técnicas

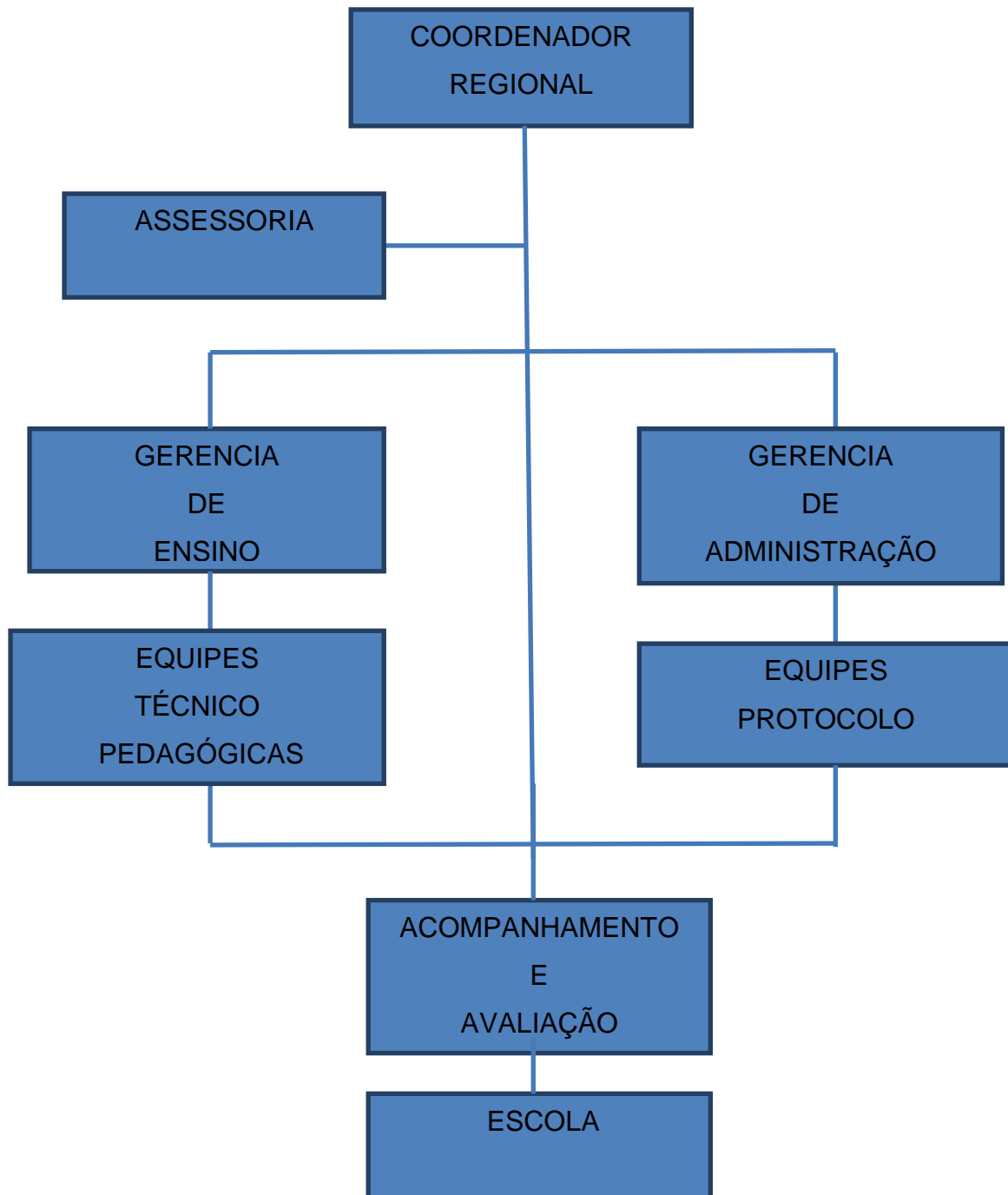
---

<sup>2</sup> O decreto que institui as mudanças nas regionais não é uma política pública, mas sim parte dela. A pesquisadora não se propõe a analisar toda a política pública, mas uma parte dela, ou seja, o que diz respeito as mudanças na estrutura das Regionais.

<sup>3</sup>Disponível em: < <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011>. Acesso em 10 de out. de 2012.

<sup>4</sup>Disponível em:<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/131ad0e06bbbfd7b032569f200601300?OpenDocument>. Acesso em 10 out. de 2012

**Figura 1: Hierarquia das Coordenadorias Regionais**



Fonte: Elaboração própria a partir do Decreto 2596 de 2000<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Decreto 2596/2000. Disponível em:<  
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/131ad0e06bbbfd7b032569f200601300?OpenDocument>



Na antiga estrutura, a gestão das escolas era uma prerrogativa do Coordenador Regional, que nomeava e dispensava diretores das escolas, na maioria das vezes, também, sob orientação de políticos da região (RIO DE JANEIRO, 2000). Com a mudança, as regionais passaram a ter mais autonomia para desenvolver o seu papel. Os políticos, que antes influenciavam e até orientavam a tomada de decisões das regionais, com o processo seletivo, perderam a influência, tendo em vista que os novos diretores regionais não são fruto de indicações políticas, ao contrário, são oriundos de uma seleção.

Dessa forma, o decreto Nº 42.838 transforma 30 Coordenadorias Regionais em 14 Diretorias Regionais Pedagógicas e 14 Diretorias Regionais Administrativas. Cada Diretoria Regional passa a ser composta por um Diretor Regional Pedagógico e um Diretor Administrativo, ambos com o mesmo poder decisório<sup>6</sup>.

A Diretoria Administrativa e a Diretoria Pedagógica passam a dividir o mesmo espaço físico com o objetivo de desenvolverem uma gestão compartilhada. A finalidade é a busca por melhores resultados das escolas através de um trabalho com foco tanto no administrativo quanto no pedagógico, que agora passam a ser hierarquicamente iguais.

São funções das Regionais Administrativas: acompanhar as contratações e aquisição de recursos das Unidades Escolares, acompanhar as obras e cuidar da infraestrutura das escolas, orientar a prestação de contas de recursos financeiros recebidos, além de fazer interface e oferecer à Diretoria Pedagógica suporte necessário para o seu bom funcionamento.

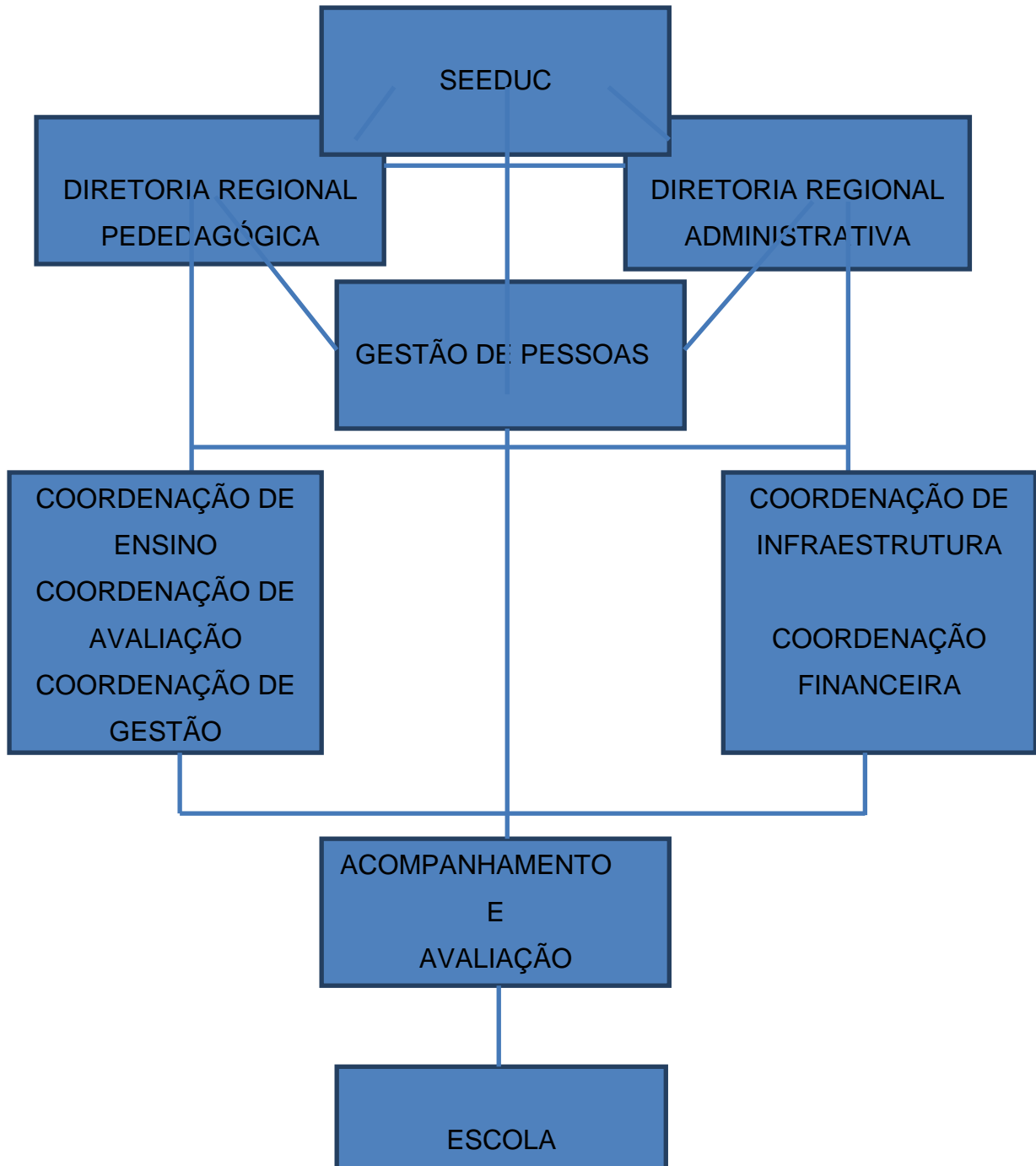
São funções das Regionais Pedagógicas: acompanhar a implementação da metodologia da gestão utilizada pela rede, a Gestão Integrada da Escola (GIDE), acompanhar o cumprimento do calendário escolar, supervisionar a implementação de projetos pedagógicos, oferecer informações aos profissionais no âmbito da regional, realizar trocas com a Regional Administrativa e a SEEDUC relatando as necessidades das Unidades Escolares com um foco pedagógico. Acompanhar questões ligadas aos alunos e seus processos de aprendizagem. Acompanhar a gestão escolar e o cotidiano das escolas, orientar os gestores a desenvolverem um trabalho priorizando ações pedagógicas, as relações que envolvem os processos

---

<sup>6</sup>Disponível em:<<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf>

ensino-aprendizagem. Realizar visitas às escolas a fim de melhor analisar as relações entre docente-discente-direção das escolas, propor encontros para discutir questões relativas ao cotidiano escolar, realizar encontros de formação continuada com os professores. Repassar para as escolas as ações da Regional e da Secretaria de Educação, aproximando as escolas da sede e vice versa. Acompanhar o número de alunos matriculados, vagas, enturmação, cadastro dos alunos e lançamento de notas no sistema conexão educação, ferramenta virtual da rede estadual para gerenciamento dos dados das Unidades Escolares. Avaliar a gestão das escolas e quando necessário propor em conjunto com outros setores da Regional e a Secretaria de Educação a substituição de gestores que não estejam atendendo as necessidades de determinada comunidade escolar, Regional e/ ou Secretaria de Educação.

**Figura 2: Hierarquia das Regionais após a mudança em sua estrutura**



Fonte: Elaboração própria a partir da observação da Regional.

Foi de grande importância o destaque dado ao Pedagógico na nova estrutura, tendo em vista que os processos de ensino aprendizagem são funções prioritárias da escola, mas que na maioria das vezes, acaba ficando em segundo plano devido às diversas demandas administrativas e financeiras da unidade escolar.

Para preenchimento dos novos cargos, a Secretaria de Estado de Educação lança o primeiro Processo Seletivo para Diretores Regionais Pedagógicos e Diretores Regionais Administrativos, criado pelo Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, que institui o Programa de Recrutamento e Seleção para o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da SEEDUC.

O mérito passa a ser um importante requisito nas ações envolvendo as atividades da Secretaria de Educação. O processo seletivo tem por objetivo promover melhores resultados pedagógicos através de uma gestão mais eficiente. Para isso, seleciona candidatos através de um processo de seleção interno oferecendo oportunidade aos servidores com perfil para exercerem funções de liderança, conforme decreto 42793 de 06 de janeiro de 2011. O Processo Seletivo Interno (PSI) é composto de quatro etapas sendo, a primeira, análise curricular, a segunda, prova objetiva de conhecimentos específicos, a terceira, análise de perfil e a quarta, programa de formação.

Também fazem parte do trabalho pedagógico, os Integrantes do Grupo de Trabalho, os IGTs, cargo criado com a resolução de Nº 4646 de 22 de novembro de 2010. Na regional em estudo, o grupo de IGTs é composto por 16 membros.

Esse grupo é responsável por acompanhar as escolas na orientação do planejamento e coordenação da gestão escolar. Cada IGT é responsável por acompanhar em média cinco escolas. Esse acompanhamento é fundamental para o trabalho Pedagógico, pois junto aos gestores e professores das escolas, eles analisam os resultados e propõem ações baseadas nas dificuldades apresentadas a fim de melhorar o resultado das escolas, superando as dificuldades. Todo esse trabalho realizado busca melhorar o resultado das escolas.

Conforme informações trazidas no texto, podemos notar que foram diversas as mudanças envolvendo as regionais. Neste sentido, propõe-se analisar como as escolas receberam as mudanças propostas e como seus respectivos sujeitos desenvolveram seus trabalhos no contexto de mudanças implementadas pela Regional.

Para esse estudo, duas escolas da referida regional serão investigadas. Uma delas por ter apresentado um crescimento de 40% no IDEB (Fundamental II) e ter sido elegível para receber a Remuneração Variável. Esta remuneração é uma gratificação paga a todos os funcionários e professores da rede estadual das unidades consideradas elegíveis, ou seja, escolas que atingiram, pelo menos, 95%

da meta estabelecida para escola em todos os segmentos do ensino regular e 80% na Educação de Jovens e Adultos. A escola analisada apresentou em todos os segmentos um desempenho acima da meta projetada. No Fundamental I a meta que era de 3,9 a escola apresentou um desempenho de 4,1, para o Fundamental II a meta era de 1,6 e o resultado da escola foi de 2,6 e no Ensino Médio a meta era de 1,7 e resultado foi de 2,1.

A outra Unidade Escolar a ser analisada, tem um perfil bastante diferente, pois ao contrário da primeira, apresentou o resultado do IDEB de 1,7 e sua meta era de 3,0, sendo o mais baixo das escolas vinculadas a regional e, além disso, não atingiu as metas estabelecidas pela SEEDUC, não tendo sido, portanto, considerada elegível, pois a meta estabelecida para a escola era de 1,6 para o Fundamental II e a escola apresentou desempenho de apenas 0,9 para o Ensino Médio a meta era de 1,9 e a escola apresentou um resultado de 1,1 na Educação de Jovens e Adultos do Ensino Médio a meta era de 1,5, mas o desempenho apresentado foi de apenas 0,8. Apresentando um desvio negativo de mais de 50% nos referidos segmentos. Apenas na Educação de Jovens e Adultos do Fundamental II a escola conseguiu alcançar a meta projetada, que era de 1,5 e o seu desempenho foi de 1,7.

## **1.2. Conhecendo a Regional Metropolitana II**

Com relação à sua abrangência, a Regional Metropolitana II compreende o município de São Gonçalo. O referido município está localizado em uma região metropolitana e tem uma população de quase um milhão de habitantes e uma área de 248 km<sup>2</sup>. Está classificado como um dos municípios com maior índice de pobreza extrema do estado, estando entre os três municípios do estado com maior número de famílias em situação de vulnerabilidade social.

A Regional Metropolitana II possui 91 escolas da rede estadual atendendo alunos do Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio Regular, Educação de Jovens e Adultos (EJA) dentre elas estão incluídos também um CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos de Educação à Distância) e uma escola Parceria Público e Privado com formação em panificação e leite e derivados, Colégio

Estadual Comendador Valentim dos Santos Diniz, que é o Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos (NATA).

A sede da Regional está localizada em um bairro com pouca infraestrutura, sofrendo historicamente com enchentes, devido este estar abaixo do nível do mar. Além disso, não é um lugar centralizado, ou seja, não é próximo aos centros de grande circulação do município, de maneira a facilitar o acesso das pessoas. Muito ao contrário, sua localização dificulta o acesso de muitas escolas que, em sua maioria, dependem de mais de uma condução para chegar a Regional. O espaço ocupado pela mesma é uma escola antiga que foi desativada. O seu espaço físico é bastante amplo, mas as instalações dificultam a comunicação entre os setores. Recentemente, o espaço sofreu algumas melhorias na parte estética, mas ainda necessita de melhorias em suas instalações, no que se refere à parte elétrica e ao telhado, pois é um prédio antigo.

O processo de mudança na estrutura da Regional implicou na dispensa de alguns membros da gestão anterior o que, por si, já provocou alguns constrangimentos. Tendo em vista que a nova estrutura cria alguns cargos, ela também extingue outros, sendo necessárias mudanças de alguns atores na gestão da Regional. Vale ressaltar que todos que ali estavam tiveram a oportunidade de participar do processo seletivo, no entanto, como não alcançaram o critério estabelecido pela Secretaria de Educação, os mesmos foram dispensados e aqueles que foram aprovados no Processo Seletivo assumem os novos cargos.

O período de transição entre a antiga e a nova gestão foi marcado pela resistência das pessoas que estavam deixando seus cargos. As relações eram sempre dificultadas, além disso, o clima de instabilidade era cultivado por esses indivíduos, que por algumas vezes faziam discursos reprovando as mudanças implementadas pela Secretaria de Educação. Era comum o boato de que todos os membros de equipe seriam substituídos provocando um clima de insegurança entre aqueles que estavam na Regional.

Porém, pouco a pouco, o novo modelo de gestão foi absorvido por todos os membros de equipe da Regional que compreenderam que aquele era um momento de ajustes necessários ao momento de mudanças.

Passando o período de transição, iniciou-se uma série de reuniões com a equipe da Diretoria Regional Pedagógica e foi transmitido a todos, a segurança necessária para que o trabalho pudesse se desenvolver com tranquilidade e que

continuariam o trabalho. Foram trazidas mais três pessoas para compor a equipe já existente. Atualmente são 10 membros de equipe.

Com o passar dos dias, as pessoas começaram a compreender melhor que a mudança implementada pela Secretaria de Educação representava um avanço no trabalho da regional, pois as atividades, aos poucos, começaram a ser delineadas e, a cada dia, a equipe passou a se apropriar mais do novo modelo estabelecido e da nova gestão.

Com a equipe se apropriando das mudanças implementadas, surgiu a necessidade de desenvolvermos um planejamento com ações que envolvessem o cotidiano das escolas, possibilitando melhorar os seus resultados e, conseqüentemente, o resultado da regional. A Secretaria de Educação orientou que cada Diretoria Regional elaborasse um Plano de Ação que envolvesse a realidade local.

### **1.3 Ações desenvolvidas pela Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana II**

Destacaremos aqui algumas ações realizadas pela Regional após as mudanças implementadas em sua estrutura. São elas: os encontros de formação continuada com os professores, o workshop sobre Avaliação com a presença da Superintendência de Avaliação da Secretaria de Educação e participação de diretores das unidades escolares, equipes pedagógicas e professores das escolas, IGTs e Inspectores Escolares e a instituição do Pré-Conselho nas escolas da rede com a participação dos IGTs.

O primeiro Plano de Ação<sup>7</sup> da Diretoria foi realizado com apoio da consultoria contratada pelo estado para acompanhar todas as mudanças realizadas, o Instituto

---

<sup>7</sup> Disponível em: [http://modus.educacao.rj.gov.br/gide/User/frm\\_Login\\_V.aspx](http://modus.educacao.rj.gov.br/gide/User/frm_Login_V.aspx) . Acesso em 10 out. de 2012

de Desenvolvimento Gerencial (INDG)<sup>8</sup> que veio até a regional orientar a forma como deveriam ser elaborados os planos de ação.

Para a elaboração das ações a serem desenvolvidas, tivemos como base a análise feita pela própria consultoria, a partir das respostas dadas pelos alunos, professores de Língua Portuguesa e Matemática e diretores ao questionário social, parte integrante das avaliações externas realizadas no final do ano anterior, o SAERJ, avaliação da rede estadual realizada ao final de cada ano letivo que tem por objetivo fazer um diagnóstico sobre a situação da rede para propor políticas públicas, a fim de melhorar o desempenho das escolas. A partir das respostas, a consultoria tabulou os dados e, com os resultados, o plano de ação começou a ser elaborado. As prioridades trazidas através das respostas eram discutidas no grupo da regional e, a partir de um consenso, as ações começaram a ser elaboradas.

Essas ações são específicas da Diretoria Pedagógica da Regional Metropolitana II e todas foram elaboradas pelos membros de equipe desta diretoria, a partir da realidade das escolas de sua abrangência. Após as discussões sobre as atividades que seriam mais importantes para serem incluídas no Plano de Ação, elaboramos o planejamento para ser executado na regional, junto com as escolas.

Cada ação é desdobrada, em etapas, de forma bem definida. As mesmas são registradas, bem como suas datas e o seu respectivo responsável. Cada atividade tem apenas um responsável, entretanto, a realização sempre acontece em equipe. Neste sentido, todos os membros de equipe são envolvidos no Plano de Ação e as ações são executadas, pois todos passam a ser responsáveis pela implementação das atividades planejadas.

Os encontros de Formação continuada aconteciam nos espaços das escolas e contava com a participação de professores de todas as unidades escolares. Nesses encontros a Regional apresentava o novo modelo de trabalho e propunha aos professores um canal de comunicação direta entre os professores e a regional e na oportunidade, os e-mails da equipe da regional eram divulgados. Esses encontros tinham o objetivo de levar o docente a rever a sua prática e para isso eram convidados professores da própria regional para apresentarem trabalhos e

---

<sup>8</sup> Consultoria brasileira, privada, especializada em gestão, dedicada a ajudar as organizações a melhorar resultados através do aperfeiçoamento da sua gestão, atuando tanto em esferas públicas como em privadas.



dinâmicas bem sucedidas. Por diversas vezes também vieram profissionais da sede para realizar oficinas sobre diversos assuntos.

Para a realização dos encontros de formação continuada, abríamos inscrições na regional e divulgávamos para as equipes gestoras das unidades escolares e essas divulgavam para os seus professores. Com o tempo percebemos que a comunicação não chegava ao professor de forma satisfatória e por isso passamos a organizar um banco de dados com os e-mails dos professores, a fim de cada vez mais melhorar a comunicação com os docentes.

Foram diversos os encontros de formação continuada dentre eles podemos destacar, o encontro com professores de Fundamental I em que o objetivo era refletir sobre as ações cotidianas e propor a elaboração de atividades diversificadas. Encontro com professores de História com a abordagem o estudo da cultura Afro-Brasileira nas escolas. Encontros com professores de Matemática, Língua Portuguesa e Ciências sobre avaliações externas. Encontro de Matemática com um Professor da Universidade Federal de Campina Grande, com a participação de mais de 200 professores de Matemática, o referido encontro motivou bastante os professores que puderam refletir melhor sobre os processos de ensino-aprendizagem de seus alunos.

O workshop sobre avaliação foi a primeira ação de impacto que a regional realizou após a mudança em sua estrutura. Esse encontro reuniu 320 profissionais dentre eles, professores, equipes gestoras das escolas, IGts, Inspetores escolares além da equipe da Regional Pedagógica. Nessa oportunidade todos os participantes puderam melhor compreender o que é IDEB e os indicadores que compreendem o referido índice, as avaliações externas também foram amplamente discutidas. Os participantes tiveram a chance de fazerem perguntas e tirarem suas dúvidas com a Superintendente de Avaliação da Secretaria de Estado de Educação, que na oportunidade esteve ministrando uma palestra no encontro.

Essa atividade teve desdobramentos em todas as unidades escolares, pois cada equipe gestora recebeu o material do evento que explicava em detalhes o que era IDEB e a importância das avaliações externas e apresentou para os professores de sua unidade escolar a informações transmitidas no encontro.

Sendo o Conselho de Classe o momento em que os professores se reúnem bimestralmente para o fechamento das avaliações, muitas situações não podiam ser revertidas, ou seja, eram detectados alunos com dificuldades em acompanhar, mas

como era uma reunião de desfecho, as ações sugeridas só poderiam ser executadas no próximo bimestre, neste sentido, o aluno permanecia com a mesma nota no bimestre avaliado.

Por esse motivo a Regional entendeu a necessidade das escolas realizarem mais uma reunião, anterior ao Conselho de Classe, com o mesmo objetivo avaliar os alunos, entretanto, com uma diferença, a possibilidade de reverter o resultado dos alunos que apresentaram déficit no desempenho escolar, ou seja, possibilitar que os alunos aprendam os conteúdos que até então não tinham sido assimilados. Essa ação já realizada por algumas escolas isoladamente tem o nome de Pré-Conselho. A ação do Pré-Conselho foi acompanhada pelos IGTs e membros de equipe da Diretoria Regional Pedagógica. A dinâmica acontecia da seguinte maneira: algumas semanas antes da realização do Conselho de Classe, os professores se reuniam com a equipe pedagógica da escola para discutir o desempenho dos alunos e ações que pudessem auxiliar educandos com maiores dificuldades no processo ensino-aprendizagem.

Para que as unidades pudessem compreender melhor os objetivos dessa ação a Regional preparou um material explicativo esclarecendo os objetivos da atividade e oferecendo sugestões para realização desse encontro e enviou para as escolas. Cada escola tinha a liberdade para realizar ajustes necessários a fim de adequar a sua realidade. Nesses encontros eram realizadas discussões envolvendo atividades desenvolvidas pela escola e pelo professor em sala de aula, o objetivo era avaliar o aluno e oferecer a ele novas oportunidades de recuperação. Algumas escolas fizeram gráficos de aproveitamento das turmas por disciplina, sinalizando o índice de aprovação e reprovação durante o bimestre. É importante ressaltar que o principal objetivo desta ação não é simplesmente melhorar os dados estatísticos, mas, sobretudo favorecer a aprendizagem dos alunos.

Os IGTs e membros de equipe que acompanharam a ação também fizeram ponderações falando sobre a importância do aluno ser avaliado com diferentes instrumentos dando a ele oportunidades diferenciadas. Essa ação hoje faz parte do calendário das escolas, que entenderam a importância dessa atividade para melhorar o desempenho do aluno e conseqüentemente da escola.

A implementação de tais ações, parte do plano de ação da Regional, começaram a mudar o perfil da regional, que passava a ser vista de modo diferente, tanto pelos gestores e professores, quanto pela própria secretaria de educação. As

atividades realizadas pela regional estão devidamente registradas no portfólio da Regional e também no sistema Modus, site em que as ações e metas da regional e das escolas estão registradas<sup>9</sup>.

Para incentivar a realização de atividades criativas nas escolas, a Diretoria Regional Pedagógica da Metropolitana II iniciou o compartilhamento de práticas bem sucedidas entre as escolas da regional nas reuniões de diretores e eventos realizados pela Regional. As reuniões são iniciadas sempre com uma prática bem sucedida de uma escola. Nos eventos realizados são incluídas apresentações de alunos de determinadas escolas, ou simplesmente a fala de uma equipe gestora que tenha alcançado um bom desempenho, superando dificuldades apresentadas durante o processo. Essa troca possibilita que os gestores conheçam o trabalho das unidades escolares no âmbito de sua regional. Em uma dessas oportunidades uma equipe gestora relatou ações que foram realizadas em sua unidade escolar envolvendo o pré-conselho, que conseguiu reduzir o índice de alunos em dependência (progressão parcial) de 39% para 9%, tal ação envolveu todo corpo docente, equipe de direção e monitores do Programa Mais Educação que realizaram atividades de reforço para melhorar o desempenho dos alunos com baixos resultados.

Tal experiência tem sido bastante positiva tanto para a equipe gestora que apresenta quanto para aquelas que assistem, pois quem apresenta a prática bem sucedida sente-se valorizada e os que assistem levam para suas escolas tal experiência. Em ocasiões como esta é mostrado, para as escolas com os mesmos problemas, que é possível realizar trabalhos de qualidade, apesar das dificuldades que cada escola enfrenta.

Além disso, priorizaram-se visitas às Unidades Escolares por todos os membros de equipe. Em toda visita feita às escolas levava-se, sempre, um ou mais membros de equipe. O objetivo era conhecer melhor a situação das unidades escolares. Somente conhecendo a realidade das escolas, em seu cotidiano, é possível estabelecer melhor assessoramento às escolas, bem como acompanhar a realização dos diferentes projetos da Secretaria de Educação e do Governo Federal.

---

<sup>9</sup> Disponível em: [http://modus.educacao.rj.gov.br/gide/User/Escola/frm\\_Cockpit\\_V.aspx](http://modus.educacao.rj.gov.br/gide/User/Escola/frm_Cockpit_V.aspx). Acesso em 10 out. de 2012

Para que tais ações pudessem ser realizadas, a equipe da Diretoria Pedagógica instituiu, quinzenalmente, uma reunião com o grupo para melhor organizar os eventos realizados pela Regional. A cada reunião, três membros de equipe tornam-se responsáveis por trazer uma reflexão ou dinâmica. Nessa oportunidade busca-se refletir sobre conceitos tais como: trabalho de equipe, relacionamento, companheirismo, dentre outros. Depois desse momento, repassa-se a agenda de trabalho do grupo, fala-se de assuntos cotidianos e cria-se a oportunidade para cada membro de equipe apresentar sugestões com relação aos trabalhos desenvolvidos. As tarefas e os eventos a serem realizados são discutidos e distribuídos. Nessas oportunidades também são avaliadas as ações desenvolvidas pela Diretoria Pedagógica.

Para acompanhar o trabalho das escolas temos, também, o grupo de IGTs que, como dito anteriormente, está ligado à Diretoria Pedagógica. Seu trabalho é fundamental, pois auxilia a direção na análise dos resultados das avaliações e do fluxo da escola. Outro papel fundamental desse grupo é a realização do acompanhamento do plano de ação realizado pelas escolas.

Quinzenalmente, esse grupo se reúne em uma unidade escolar e, nesse encontro, trocam-se informações a respeito das novas ações da regional, necessidades das escolas e, nessa oportunidade, todos acompanham, também, as ações de tais profissionais nas escolas de sua abrangência. O contato com a regional é, praticamente, diário, pois a troca de e-mails e telefonemas a respeito de situações das unidades escolares que necessitam de uma assistência maior são uma constante entre os IGTs e a Diretoria Pedagógica da Regional. Os encontros quinzenais são mediados pela Secretaria de Educação que acompanha o trabalho dos IGTs. Além desse encontro, o referido grupo se reúne, quinzenalmente, para a realização do planejamento, sendo assim, o contato com a regional é basicamente, toda semana e, em todas as oportunidades alinha-se planejamento, avalia-se ações, ou seja, são momentos produtivos em que são discutidas novas possibilidades de ações e, principalmente, são avaliados os trabalhos desenvolvidos.

Os IGTs trabalham na implementação da GIDE nas escolas. A GIDE é um sistema de gestão que analisa aspectos que envolvem estratégias de gestão ligadas a área educacional com foco em resultados. Tem como escopo melhorar

significativamente os indicadores da educação tendo como referência as metas do IDEB<sup>10</sup>.

No final de 2011 a Regional Metropolitana II destacou-se frente a algumas Regionais da Secretaria de Educação devido ao trabalho realizado e o resultado alcançado, a meta estipulada para a Regional no terceiro bimestre era de 2,1 e o resultado alcançado foi de 2,1. Estar entre as Regionais que alcançam as metas foi bastante gratificante, pois motivou o grupo de trabalho. Na oportunidade a Regional apresentou o seu plano de trabalho a diversos setores da Secretaria de Educação em uma reunião que é realizada bimestralmente conhecida como reunião de 1º Nível. Nesta oportunidade regionais destaques, que alcançaram suas metas apresentam seus trabalhos e as regionais com menor desempenho apresentam suas realidades e desempenho alcançado, bem como as estratégias utilizadas no bimestre avaliado.

No início de sua implementação o novo modelo apresentou resistências por parte de alguns gestores que questionavam o trabalho com metas, o que com o tempo foi sendo melhor absorvido por esses que passaram a compreender um pouco mais a nova estrutura de trabalho.

Os professores também se mostraram muito relutantes com relação às avaliações externas e como forma de protesto organizavam boicotes para que os alunos não realizassem as provas. Para que algumas unidades pudessem aplicar as avaliações externas que passaram a ser realizadas bimestralmente, o Saerjinho, a Regional enviava os aplicadores (membros de equipe da Regional), pois os professores se negavam a aplicá-las. Tal situação não foi fácil para a Regional e ainda hoje há certa resistência de alguns docentes, mas podemos considerar que o momento foi superado. O boicote não existe mais, o que facilita a aplicação da avaliação para todos os alunos, tal fato pode ser constatado com o índice de participação que cresce bimestralmente em média 4%.

Para estruturar as equipes das regionais pedagógicas e descentralizar o trabalho pedagógico, a SEEDUC realizou novo processo seletivo para compor três coordenações. São elas: Coordenação de Ensino, responsável por todos os projetos pedagógicos, formação continuada e ações envolvendo os processos de ensino aprendizagem; Coordenação de Gestão e Integração das Redes que é responsável

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37306.pdf/InformativoGIDE.pdf>>

pelo censo escolar, matrícula controle da frequência bem como todas as questões ligadas ao Sistema de dados que envolvem número de alunos, dados estatísticos, o Conexão Educação e afins. A Coordenação de Avaliação é responsável pelo acompanhamento das avaliações externas, bem como análise e apropriação dos resultados alcançados.

O desafio da Regional com relação às mudanças implementadas, é melhorar a qualidade da educação nas escolas da rede, ou seja, proporcionar ao aluno a possibilidade de construção do conhecimento. Entende-se que com qualidade na educação alcançaremos resultados cada vez melhores, e isso motiva, a cada dia, o fazer pedagógico da regional, que hoje está voltado para a gestão de resultados.

#### **1.4. Apresentação das escolas que serão observadas na pesquisa**

Para melhor analisar o desempenho da Regional, serão observadas duas escolas vinculadas a ela, que tenham alunos de Ensino Fundamental e Ensino Médio. Será verificado o impacto do trabalho da regional no cotidiano das referidas escolas. Através da entrevista com os diferentes atores das duas escolas, será feita uma análise para melhor compreender de que maneira os diversos sujeitos recebem as mudanças que estão sendo implementadas pela Secretaria de Educação.

Uma delas é a Escola 1, que foi selecionada por apresentar um destaque na regional. A escola tem apresentado bons resultados, demonstrando crescimento nos resultados, tanto da Prova Brasil quanto do SAERJ. A escola foi considerada elegível para receber a remuneração variável, bônus dado às escolas que alcançaram, pelo menos, 95% da meta do Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro (IDERJ), que tem por objetivo acompanhar e aferir o crescimento dos alunos. Além disso, no último Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (IDEB), a escola apresentou um crescimento considerável e sua meta foi alcançada. Nessa Unidade Escolar os projetos, tanto da secretaria de educação do estado quanto do governo federal, acontecem satisfatoriamente, ou seja, fazem parte da rotina da escola. O gerenciamento desses e de outros projetos, ali realizados, repercutiram nos resultados da escola.

A escola está localizada em uma área considerada zona rural. Sua estrutura física é bastante limitada, pois não há refeitório ou quadra poliesportiva. A escola tem apenas cinco salas de aula e tem 320 alunos distribuídos entre turmas de Ensino Fundamental I, 4º e 5º ano de escolaridade, Ensino Fundamental II, turmas de 6º ao 9º ano de escolaridade e turmas de Ensino Médio, em três turnos, sendo manhã, tarde e noite. Sua equipe diretiva é formada por uma diretora geral, uma adjunta, uma articuladora pedagógica e uma secretária.

Suas limitações com relação ao espaço físico e infraestrutura foram superadas, inverso do esperado, pois que de acordo com pesquisas realizadas, os resultados de escolas rurais, são muito inferiores aos das escolas localizadas em zona urbana (SATIRO e SOARES, pag. 35, 2007).

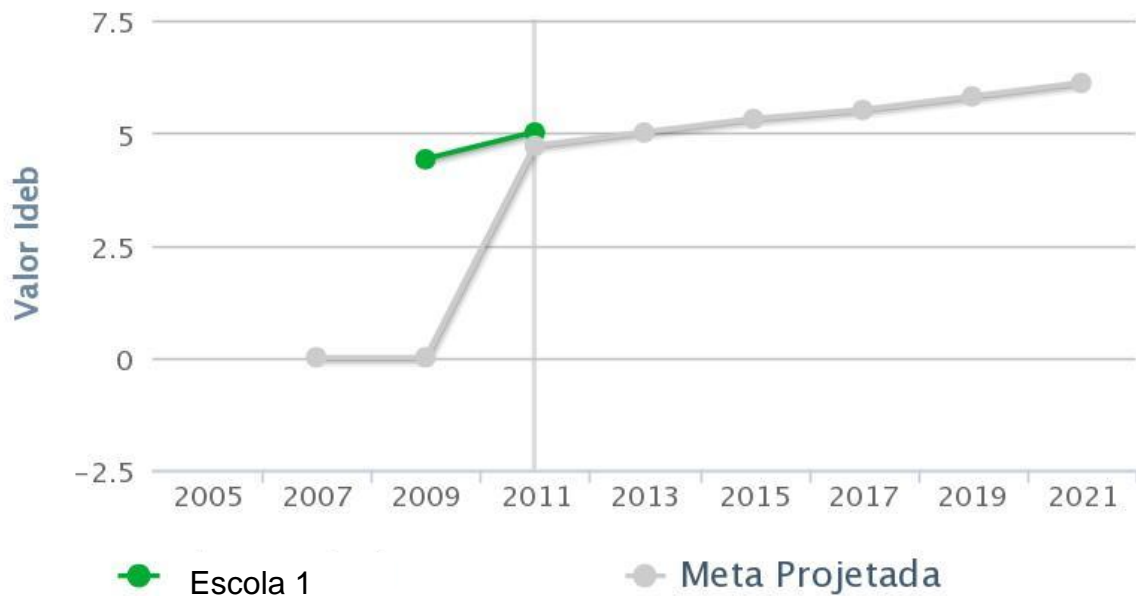
Nota-se que há uma preocupação com o desempenho da escola, por parte da equipe de direção, pois os resultados da escola são trabalhados e analisados pela equipe pedagógica, que, constantemente, reúne o grupo de professores, inclusive aos sábados, para refletir sobre os resultados das avaliações internas e externas. Essa reflexão é fundamental para que os resultados sejam apropriados por toda equipe escolar.

A gestão da escola é proativa e trabalha pela busca da qualidade, apresenta um perfil com características pedagógicas, sua preocupação está sempre ligada à aprendizagem dos alunos e ao desempenho da escola nos resultados. Nesse sentido busca sempre motivar os professores. “A gestora é uma pessoa muito ativa e está sempre buscando o melhor, sempre preocupada com a escola” (Entrevista realizada com a IGT da escola em 20 de fevereiro de 2013).

O resultado do IDEB de 2011, no Fundamental II, foi de 3,5, apresentando um crescimento considerável, tendo em vista que, no ano anterior (IDEB 2009<sup>11</sup>), o seu resultado foi de 2,5, ou seja, a escola, além de atingir a meta estabelecida pelo governo federal, apresentou um crescimento de 40% na referida modalidade. Nos 1º e 2º bimestres de 2012, as metas bimestrais que envolvem a nota do Saerjinho (avaliação externa bimestral da rede estadual) e o Fluxo Escolar (índice de aproveitamento dos alunos) de todos os segmentos da escola, foram atingidos, sendo considerada uma escola em destaque na Regional.

---

<sup>11</sup> Disponível em: < <http://www.portalideb.com.br/escola/169828-ce-alecrim/ideb>

**Gráfico 1 - Evolução do IDEB da Escola 1**

Fonte: IDEB 2011 – INEP portalideb.com

A Escola 1 participa do Programa Mais Educação<sup>12</sup> desde 2008 e conta com a participação da maioria de seus alunos desde a sua implementação, o Programa Escola Aberta<sup>13</sup> desde 2010 que funciona aos sábados em que participam os membros da comunidade local e alunos da escola.

Anualmente a escola desenvolve projetos de formação continuada com o objetivo de capacitar os professores da escola, para isso a unidade promove encontros pedagógicos com toda equipe, inclusive com os funcionários e na oportunidade são ministradas palestras e debates sobre diversos temas, tais como: avaliações externas, avaliações internas, novas tecnologias, e outros.

Com relação a Regional a escola mantém um bom relacionamento, participando de todas as ações propostas e reuniões realizadas. Sempre convida a Diretoria Pedagógica para ir à escola, seja para falar de avaliação ou simplesmente

<sup>12</sup> O Projeto Mais Educação do Governo Federal oferece as escolas públicas por meio de uma adesão, uma série de atividades para os alunos no contraturno, planejadas de acordo com o projeto educativo desenvolvido pela unidade.

<sup>13</sup> O Programa Escola Aberta, promovido pelo Governo Federal estimula e apoia a parceria das escolas com a comunidade, pois incentiva a abertura das unidades nos fins de semana para oferecer oficinas esportivas, culturais e educativas que objetivam a geração de renda.

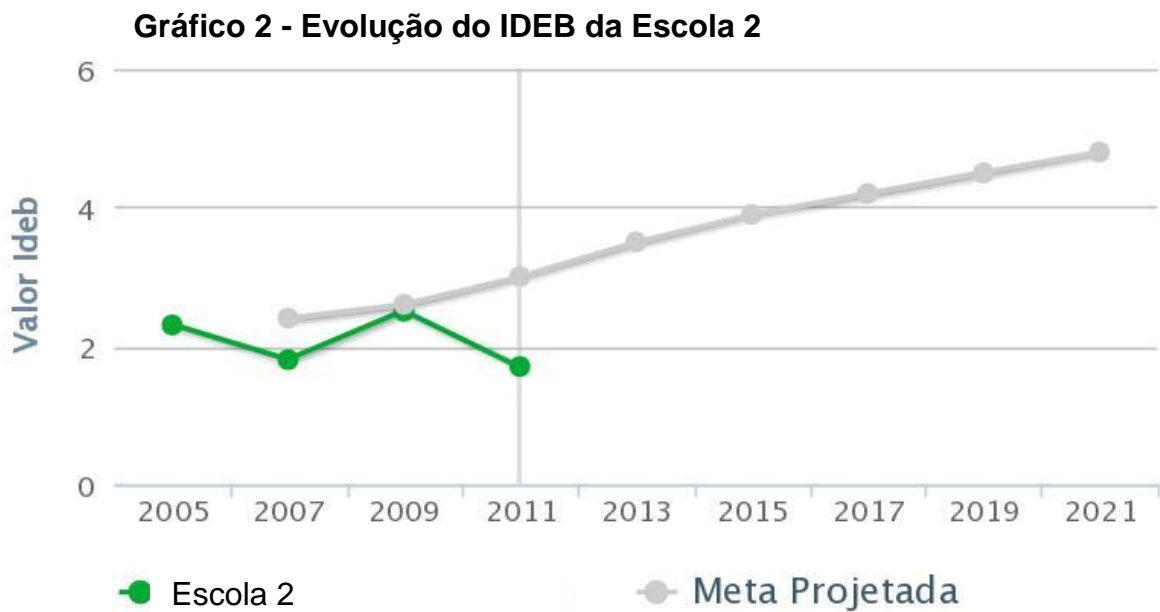


para participar de um bate-papo com os professores sobre o terceiro turno e propor ações para este público. Seguindo orientações da Metropolitana II a escola passou a realizar o Pré - Conselho que passou a fazer parte de suas atividades. Para realização dessa atividade reúnem-se a direção, a Coordenação Pedagógica com os professores e os monitores do Programa Mais Educação e juntos analisam os alunos com dificuldades e planejam estratégias para melhor o desempenho de tais discentes. Nos encontros de Formação Continuada realizados pela Regional os professores da Escola 1 sempre estão presentes participando das discussões que são promovidas. A presença da direção nas ações da escola transmite ao corpo docente confiança e estabilidade. É de praxe nessa escola a participação de todos os funcionários nas discussões pedagógicas, porteiro, merendeira sempre estão presentes nas atividades pedagógicas. Nas referidas ações o clima é sempre de muita cordialidade e comprometimento.

A segunda escola, que também será foco da nossa pesquisa, é a Escola 2, devido aos baixos resultados apresentados. Além da escola não alcançar as metas estabelecidas pela Secretaria de Educação, apresentou um declínio considerável no IDEB, sendo a escola com o menor resultado da regional. Seu IDEB de 2009<sup>14</sup> foi 2,5, não atingindo a meta estipulada pelo governo federal que era de 2,6 para aquele ano, entretanto, no ano de 2011, a situação da escola ficou ainda mais difícil, pois a mesma apresentou um declínio de mais de 30% tendo sido o seu resultado de 1,7. O fluxo da referida escola é baixo, tendo em vista o baixo índice de aprovação. A direção da escola ainda não se apropriou dos resultados, ou seja, não tem conhecimento real dos números apresentados pela escola, motivo de preocupação para a equipe da regional. A referida unidade escolar também apresenta dificuldades no cumprimento de tarefas básicas como o Censo Escolar que, por dois anos seguidos, não realizou o fechamento na data estabelecida.

---

<sup>14</sup>Disponível em < <http://www.portalideb.com.br/escola/176655-ee-coronel-joao-tarcisio-bueno/ideb>>



Fonte: IDEB 2011 – INEP portalideb.com

A escola está localizada em uma região central, várias empresas de ônibus dão acesso à escola, que fica em uma avenida principal, cercada de um variado comércio sendo, portanto, considerada de fácil acesso em nosso município. Nos arredores da mesma, há uma comunidade que, algumas vezes, é surpreendida pela movimentação de policiais e de traficantes. Seu espaço físico é amplo, possuindo refeitório, pátio, quadra e sala de informática. Sua equipe pedagógica está completa, no entanto, não é proativa, pois não entrega os trabalhos solicitados pela regional. Os funcionários apresentam resistência ao cumprimento dos horários e o diretor geral não apoia o trabalho pedagógico da escola, o que dificulta inclusive o trabalho do IGT, que tem dificuldade em ser acompanhado pelo diretor geral que, sempre que pode, solicita que outra pessoa atenda este profissional.

O gestor da escola apresenta uma postura muito distante das ações pedagógicas da escola, não há preocupação com a aprendizagem dos alunos nem com o desempenho da escola. “O gestor é uma pessoa que não possui um perfil pedagógico, não visa resultado do aluno, nem o da escola. Ele não conduz a parte

pedagógica que é feita pelos coordenadores” (Entrevista realizada com a IGT da escola em 19 de fevereiro de 2013).

A escola tem 728 alunos distribuídos entre 28 turmas, atendendo o Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e Ensino Médio Regular, além da Educação de Jovens e Adultos e o Projeto Autonomia (aceleração dos estudos para alunos com distorção em idade-série). Tais turmas estão divididas entre os turnos da manhã, tarde e noite. Sua equipe diretiva é formada por um diretor geral, dois adjuntos, duas coordenadoras pedagógicas, uma orientadora educacional e uma secretária.

O fluxo da escola é muito baixo, pois os professores, em sua maioria, aprovam pouquíssimos alunos, justificando que há falta de motivação dos mesmos, o que contribui para que a escola tenha um dos mais baixos fluxos da Regional.

A escola participa do Programa Mais Educação desde 2010, no início de sua implementação a participação dos alunos era grande, mas com o passar do tempo eles foram abandonando gradativamente as atividades e atualmente o número de alunos no programa é bastante reduzido.

Em relação à Regional, a escola tem apresentado um relacionamento um pouco mais próximo, participando dos encontros que esta realiza. Recentemente tem demonstrado interesse da visita da Regional em projetos realizados pela escola, situação esta bastante recente. No entanto, as ações realizadas pela Metropolitana II não tem o envolvimento da escola. Nos Encontros de Formação Continuada a participação dos professores dessa Unidade não é frequente, dificilmente participam de tais encontros promovidos pela Regional. A ação de Pré-Conselho foi realizada na escola de maneira precária, pois não contou com a participação do diretor, apenas parte da equipe da escola se envolveu na atividade. As discussões realizadas no encontro perdiam o foco, pois durante todo tempo os professores traziam outras questões e o IGT da escola que mediou o encontro sinalizava a importância de manter o foco na avaliação e estratégias para que os alunos melhorasse seu desempenho. O clima que envolve as ações é quase sempre conturbado, é nítida a falta de harmonia com o grupo de professores destacando sempre a falta de liderança do diretor com essas ações. Os funcionários da escola estão sempre em conflito com a direção da escola e pouco se relacionam com os professores, dificultando o trabalho pedagógico.

A análise de tais escolas será fundamental para melhor compreender o desempenho da regional e sua influência nas referidas escolas.

**Tabela 1 – Caracterização da Escola 1 e Escola 2**

<b>Característica</b>	<b>Escola 1</b>	<b>Escola 2</b>
Equipe Gestora	Uma Diretora Geral, Uma Diretora Adjunta, Uma Articuladora Pedagógica e uma Secretária.	Um Diretor Geral, Dois Diretores Adjuntos, Duas Coordenadoras Pedagógicas, Uma Orientadora Educacional e Uma Secretária.
Nº de Alunos	320 alunos distribuídos em 13 turmas.	728 alunos distribuídos em 28 turmas.
IDEB	Crescimento de 40% com relação ano anterior.	Queda de mais de 30% podendo indicar uma tendência de queda.
Infraestrutura	Prédio antigo e precário, não há refeitório que é improvisado no pátio coberto, nem quadra esportiva. Apenas 5 salas de aula, uma sala de informática, uma biblioteca, uma secretaria e uma sala de direção.	Prédio antigo, mas amplo com diversas dependências. Refeitório, Pátio coberto, Quadra Esportiva, Sala de Informática, Sala de Jogos, uma secretaria e uma sala de direção.
Comportamento Administrativo	Entrega sempre nas datas as solicitações feitas a Unidade Escolar.	Demonstra sempre muita dificuldade na entrega, apresentando problemas graves com prazos.

<p>Relacionamento com a Regional</p>	<p>Excelente Relacionamento com a Regional participa de todas as atividades propostas pela Regional, bem como solicita a presença da Regional nos seus eventos.</p>	<p>Sempre foi deficiente, no entanto, de meados de 2012 em diante tem demonstrado maior aproximação com a Regional.</p>
<p>Perfil do Gestor</p>	<p>Proativa, acolhedora, muito preocupada com a qualidade e com a aprendizagem dos alunos. Muito comprometida com as questões pedagógicas. Está sempre motivando professores e funcionários a participarem dos projetos da escola, na busca por melhores resultados.</p>	<p>Preocupado somente com questões administrativas, não participa das atividades pedagógicas da escola. Não se preocupa em manter uma orientação única para os alunos e isso dificulta o comportamento dos alunos, tendo em vista a ausência de regras claras. Não demonstra preocupação se os alunos estão aprendendo ou não, conseqüentemente também não se preocupa com os resultados da escola, e, portanto, não consegue envolver os professores.</p>
<p>Perfil do Corpo Docente</p>	<p>Muito motivados, participam de todas as atividades da escola, mesmo quando realizadas</p>	<p>Os professores em sua maioria são antigos na rede estadual possuem nível superior e alguns até</p>

	aos sábados (reuniões, palestras). Preocupam-se com a aprendizagem dos alunos e colaboram para o melhor desempenho através da realização de aulas atrativas.	mestrado, no entanto, demonstram dificuldade de envolvimento com as atividades diversificadas da escola. Não acreditam na capacidade dos alunos aprenderem.
Modalidades	Fundamental anos iniciais e anos finais, Ensino Médio (funciona manhã, tarde e noite).	Fundamental anos finais, Programa de Aceleração da Aprendizagem (Projeto Autonomia), Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (funciona manhã, tarde e noite).
Índice de Aprovação	O fluxo do IDEB nos revela que a cada 100 alunos, 5 não foram aprovados.	O fluxo do IDEB 2011 nos mostra que a cada 100 alunos 43 são reprovados.
PSI	Não	Não
Projetos Externos	Funciona muito bem	Não funciona bem

Fonte: Elaborado pela própria autora.

As informações apresentadas até o momento nos permitem algumas importantes reflexões. Na escola 1 os projetos externos funcionam de forma satisfatória, as atividades propostas pela Regional sempre são realizadas com seriedade e dedicação. O envolvimento do gestor com as questões pedagógicas motiva os professores a participarem das ações da escola, contribuindo para o seu bom desempenho. Diferentemente deste, o gestor da Escola 2 mostra-se

preocupado apenas com questões administrativas, não envolvendo-se em questões pedagógicas, refletindo no corpo docente, que mostra-se pouco comprometido com o desempenho dos alunos. Na Escola 2, os projetos externos não funcionam refletindo nos baixos resultados apresentados pela escola.

Tais características refletiram diretamente nos resultados das unidades observadas. Os gestores com um perfil pedagógico têm mais chances de apresentar bons resultados. Talvez esse seja o desafio da Regional, implementar ações que promovam o envolvimento dos gestores em ações pedagógicas, comprometidos com o resultado da Unidade Escolar. Para que as ações promovidas pela Regional tenham êxito é fundamental que seja implementado um acompanhamento principalmente nas escolas com baixo desempenho com a finalidade de orientar as ações realizadas pela escola, buscando melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem e conseqüentemente melhorar o seu desempenho.

## **2. ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA IMPLEMENTADA PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DA REGIONAL METROPOLITANA II E SUAS IMPLICAÇÕES EM GESTÕES ESCOLARES**

No capítulo anterior descrevemos as mudanças implementadas pela Secretaria de Educação do estado do Rio de Janeiro nas Regionais, através decreto Nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que transformou a estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação de Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais. O referido decreto não resume toda a política pública, mas uma parte dela, o presente estudo pretende fazer uma análise dessa parte da política.

Para melhor compreendermos as mudanças implementadas incluímos nesse estudo a análise da gestão das duas escolas objetivando conhecer o trabalho desenvolvido pelas unidades e o impacto da atuação da Regional Metropolitana II no seu desempenho. Para essa pesquisa foram utilizados questionários, que foram aplicados aos professores de Língua Portuguesa e Matemática e entrevistas com os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) das referidas escolas e profissionais da sede da Secretaria de Estado de Educação.

Para melhor compreendermos as mudanças implementadas na Regional Metropolitana II, analisaremos a política desde a Regional até as duas escolas estudadas na pesquisa. A análise das políticas públicas é um exercício de grande importância uma vez que proporciona conhecer melhor o seu funcionamento, seus resultados, sua eficácia e efetividade.

Condé (2011) a partir de Regonini (2011) e múltiplas influências bibliográficas, considera que o processo de elaboração e implementação de uma política pública se desenvolve em um ciclo dividido em várias etapas. A existência de um problema pode ser considerado o ponto de partida para se pensar em uma política pública. Em um primeiro momento o problema deve ser analisado, para que se verifique de que maneira ele se manifesta e quais são suas implicações. Conhecer o problema é o primeiro passo para uma intervenção bem sucedida.

O conhecimento do problema é fundamental para que as ações planejadas sejam bem sucedidas, entendemos como sendo importante estarem presentes nesta análise os profissionais envolvidos diretamente na questão. A agenda é o momento que precede a construção da política em si e compõe-se de uma listagem de questões relevantes e conduzidas pelo poder constituído (CONDÉ, 2011, p. 8). O



problema que deu origem a política em geral é do interesse do poder constituído ou produto de uma necessidade urgente capaz de mobilizar agentes externos. Nesse sentido, ela pode ter origem de cima para baixo (*top/down*), ou seja, aquela que provém do poder constituído ou pode ser de baixo para cima (*bottom/up*), partindo da pressão realizada por grupos organizados.

Existe ainda o papel da mídia (*mass media*) que através dos veículos de comunicação causam interferência nos debates, representando determinados segmentos da sociedade. Nem sempre as pessoas que lidam diretamente com o problema em questão são envolvidas nessa análise, o que pode ser prejudicial na busca de soluções, inclusive podem possibilitar pressões externas, podendo oferecer risco no momento da implementação da política.

A partir do momento que o problema entra na agenda, ou seja, passa a ser um problema público, é necessário formular e decidir como será a política pública. Neste sentido, entramos na etapa de Formulação e Decisão, momento em que surgem as alternativas para solução do problema. Estudos externos podem ser utilizados para auxiliar no desenho da política. Os atores políticos influenciam a formulação com seus interesses ao longo dessa construção. Restrições financeiras não podem ser desconsideradas, bem como questões legais e ambientais. “O processo de formulação/desenho de políticas públicas nunca é meramente técnico, é também político” (CONDÉ, 2011, p.11). Os conflitos estão presentes nessa etapa, pois os interesses em torno do poder refletem diretamente no desenho a ser implementado. É nesse contexto complexo que são definidas as ações para formulação da política. Nesse momento a política passa a ser delineada e as estratégias elaboradas.

A partir de então tem-se o momento da implementação, a realização do que foi planejado. É o momento em que será testado na prática se a política será executada de maneira satisfatória. É comum nessa etapa a presença de agências que auxiliam na execução da política. Situações não previstas na fase de formulação podem surgir no momento da sua aplicação, exigindo tomadas de decisão. Sendo assim, podem surgir necessidades de reformular o que foi planejado.

Por último temos a fase do monitoramento e avaliação, uma etapa muito importante, pois a implementação deve ser acompanhada para que seja verificado o cumprimento do que foi estabelecido e se necessário corrigir erros que possam ocorrer durante o processo de execução. Sendo um investimento público a avaliação

se faz necessária a fim de verificar a efetividade da política implementada, nesse momento serão verificados se os resultados esperados foram alcançados e se há a necessidade de intervenções no desenho e na implementação da política.

Compreendemos que esta é uma etapa fundamental, pois é este o momento em que os resultados obtidos são revelados é o momento em que são traçadas novas estratégias a fim de corrigir e superar as dificuldades encontradas. Através dos resultados alcançados a avaliação tem a função de prestar contas aos cidadãos dos investimentos que foram investidos. A análise do mesmo possibilitará ou não a sua continuidade.

Na tabela abaixo analisaremos a política implementada no Estado do Rio de Janeiro a partir das etapas assinaladas por Condé (2011).

**Tabela 2 – Etapas da Política que implementou as mudanças na estrutura das Regionais**

<b>Mudança na estrutura organizacional das Regionais da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro</b>	
<b>O Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O baixo desempenho da educação do estado do Rio de Janeiro no cenário nacional.</li> <li>• A colocação do estado do Rio de Janeiro em 26º lugar no ranking do IDEB provocou a intervenção do governo do estado, tendo em vista a divulgação desse resultado na mídia. Neste sentido, foram implementadas uma série de mudanças na Secretaria de Educação do Estado.</li> </ul>
<b>A agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O governo do estado do Rio de Janeiro altera a gestão da Secretaria de Educação, a fim de melhorar o desempenho da educação no estado, e conseqüentemente sua colocação no <i>ranking</i> do IDEB.</li> <li>• Sua origem foi baseada no modelo <i>Top/Down</i>, tendo em vista que foi implementada pelo governo, sendo uma política formulada de cima para baixo.</li> </ul>

<b>Formulação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A nova gestão da Secretaria de Educação elabora um modelo de gestão focado na análise de resultados objetivando melhorar o desempenho da rede por meio de uma liderança eficaz, e para promover, valorizar o trabalho Pedagógico e dar autonomia as Regionais, altera a estrutura das Regionais. A consultoria tem um importante papel nessa etapa, pois reorganiza a estrutura da regional com a participação da equipe da Secretaria de Educação. Toda a estrutura de acompanhamento e monitoramento das ações foi elaborada pela equipe de gestores da consultoria. A nova estrutura substitui um modelo de gestão baseado em indicações políticas, e por esse motivo provoca uma crise entre alguns políticos que rejeitam a nova estrutura.</li><li>• Nesse cenário são elaborados decretos que possibilitam com que a política seja delineada. São criados o decreto de nº 42.838 de 04 de fevereiro de 2011, que trata da mudança da estrutura da regional, em que são apresentadas a nova formação bem como as novas funções criadas. As regionais passam a ser Diretorias Regionais, composta por um Diretor Regional Pedagógico e um Diretor Regional Administrativo, ambos com o mesmo poder decisório. O decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, que institui o Programa de Recrutamento e Seleção para o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da SEEDUC e a resolução de Nº 4646 de 22 de novembro de 2010 estabelecendo o cargo dos IGTs, que ainda necessita de um decreto para que possa ser reconhecido como função. Essa é ainda uma pendência que precisa ser resolvida, no entanto fomos informados de que o decreto está pronto, mas que ainda precisa ser votado pela Assembléia Legislativa e a Secretaria de Educação</li></ul>
-------------------	---

	<p>aguarda o momento oportuno para que tal questão seja resolvida.</p>
<p><b>A implementação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A assessoria externa foi fornecida por consultores do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Esta consultoria é especializada em gestão, responsável por acompanhar as mudanças implementadas pela Secretaria de Educação basicamente no primeiro ano de implementação de tais mudanças;</li> <li>• Foram desenvolvidas atividades de capacitação com o grupo de Diretores das Regionais e com IGTs;</li> <li>• No início as restrições políticas dificultaram o processo de substituição do modelo anterior, pois era comum políticos da região declararem que o referido modelo duraria apenas alguns meses e que a nova gestão da Secretaria de Educação seria substituída. Tal situação provocava nos diretores de unidades escolares desconfiança no modelo que estava sendo implementado. Somente com o passar do tempo os gestores puderam perceber que a influência política não fazia parte do cotidiano da Regional e das escolas.</li> <li>• A competição natural existente entre o Diretor Administrativo e o Pedagógico demonstrou certa imaturidade, mas que com o tempo tem sido administrada no cotidiano e com acompanhamento da Sede.</li> <li>• Avaliação dos Diretores Regionais pelos seus superiores imediatos, sendo eles: Superintendentes e Subsecretários de Educação (Sede da Secretaria de Educação). Caso este não estivesse desenvolvendo o seu papel da maneira adequada ao planejamento da Secretaria poderia ser dispensado do cargo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O novo modelo apresentou resistências por parte de alguns gestores no primeiro momento, pois estes questionavam o trabalho com metas. Com o passar do tempo essa questão foi sendo absorvida por esses, que passaram a compreender melhor a metodologia. Foram fundamentais para que esse momento fosse superado as reuniões realizadas com o secretário de educação com os diretores de escolas, o acompanhamento dos IGTs às escolas fornecendo assessoria e esclarecimentos, além das reuniões realizadas pela regional com diretores e suas equipes.</li> </ul>
<p><b>Monitoramento e Avaliação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O monitoramento inicial foi realizado pela consultoria contratada pela Secretaria de Educação, o INDG, que acompanhava a elaboração dos planos de ação da Regional, bem como as reuniões para análise de resultados. Nesses encontros os Diretores Regionais conduziam a reunião em que eram analisados os resultados da Regional. A consultoria presente dava assistência e avaliava a forma como os Diretores Regionais conduziam a reunião, analisando o conhecimento e estratégias da Regional para lidar com essas questões.</li> <li>• Depois do período de um ano a Secretaria instituiu o Comitê Gestão Integrada da Escola (GIDE) para acompanhar o trabalho das regionais pedagógicas e as reuniões de análise de resultado em que participam escolas destaques e escolas com baixo desempenho. Esses encontros são fundamentais para as escolas que participam e a regional analisem as dificuldades encontradas no bimestre e juntos encontrarem soluções para determinadas situações.</li> <li>• Com relação a avaliação, percebemos que a</li> </ul>

	<p>Secretaria de Educação não concluiu sua análise avaliativa, mas percebemos que os Regionais estão passando pelo processo de avaliação e os diretores de escola, segundo informações da sede serão avaliados em breve, portanto percebemos que o processo de avaliação foi iniciado, mas ainda não foi concluído.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir da análise das observações realizadas.

O quadro acima não pretende dar conta da análise da política como um todo, tem por objetivo apenas conhecer os elementos centrais e levantar pontos relevantes para a discussão. Conhecer os elementos centrais da política e suas etapas nos possibilita uma reflexão maior a respeito das ações implementadas, bem como nos permite maior precisão para possíveis ajustes necessários ao seu aprimoramento.

## **2.1. Novo panorama da Regional Metropolitana II após as mudanças implementadas**

Após analisarmos cada uma das etapas da política, passamos a compreender um pouco melhor as mudanças realizadas pela Secretaria de Educação e a sua implementação na Regional Metropolitana II. Através desta análise e do novo perfil apresentado pela Regional poderemos detectar lacunas e avanços que serão fundamentais para a realização de novas ações.

Como muitos municípios, São Gonçalo também é muito influenciado por questões políticas, neste sentido, as ações da Regional eram muito limitadas, tendo em vista que os Coordenadores Regionais (antiga estrutura) eram, em sua grande medida, provenientes de nomeações políticas. Nesse sentido, as ações eram muito mais políticas que técnicas, pois o objetivo era atender aos interesses dos políticos. Com a mudança em sua estrutura a Regional Metropolitana II passa a dar maior enfoque ao trabalho pedagógico. Através de suas atividades junto aos gestores das

escolas, passa a refletir sobre a importância do trabalho com perspectivas centradas nos processos de ensino e aprendizagem.

A metro II mudou muito... tinha uma interferência política muito severa, só se fazia o que determinado deputado permitia, tudo era em função da política, esse município era muito “encabrestado”, muitos diretores eram submissos aos políticos (SUPERINTENDENTE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO entrevista realizada em 10 de abril de 2013<sup>15</sup>).

A autonomia proporcionada pela nova estrutura deu a Regional Metropolitana II um novo perfil, agora muito mais autônomo para tomar as decisões necessárias a uma educação de qualidade. Nesse sentido, a Regional muda sua postura, passando a cumprir os prazos estabelecidos pela sede, bem como suas ações passam a ser mais comprometidas com os problemas encontrados em suas localidades.

Desde o primeiro ano a Regional Metropolitana II tem se destacado entre as demais Regionais. Foram nítidas as mudanças de comportamento das pessoas, dos processos, que agora passam a ser mais completos e melhores redigidos, as respostas a denúncias que nunca eram apuradas, a fim de evitar ‘problemas’ com diretores de escola e com o político que o indicou. Hoje ao contrário há uma resposta mais segura, as situações são apuradas de forma impessoal sem mediação com outros fatores ou interesses pessoais (SUPERINTENDENTE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO entrevista realizada em 10 de abril de 2013<sup>16</sup>).

Diversos fatores contribuíram para que a Regional substituísse o perfil de sua gestão e alcançasse êxito na nova administração. A compreensão do novo modelo de gestão das coordenadorias instituído pela secretaria e a participação de toda a equipe na elaboração dos planos de ação contribuíram para que as mudanças fossem melhor assimiladas pelos membros de equipe e pelo grupo de gestores vinculados a regional.

As diversas ações promovidas pela Secretaria de Educação, tais como Currículo Mínimo, Gestão Integrada da Escola, Avaliações bimestrais juntamente com a gestão da Diretoria Regional Pedagógica possibilitaram que a Regional Metro II apresentasse um desempenho superior até o então alcançado, mas ainda é preciso avançar

---

<sup>15</sup> Entrevista semiestruturada realizada pela pesquisadora na sede da Secretaria de Educação.

<sup>16</sup> Entrevista semiestruturada realizada pela pesquisadora na sede da Secretaria de Educação.

(SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DO ENSINO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, entrevista realizada em 02 de maio de 2013<sup>17</sup>).

As ações implementadas pela SEEDUC foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho pedagógico da Diretoria Regional Pedagógica. No entanto, a Regional precisa ainda buscar estratégias para contribuir com as escolas com o perfil da Escola 2, a fim de que possam avançar em suas limitações e alcançar melhores resultados.

Analisando as entrevistas compreendemos melhor que as mudanças implementadas na Regional Metropolitana II foram importantes para que a Seeduc alcançasse os resultados esperados, ou seja, em 2011 o Rio de Janeiro subiu onze posições no ranking do IDEB, deixando o 26º lugar para estar na 15ª colocação. As políticas públicas de mudança na estrutura das Regionais foram fundamentais para se chegar a este resultado.

O perfil técnico agora demonstrado pela Regional Metropolitana II foi fundamental para que os gestores entendessem a importância do papel das ações pedagógicas na busca por melhores resultados. Entendemos que para que a política seja implementada de maneira satisfatória ao maior número de escolas possíveis, algumas ações corretivas precisam ser implementadas.

## **2.2. Fatores que influenciaram a implementação da nova estrutura da Regional Metropolitana II nas escolas analisadas**

Para melhor conhecermos uma política pública na área de educação é fundamental analisarmos também o cotidiano da escola, assim é possível compreender como a política chega em sua ponta. Nesse sentido, a análise das escolas já descritas no capítulo 1 amplia as discussões sobre a política aqui pesquisada.

A partir das observações feitas nas Escolas 1 e 2 foram analisados três fatores que influenciaram a implementação da política em questão. O modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada, a gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola, e por

---

<sup>17</sup> Entrevista semiestruturada realizada pela pesquisadora na sede da Secretaria de Educação.



último, a boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola.

### 2.2.1 O modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada

Para que uma política pública seja implementada com sucesso é necessário que os sujeitos que irão executá-la compreendam o seu objetivo, pois dessa forma conseguirão coloca-la em prática com maior qualidade e eficácia.

O contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original (MAINARDES, 2006, p. 53).

A efetivação de uma determinada política é influenciada por aqueles que irão executá-las podendo provocar consequências que podem ser refletidas em mudanças significativas na política inicial. Neste sentido as políticas dentro do contexto da prática estão sujeitas a novos olhares, apreciação e até mesmo podendo ser recriadas.

Segundo Mainardes (2006) os docentes e todos aqueles ligados direta ou indiretamente ao cotidiano escolar, exercem importante influencia no que diz respeito a apreciação das políticas educacionais e, neste sentido o modo como eles compreendem e assimilam têm implicações para a implementação das políticas. Sendo assim compreendemos que o modo como os profissionais da educação compreendem a política tem uma relação fundamental na execução da mesma. Neste sentido, é preciso estar atentos ao modo como cada um compreende a política a fim de que os objetivos centrais não se percam.

Para Condé (2011) a implementação é um momento difícil, pois depende de inúmeras variáveis, nessa etapa, os gestores e demais atores envolvidos tem um papel preponderante, por isso compreendemos que é fundamental o comprometimento de todos os envolvidos nesta fase da política. Além disso, o autor coloca que este é o momento de verificar o quanto determinada política é exequível.

Analisar a gestão das escolas tem um grande valor para este estudo, pois se tratando da implementação de uma política o papel do gestor é fundamental, pois é na escola, terreno em que ele é o líder, que a política educacional atinge o seu ponto

essencial, o processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, avaliaremos o envolvimento da gestão e sua contribuição na realização desta fase da política.

Na Escola 1 foi possível perceber através das ações elaboradas que a gestão escolar compreendeu adequadamente as mudanças na estrutura da Regional e que suas ações possuem foco no trabalho pedagógico. Foi constatado que a escola realiza reuniões bimestrais para analisar resultados, discussões com toda equipe escolar a respeito da importância do trabalho pedagógico e o envolvimento de toda comunidade escolar nas ações pedagógicas. A direção conseguiu envolver inclusive funcionários de apoio nas avaliações externas e nos projetos elaborados pela escola.

Foi realizado um ciclo de quatro encontros pela equipe da Regional com os professores para que estes pudessem compreender a importância das avaliações externas objetivando que todo corpo docente se aproprie desse mecanismo. Na referida escola, 66% dos respondentes conhecem as ações desenvolvidas pela Regional e percebem as mudanças que foram implementadas em sua estrutura. Verificamos ainda que 75%<sup>18</sup>, desses docentes compreenderam que as mudanças realizadas na regional influenciaram o cotidiano da escola, pois a escola passou a valorizar a análise do desempenho, verificando resultados levando os professores a compreenderem a importância de foco nos resultados, o que anteriormente não fazia parte da rotina da escola. A gestão pedagógica passou a fazer parte do cotidiano escolar.

O trabalho realizado pela gestão da escola foi fundamental para que as mudanças implementadas na Regional chegasse ao conhecimento dos professores. Os encontros sistemáticos realizados com toda equipe escolar foram primordiais para que as mudanças introduzidas pela política tivesse maior alcance. Tal comportamento foi percebido através das visitas realizadas pela regional à escola e a participação da Diretora Regional em encontros organizados pela equipe gestora da escola sobre avaliação (Observação realizada pela Diretora Regional Pedagógica em visita à unidade em setembro de 2011).

Segundo Condé (2011, p.16) se os objetivos da política estão claros, se as metas estão definidas, a política ganha relevância. O gestor tem um papel fundamental, pois ele é responsável para que tais informações cheguem a toda

---

<sup>18</sup> Resultados do questionário aplicado aos professores de Língua Portuguesa e Matemática da Escola 1.

comunidade escolar, sendo assim compreendemos que a comunicação exercida por este profissional é condição necessária e sem a qual a execução da política pode ficar comprometida. Compreendemos que na Escola 1 o gestor apresentou um papel fundamental, tendo em vista que possibilitou que as ações da SEEDUC chegassem ao conhecimento dos professores e demais membros da comunidade escolar.

Paradoxalmente a esta realidade, na Escola 2 apenas 29% tem conhecimento das ações promovidas pela Regional, embora a escola esteja localizada em um bairro vizinho ao que a Metropolitana II está localizada. Somando-se a esse cenário, verificamos que 67%<sup>19</sup> não perceberam nenhuma mudança na Regional.

Esses números demonstram que os docentes dessa unidade não conhecem as mudanças que estão sendo implementadas pela Secretaria de Educação nem são informados das ações desenvolvidas pela Regional. Tal comportamento demonstrado, nos leva a concluir que a equipe gestora apresenta incapacidade na comunicação com a sua equipe escolar. Situação esta que dificulta a efetividade de implementação da política.

Além disso, analisando as respostas do questionário detectamos que 33,3% declararam que as mudanças implementadas influenciaram a escola, no entanto, 33,3% disseram que não e outros 33,3% declararam que as mudanças influenciaram pouco a escola. Tal análise demonstra que as ações realizadas pela Regional não produziram mudanças significativas no trabalho da escola, ou seja, não há impacto da política nesta unidade. Concluímos que a equipe gestora ainda não se apropriou das mudanças implementadas ou se mantém resistentes a essas inovações.

Esses números demonstram que os docentes dessa unidade não conhecem ou avaliam que tais mudanças não influenciaram o cotidiano da escola.

Analisando esses dados, compreendemos que a política é influenciada por aqueles que a colocam em prática. Quando os executores compreendem os objetivos centrais da política, sua execução tem mais chances de alcançar os resultados esperados, entretanto, quando não há clara compreensão dos objetivos o resultado final da política, é em grande medida, prejudicado.

No caso das escolas analisadas percebemos claramente que a gestão das unidades apresentou um papel fundamental, sendo agente facilitador ou mesmo dificultador de sua efetivação. A Escola 2 teve dificuldades ao implementar a política,

---

<sup>19</sup> Resultados do questionário aplicado aos professores de Língua Portuguesa e Matemática da Escola 2.

pois a divulgação das ações e atividades necessários para que a proposta pudesse ser colocada em prática não foi feita de forma adequada, a gestão escolar não estabeleceu pontes de diálogo com os docente e demais membros da comunidade escolar. Segundo o IGT que acompanha a escola, a falta de envolvimento do gestor nas questões pedagógicas somadas a pouca ou nenhuma preocupação com a aprendizagem dos alunos contribuíram significativamente para este cenário<sup>20</sup>, tendo em vista a ausência de ações da equipe gestora voltadas para melhoria no desempenho dos alunos e a visível falta de interesse do gestor com tais questões.

É fundamental que a Diretoria Regional analise essas questões e desenvolva um trabalho focado em escolas com o perfil da Escola 2, a fim de não comprometer a execução dessa e de outras políticas e programas. Em contrapartida, as escolas com o perfil da Escola 1 podem auxiliar a Regional na implementação da política, as ações que a unidade realiza em seu cotidiano podem servir de inspiração para práticas futuras de Regional Metropolitana II.

Entendemos como sendo muito importante que a Regional explore e conheça as práticas de suas escolas, a fim de melhor compreendê-las objetivando auxiliar as diferentes realidades apresentadas. As análises das escolas 1 e 2 são de grande importância para que as demais possam refletir sobre o seu cotidiano. É fundamental que os gestores compreendam a importância do seu papel para que a implementação de políticas alcancem o sucesso projetado, neste sentido, faz-se necessário o acompanhamento *in loco* da Regional às escolas, a fim de envolver toda a equipe gestora nas ações promovidas pela Metropolitana II e pela Secretaria de Educação.

### 2.2.2 A gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola

O segundo fator a ser analisado é a gestão participativa, pois entendemos que a participação de todos os setores da escola nos processos decisórios é fundamental para que uma gestão alcance êxito e obtenha bons resultados.

---

<sup>20</sup> Entrevista realizada com a IGT da escola em 19 de fevereiro de 2013.

Compreendemos também que este cenário favorece a implementação de uma política com mais eficácia.

O conceito de gestão pressupõe, em si a ideia de participação, isto é, trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 2006, p. 2).

Falar de gestão traz em si o prognóstico de uma atividade que engloba a participação dos seus envolvidos que se preocupa com uma das áreas mais importantes da gestão escolar. A gestão participativa promove dois pontos fundamentais: Buscar o envolvimento dos membros da equipe é essencial, pois quanto mais envolvidos, mais conscientes de suas ações individuais e coletivas, se tornam mais motivados, mais interessados. E isso contribui significativamente para a implementação de programas e políticas. Além disso, a gestão participativa permite que as ações sejam divididas. Que os profissionais pedagógicos se dediquem as atividades pedagógicas, que os profissionais das atividades administrativas se dediquem melhor a elas. Assim, com as tarefas divididas possibilitam que todos consigam desempenhar melhor suas funções.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados. Esse poder é resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhes são afetadas (LUCK, 2006, p. 3).

Reconhecer e assumir o seu poder é condição fundamental para que a participação seja efetivada. Compreendemos que participação é um processo contínuo que se efetiva no dia-a-dia, que vai além de tomadas de decisão. Participação é também uma questão de cultura, que precisa ser introduzida no cotidiano de nossas escolas, que será gradativamente assimilada através da compreensão de sua importância por parte dos gestores e suas equipes.

Entendo que o gestor “é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem”

(SANDER, 1994, p.45, *apud* MONTEIRO, BOTELHO e ALONSO, 2009, p. 5), compreendemos que o referido profissional tem um papel fundamental na implementação de uma gestão participativa, pois ele tem a função de envolver a comunidade escolar para que projetos e políticas sejam executados de forma satisfatória. Além disso, cabe a ele delegar as funções entre os todos os profissionais da escola, com o objetivo de envolver a todos e evitar sobrecarga de tarefas a pequenos grupos.

Garantir a participação de todos na gestão escolar é um dos papéis mais significativos do gestor, pois essa é a forma mais viável para garantir o bom desempenho. O sentimento de pertencimento e envolvimento das pessoas torna as mesmas responsáveis pelos resultados da escola, fator fundamental para uma administração de sucesso. Nesse sentido, entendemos como sendo fundamental a gestão participativa.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 1998, p.13).

Sendo assim, é fundamental que o gestor esteja atento as relações estabelecidas em seu cotidiano, proporcionando ao grupo um ambiente de confiança e consideração. Neste sentido é fundamental que ele esteja totalmente envolvido na comunidade escolar. Cabe ainda a ele unificar esforços objetivando unir forças para produção de um fim comum. Dessa maneira o trabalho ganhará maior significado.

O papel do gestor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do gestor é ele mesmo, podendo ser reproduzidor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comportamento político que tem em relação a escola e a educação (MONTEIRO, BOTELHO e ALONSO, 2009, p. 5).

Reconhecemos também a necessidade de formação para o gestor, instrumentalizando este profissional para lidar com as questões do cotidiano, no entanto, compreendemos que acima de tudo depende de sua vontade. O papel

deste profissional é fundamental para que uma participação efetiva seja constituída, as pessoas precisam sentir-se efetivamente parte do processo e não apenas serem usadas para ratificar uma proposta trazida pelo gestor ou sua equipe.

A participação efetivada pressupõe que os professores, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar. A partir dessa análise, é possível determinar um caminho para superar as dificuldades mais carentes de atenção. Portanto, os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou por sua equipe técnico-pedagógica (LUCK, 2006, p.6).

Analisando as respostas dos professores da Escola 1 ao questionário aplicado, verificamos que todos os professores declararam participar dos processos decisórios da escola e revelaram que a gestão sempre desenvolve projetos com a participação dos professores, prova disso é que 60% dos professores que responderam ao questionário da pesquisa estavam envolvidos em algum tipo de projeto naquele momento. Percebemos que a referida escola compreendeu a necessidade de uma gestão participativa e neste sentido professores e funcionários sentem-se responsáveis pelos resultados alcançados pela Unidade Escolar.

Ao investigar o trabalho da escola compreendemos que a mesma leva em conta a participação dos pais, professores, funcionários, alunos e equipe pedagógica. O envolvimento dos diversos setores favoreceu o maior comprometimento dos diferentes atores nas ações realizadas por eles.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 1998, p.13).

É fundamental que o gestor garanta a participação de todos na gestão escolar, pois essa é a forma mais viável para garantir o bom desempenho. O sentimento de pertencimento e envolvimento das pessoas as torna responsáveis pelos resultados da escola, fator fundamental para uma administração de sucesso. O envolvimento de toda equipe escolar no desenvolvimento das ações percebidos

na escola 1, proporcionaram a ela os bons resultados que a unidade vem apresentando ao longo dos últimos dois anos.

Na referida escola, o sentimento de pertencimento dos professores é grande, o que facilita muito a o envolvimento e a participação de todos.

A gestora é muito acolhedora, os professores muito motivados, estão sempre falando bem da escola, estão envolvidos e comprometidos com o desempenho da escola. Tudo o que acontece na escola envolve toda equipe, a gestora é empenhada em oportunizar a participação de todos. As decisões são sempre tomadas em forma de colegiado (Integrante do Grupo de Trabalho, entrevista realizada em 03 de maio de 2013 <sup>21</sup>).

Diferentemente dessa realidade, na Escola 2 o gestor não planeja ações que envolvam a equipe escolar. Tal situação é explicitada quando analisamos as respostas dos professores ao questionário aplicado. Todos os respondentes declararam que não há participação alguma dos docentes nos processos decisórios com relação ao uso das verbas recebidas pela escola, apenas 40% dos professores que participaram da pesquisa manifestaram que a escola costuma desenvolver projetos com a participação dos professores, no entanto, nenhum deles estava envolvido em algum projeto realizado pela escola no momento em que os questionários foram aplicados.

Não se pode mais conceber a figura de um diretor autossuficiente que não envolve os sujeitos nos processos de avaliação e planejamento das ações da escola. É necessário que todos se sintam responsáveis pelo desempenho da escola e, para isso, é fundamental que participem de todas as ações e projetos desenvolvidos na unidade escolar. Paro (1986) declara que o diretor não perde o poder quando divide as tarefas e permite a participação de todos, muito ao contrário, quando faz isso, ele divide responsabilidades. Segundo ele, fazendo isso a escola está ganhando poder.

Vivemos um momento de responsabilização, por isso não podemos manter nas escolas sujeitos sem envolvimento na gestão escolar. O gestor deve estar atento para ouvir toda a comunidade escolar, delegando funções, acreditando no potencial de cada um, dessa forma terá maiores condições de atrair a cooperação de todos.

---

<sup>21</sup> Entrevista semiestruturada realizada com a IGT na sede da Regional.



É nesse sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas ao alcance de objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas a quem favorece essa transformação, ou seja, das camadas trabalhadoras (PARO, 1987, p. 53).

Existem situações em que os professores e responsáveis são convocados para ratificar uma decisão ou projeto desenvolvido pela equipe gestora, tal situação não configura uma gestão democrática, pois exclui a participação efetiva. É necessário que o corpo docente e toda comunidade escolar seja motivada a trazer as discussões à tona e fazer ponderações e reflexões necessárias. É fundamental que os projetos sejam desenvolvidos de acordo com a necessidade dos menos favorecidos. Somente dessa forma a escola estará desenvolvendo uma gestão democrática.

Analisando a questão financeira da Escola 2 compreendemos que a ausência de uma gestão participativa fica evidente quando os professores mostraram-se unânimes em dizer que não participam das decisões ligadas ao uso das verbas pela gestão da escola, ou seja, a escola não é consultada previamente para saber como determinado recurso deve ser gasto. É fundamental que antes da execução desses recursos os professores e a comunidade escolar discutam quais as reais necessidades da unidade escolar. Diferentemente dessa realidade na Escola 1 todos os docentes declararam que participam dos processos decisórios com relação ao uso das verbas. A transparência nas ações da gestão e o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios fortalece o trabalho de equipe.

Segundo Luck (1988), as estratégias utilizadas por alguns gestores que tentam forjar uma participação efetiva "deterioram a cultura organizacional da escola por destruir qualquer possibilidade de participação efetiva das pessoas". Para que o trabalho da escola tenha significado para toda comunidade escolar é necessário uma integração de todos e participação real na busca de um objetivo comum.

A participação efetiva pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem um caminho para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. Portanto, os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica (LUCK, 1998, p. 15).

Em linhas gerais, um gestor que pretenda implementar uma gestão participativa precisa, antes de qualquer coisa, ouvir os seus pares, para que, a partir daí, possa, de uma maneira criativa e democrática, realizar um projeto de gerenciamento que envolva a participação de toda a sua equipe.

Paro (2007) diz que a educação para a democracia torna-se fundamental quando se almeja uma educação de qualidade. Neste sentido, ele faz uma importante relação entre a educação pública de qualidade e os fins sociais da escola, ou seja, é necessário que a escola entenda a importância de educar para a democracia. Segundo ele uma das falhas da escola é sua falha na missão de educar para a democracia.

É fundamental que cada gestor entenda que através de uma gestão democrática ele possibilitará que seus alunos compreendam o sentido de cidadania. Sendo assim, é necessário que os gestores entendam a importância desse conceito no seu cotidiano nas suas ações e atitudes do cotidiano.

Fica evidente que a Escola 2 necessita rever sua gestão, seus baixos resultados atrelados as declarações dos docentes da não participação nos processos decisórios da escola nos permitem concluir que somente com mudanças no perfil da gestão da escola será possível alcançar melhores resultados.

### 2.2.3 A boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola

O clima escolar é fator de grande importância, pois está relacionado diretamente com as relações interpessoais e a promoção das capacidades de cada um dos envolvidos. O ambiente escolar precisa ser um lugar onde os indivíduos sejam valorizados e respeitados, neste sentido é necessário que o gestor tenha essa preocupação em sua gestão. Compreendemos que tal fator deve ser considerado quando uma política pública é implementada, pois entendemos que o clima influenciará de forma positiva ou negativa a sua efetivação.

Compreendemos que o clima escolar é um dos fatores que pode impactar o desempenho da escola, por isso, também deve ser considerado. “São os actores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é” (Brunet, 1992, p.125). Um dos desafios dos gestores escolares está relacionado à formação do clima organizacional escolar, que é incentivar as boas relações entre todos os

membros da equipe escolar, além de promover as capacidades de cada um dos envolvidos.

Clima escolar não define, mas influencia o desempenho da escola. Por isso os gestores devem considerar o mesmo como fator importante e promover ações que facilite as relações na escola.

O clima organizacional tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros de uma organização. É obvio que um clima que permite uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais susceptível de produzir uma visão positiva da instituição (BRUNET, 1992, p.133).

Esse tema se coloca com mais um desafio da gestão, é importante que o gestor acredite no potencial de sua equipe e valorize cada um deles permitindo com que cada um desenvolva seu potencial.

A escola precisa valorizar os relacionamentos entre os seus membros, é necessário que os profissionais queiram desenvolver um bom trabalho e que os alunos queiram aprender. É importante que a escola seja um espaço agradável a todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, e para isso o gestor tem um papel muito importante que é o de mediar conflitos, buscando o diálogo com o grupo.

O clima escolar da Escola 1 é classificado por 80% dos respondentes com sendo excelente, em contrapartida na Escola 2, 57%<sup>22</sup> dos professores declararam que o clima escolar como sendo regular. Os números demonstram que o cenário da referidas escolas se diferenciam. A boa comunicação e o bom diálogo contribuíram para o quadro apresentado.

A gestão da Escola 2 ainda parece não compreender a importância de um bom clima escolar, pois não possibilita a participação do corpo docente nos processos decisórios nem se envolve nas questões pedagógicas do cotidiano da unidade.

Dada à importância desse fator na influencia dos resultados de uma unidade escolar, não podemos desconsiderar este cenário, muito ao contrário este deve ser priorizado. “O clima é um elemento estável no tempo e evolui muito lentamente, baseando-se em variáveis relativamente permanentes; para o modificar tem de se

---

<sup>22</sup> Resultados do questionário aplicado aos professores de Língua Portuguesa e Matemática da Escola 1.

proceder a alterações importantes nos próprios alicerces da instituição” (Brunet, 1992, p. 130).

Esse processo é gradativo, e não serão ações isoladas que substituirão o cenário desfavorável, mas sim um conjunto de ações que, com o passar do tempo, serão capazes de fortalecer o clima de confiança para desenvolver relações institucionais e profissionais satisfatórias. Segundo Lück (2000) a comunidade escolar não apenas faz parte do ambiente da escola, mas o constitui, através da maneira de agir, da forma como se posiciona e a maneira com vê o desempenho da escola, neste sentido para que o clima escolar se torne positivo, é necessário que cada um reconheça o seu papel e compreenda a importância do mesmo para a superação das dificuldades apresentadas.

Fica notório mais uma vez a necessidade de mudanças envolvendo a gestão da Escola 2. É fundamental que a Regional implemente ações que auxiliem escolas que compartilham dos mesmos problemas enfrentados pela Escola 2, pois somente com ações robustas focando tais questões será possível obter melhores resultados.

A implementação de uma política pública passa por várias influências. Em nossa pesquisa analisamos como a compreensão de um gestor, a gestão participativa e o clima escolar podem impactar na execução de uma política. Finalizadas as discussões envolvendo os fatores em análise, faremos uma breve retomada de alguns pontos importantes tratados no capítulo 2.

Compreendemos que o trabalho da Regional impactou diferentemente nas escolas analisadas. Na Escola 1, as ações promovidas pela Regional tiveram um alcance maior do que na Escola 2, o que nos leva a concluir a necessidade de uma intervenção da Regional nas escolas de sua abrangência como este perfil.

Observando os resultados das referidas unidades compreendemos como sendo indispensável que a Regional proponha um trabalho que tenha por objetivo conscientizar o gestor para a importância do conhecimento da política, da gestão participativa e do clima escolar para que ele modifique a sua prática, objetivando melhorar os resultados da escola. Escolas com o perfil da Escola 2 precisam de um acompanhamento maior objetivando a busca de melhores resultados. Em contrapartida, escolas com o perfil da Escola 1 podem auxiliar a Regional, divulgando as práticas que foram bem sucedidas.

Consideramos que para que a política seja efetivada de maneira satisfatória não basta apenas a Regional substituir o seu modelo de gestão. É necessário,

contudo, que tais mudanças alcancem as escolas. Entendemos que, para que a política seja implementada de maneira satisfatória, algumas ações corretivas precisam ser realizadas no âmbito da gestão escolar, sendo fundamental, portanto, a elaboração de um plano de gestão pela Regional, objetivando alcançar as escolas com dificuldades semelhantes as que foram apresentadas pela Escola 2.

### **3. O SISTEMA DE MONITORAMENTO E INTERVENÇÃO NAS ESCOLAS PRIORITÁRIAS DA REGIONAL**

Neste capítulo apresentaremos a proposta do Plano de Ação Educacional que sugere um sistema de monitoramento e intervenção envolvendo a participação de todos os setores da Regional nas escolas com resultados abaixo da meta estipulada pelo MEC no IDEB e que apresentem problemas em relação à implementação dos projetos advindos da Regional, essas escolas denominamos de escolas prioritárias.

O objetivo desta proposta é melhorar o desempenho dessas escolas através de um trabalho de acompanhamento e intervenção realizado pela equipe da Regional juntamente com a Inspeção Escolar (setor responsável por acompanhar toda a parte de registros de alunos e infraestrutura das escolas) e os IGTs (responsável por acompanhar a implementação da Gestão Integrada da Escola) que acompanham essas unidades.

O capítulo 1 retratou as mudanças propostas pela Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro que através do decreto Nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, transformou a estrutura básica da Secretaria de Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais, esse fato influenciou na substituição de um modelo de gestão. A indicação de coordenadores foi substituída pelas nomeações de Diretores Regionais aprovados em Processo Seletivo Interno (PSI). Segundo o novo modelo, a gestão passa a ser dividida entre duas diretorias: Diretoria Administrativa e Diretoria Pedagógica. O referido decreto trata-se de parte de uma política pública, como já apontado no capítulo 2, ou seja, esse estudo dedicou-se a análise das mudanças implementadas na estrutura da regional e seu impacto nas suas unidades escolares.

A partir da descrição do caso desenvolvida no capítulo 1, o capítulo 2 dedicou-se a análise dos três fatores que influenciaram a implementação da política nas escolas: o modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada, a gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola, e por último, a boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola. Descreveu também o perfil de duas unidades escolares, a fim de analisar o impacto das mudanças implementadas pela Regional nas referidas escolas.

Para essa pesquisa foram utilizados questionários que foram aplicados aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, entrevistas com os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) das referidas escolas e profissionais da sede da Secretaria de Estado de Educação. A intenção ao investigar esses sujeitos foi de saber como o problema em questão era percebido por eles.

A partir das análises feitas nas escolas 1 e 2 entendemos que a compreensão das políticas públicas implementadas pela SEEDUC, a gestão participativa e o clima escolar, foram fatores significativos para que as escolas alcançassem ou não os seus resultados. Neste sentido, o presente Plano de Ação Educacional (PAE) propõe o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e intervenção específico para escolas que apresentaram dificuldades semelhantes às enfrentadas pela Escola 2 no que se refere a implementação de projetos.

A partir de um conhecimento mais detalhado da gestão das duas unidades escolares que foram pesquisadas nos capítulos anteriores, propomos que algumas ações sejam implementadas nas escolas vinculadas a Regional Metropolitana II, atentando-se e respeitando-se as especificidades das demais unidades escolares.

### **3.1. Proposta de Intervenção**

A proposta objetiva desenvolver um sistema de acompanhamento e intervenção nas escolas prioritárias. A referida proposta foi desenvolvida a partir das observações realizadas nas duas unidades escolares em análise. Sendo sua implementação as escolas no âmbito da Regional Metropolitana II.

### **3.2. Primeiros passos da proposta:**

**1º passo:** O primeiro passo da proposta é fazer o levantamento das escolas com desempenho abaixo da meta estipulada pelo MEC no IDEB e que apresentam problemas com relação à implementação de projetos.

A coordenação de Avaliação será responsável em pesquisar as escolas com desempenho abaixo da meta estipulada pelo MEC no IDEB. A partir da identificação dessas escolas, os IGTs analisarão quais dessas unidades apresentam dificuldades na implementação dos projetos advindos da Regional, selecionando pelo menos 10 escolas com esse perfil para serem acompanhadas.

**2º passo:** O segundo passo é a divisão da equipe de profissionais. Nesta proposta estarão presentes os membros de equipe da Diretoria Regional Pedagógica (DRP) que serão monitores representantes da DRP e membros da Diretoria Administrativa, (DRA), que serão monitores representantes da DRA, ambos acompanharão a gestão participativa da escola, analisando se a gestão consegue envolver a comunidade escolar e delegar funções entre as tarefas pedagógicas e administrativas.

Os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGTs) que serão monitores IGTs que acompanharão todas as questões relativos à implementação de políticas e projetos, bem como o entendimento da equipe a esse respeito..

A Inspeção Escolar, que serão monitores Inspectores<sup>23</sup> farão os relatório geral, ou seja, serão responsáveis em unir as informações observadas. Este monitor será o relator do grupo.

Os membros de equipe da Coordenação de Gestão de Pessoas, CGP que serão monitores representantes da CGP<sup>24</sup>. Acompanharão o clima escolar, bem como desempenho dos profissionais da escola.

Esses serão os monitores que acompanharão as escolas.

#### **Quadro 1- Divisão da equipe de monitores por escola que serão acompanhadas**

Escola	DRP	DRA	IGT	Inspeção	CGP

Fonte: Elaboração da própria pesquisadora

<sup>23</sup> Este grupo não está subordinado à Regional, mas ligado diretamente à Secretaria e tem a função de acompanhar os registros de documentos e estrutura física das escolas.

<sup>24</sup> Este grupo está também ligado diretamente à SEEDUC, que cuida de toda a parte relativa a Recursos Humanos no âmbito da Regional.



Cada escola será acompanhada por um grupo de cinco monitores como descrito acima, ou seja, um membro de equipe da Diretoria Pedagógica, um membro de equipe da Diretoria Administrativa, o IGT e o Inspetor que já acompanham a escola. Como já mencionado acima cada membro de equipe de monitoramento terá uma função específica.

### **Quadro 2 - Função dos monitores no acompanhamento e na Intervenção**

<b>Monitor</b>	<b>Função</b>
Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT)	Acompanhará todas as questões relativas à implementação de políticas e projetos, bem como o entendimento da equipe a esse respeito.
Representante da Diretoria Pedagógica e Administrativa	Acompanharão a gestão participativa da escola, se a gestão consegue envolver a comunidade escolar e delegar funções entre as tarefas pedagógicas e administrativas.
Representante de Gestão de Pessoas	Acompanhará o clima escolar, bem como o desempenho dos profissionais da escola
Inspeção Escolar	Fará o relatório geral, ou seja, unirá as informações observadas. Este monitor será o relator do grupo.

Fonte: Elaboração da própria pesquisadora

Atualmente as escolas são cotidianamente acompanhadas por esses profissionais, no entanto esse acompanhamento é realizado pelos setores de forma isolada, ou seja, não há um apoio conjunto entre os setores, cada um deles realiza suas visitas, faz os seus registros, mas as informações obtidas, na maioria das vezes, fica retida no setor, não havendo um compartilhamento das informações.

A atual proposta objetiva um trabalho por escola, sendo acompanhado por um grupo que irá discutir e analisar todas as apreciações feitas pelos diferentes setores e a partir daí sugerir ações de maneira coletiva, ou seja, os setores analisarão a escola em conjunto e não de forma isolada. Para isso ao término de cada ciclo de visitas o grupo de monitores que acompanha a escola se reunirá para debater as questões observadas.

### **3.3. Ações para validação da proposta:**

Para validação da proposta junto aos gestores e demais membros da regional, foram organizados três momentos:

**Momento I:** reunir os gestores de todas as escolas da Regional Metropolitana II para apresentação dos resultados da pesquisa. Nesta oportunidade serão apresentadas as fases da política, o perfil da Escola 1 e da Escola 2 relacionando aos seus respectivos resultados e será exposto o plano de trabalho proposto pela pesquisadora no estudo.

Essa reunião será ministrada em um dia pela pesquisadora no auditório da Regional, com uso de recursos tecnológicos já existentes tais como data show, lep top, microfone, não sendo necessários custos adicionais. Tendo em vista que os gestores normalmente participam de reuniões na Regional e por fazerem parte do mesmo município não haverá custo excedente para locomoção.

**Momento II:** organizar uma reunião com a participação de todos os grupos de acompanhamento e os gestores e equipes das escolas que serão observadas para apresentação das equipes através de dinâmicas de apresentação, para análise dos resultados obtidos pelas escolas no IDEB e avaliações externas da rede estadual. Nesta oportunidade será apresentado calendário de acompanhamento e visitas.

Essa reunião será ministrada em um dia pela pesquisadora no auditório de uma das escolas da Regional, com uso de recursos tecnológicos já existentes tais como data show, lep top, microfone. Não haverá custos para deslocamento tendo em vista que todos estão no mesmo município.

**Momento III:** antes de dar início ao trabalho de acompanhamento, cada grupo de monitores por escola, se reunirá para discutir o que cada um observará na unidade escolar: clima escolar, gestão participativa e aplicação da política.

Essas reuniões serão realizadas na sede da Regional e serão agendadas e acompanhadas pelo Coordenador de Gestão e Integração e Coordenador de Ensino. Não haverá custos para deslocamento tendo em vista que os representantes do DRA, DRP e CGP trabalham nesse espaço e os IGts e Inspetores tem rotinas de encontros sistemáticos na Regional.

**Quadro 3 - Plano de trabalho para preparação do monitoramento nas escolas**

<b>Etapa</b>	<b>Ação</b>	<b>Público</b>	<b>Responsável</b>
Momento I	Apresentação dos resultados da pesquisa.	Todos os gestores das escolas da Regional Metropolitana II.	Pesquisadora (DRP)
Momento II	Apresentação das equipes que farão o acompanhamento das escolas e análise dos resultados obtidos pelas escolas no IDEB e avaliações externas da rede estadual. Apresentação do calendário de acompanhamento e visitas.	Reunião com todos os monitores e gestores das escolas que serão acompanhadas.	Pesquisadora (DRP)
Momento III	Análise do que cada monitor observará na unidade escolar: clima escolar, gestão participativa e aplicação da política.	Monitores que acompanharão as escolas.	Coordenador de Gestão e Integração e Coordenador de Ensino

Fonte: Elaboração da própria pesquisadora

### **3.4- Monitoramento e Intervenção**

Esse monitoramento consiste em acompanhar as escolas prioritárias analisando a gestão participativa, a compreensão e implementação das políticas e o clima escolar. Para isso serão feitas visitas a essas escolas, registro de observação e intervenção através de propostas de ações para serem desenvolvidas objetivando um desempenho melhor para unidade escolar.

### **1ª etapa: Capacitação dos profissionais que realizarão o monitoramento nas escolas**

Para realização da capacitação dos monitores, a Diretoria Regional Pedagógica organizará juntamente com o seu grupo de coordenadores uma reunião para explicar o objetivo do trabalho e os fatores que serão foco do monitoramento: compreensão do gestor sobre a política, a gestão participativa gestão participativa e o clima escolar na escola.

Cada um desses fatores serão analisados a partir das reflexões geradas pela pesquisa realizada nas escolas 1 e 2. Após esse estudo, os participantes farão colocações e tirarão as dúvidas. A capacitação acontecerá em dois momentos, no mesmo dia:

**Capacitação I:** Reunião com todos os envolvidos no monitoramento para conhecimento dos fatores que serão observados.

Esse encontro será ministrado num período de no máximo de 2 horas pela pesquisadora no auditório da Regional, com uso de recursos tecnológicos já existentes tais como data show, laptop, microfone.

Logo após essa ministração a respeito dos fatores que serão observados de modo geral o grupo será dividido em três subgrupos para a participação em oficinas que serão ministradas por profissionais da sede e convidados da Diretoria Regional Pedagógica. Cada oficina terá duração de três horas, onde serão ministrados assuntos relativos aos temas que serão analisados no cotidiano das escolas através do monitoramento. Nesta oportunidade serão discutidos o modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada, a gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola, e por último, a boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola. Essa oficina tem por objetivo apresentar os temas e discutir a importância de cada um deles para o desempenho da unidade escolar.

**Capacitação II:** Realização de três oficinas para discussão e aprofundamento dos temas a serem observados.

**Oficina I:** Analisará a importância da compreensão do gestor sobre a política. Nesta oportunidade serão analisadas as políticas implementadas pela SEEDUC. Participarão deste encontro, os IGTs. Nesta oficina serão abordados assuntos como: a importância do gestor compreender a política pública, além de apresentar as principais ações da GIDE (Gestão Integrada da Escola) e a importância do trabalho pedagógico a partir dos resultados das avaliações externas. Para essa reflexão serão utilizados textos de autores como Condé e Weiss e materiais produzidos na própria sede para implementação da GIDE e avaliações externas. A oficina será realizada pelo Diretor de Avaliação em conjunto com o Diretor de Gestão da Rede, ambos da Sede. O transporte utilizado pelos diretores para ida a Regional será o mesmo utilizado costumeiramente pela Sede quando visita escolas e Regionais. Não sendo necessário custo adicional.

**Oficina II:** Estudará a gestão participativa na escola. Será analisada a importância de uma gestão que envolva toda comunidade escolar. Participarão dessa oficina os monitores que são os representantes da DRP e DRA. A oficina será realizada por um gestor da Regional que apresente um trabalho prático envolvendo uma gestão participativa que tenha alcançado bons resultados. A Regional providenciará, através de equipamentos disponíveis cópias de textos de autores como Luck e Paro que servirão de base teórica para a oficina. Será utilizado o transporte da Regional para levar o palestrante à sede da Regional.

**Oficina III:** Estudará o clima escolar e a sua influência no desempenho da escola. Participarão dessa oficina os representantes da Coordenação Gestão de Pessoas. A oficina será realizada por um profissional na área de Psicologia ou da área Pedagogia com experiência no assunto clima escolar, membro da equipe de Bem Estar<sup>25</sup> da sede da Secretaria de Educação. Será utilizado o transporte da Regional para levar o palestrante à sede da Regional.

---

<sup>25</sup> A equipe de Bem Estar atua na sede e nas Regionais com foco nos relacionamentos interpessoais e mediação de conflitos.

Tendo em vista que os Inspectores Escolares serão os responsáveis pelo registro escrito, estes poderão ser alocados em uma dessas oficinas de acordo com a necessidade da escola que irão acompanhar.

#### Quadro 4 - Capacitação dos profissionais

Reuniões	Característica	Participantes
Reunião de Validação da Proposta	Momento I: reunião geral com todos os gestores da regional para apresentação da pesquisa e proposta de intervenção.	Diretores de todas as escolas no âmbito da Regional Metropolitana II.
	Momento II: reunião com todos os gestores das escolas que serão acompanhadas juntamente com o grupo de monitoramento.	Diretores das escolas que serão acompanhadas juntamente como o grupo de monitoramento.
	Momento III: reunião por escola com o grupo que fará o monitoramento a fim de se conhecerem e alinhar a dinâmica de intervenção.	Reunião com os grupos que acompanharão as escolas divididos por escola.
Capacitação dos monitores	Capacitação I: análise de todos os fatores que serão observados no monitoramento.	Todos os Monitores que acompanharão as escolas.

	Capacitação II: Realização de três oficinas para discussão e aprofundamento dos temas a serem observados.	Todos os Monitores que acompanharão as escolas.
--	---	---

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

## **2ª etapa: Ciclo de visitas de observação e análise**

O monitoramento será composto por três ciclos de visitas e após cada um desses ciclos o grupo de monitoramento se reunirá para discussão dos fatores observados e ações implementadas a fim de produzir relatórios e planejar novas estratégias de ação.

O grupo terá um relator que ficará responsável por unir todos os registros e ainda registrar em ata os encontros realizados e observações pertinentes. Esses relatos comporão um memorial que ficará com o relator que será o monitor Inspetor Escolar.

Neste ciclo de visitas, os monitores apenas observarão e registrarão importantes questões do cotidiano, totalizando pelo menos três visitas. Neste ciclo será observada a postura dos gestores, professores e funcionários e as ações desenvolvidas no cotidiano da escola. Cada um dos monitores como exposto acima, ficará responsável por analisar um dos fatores analisados na pesquisa.

O monitor Integrante do Grupo de Trabalho (IGT) analisará a implementação da política na unidade, suas limitações e possibilidades, a compreensão por parte do gestor e de toda equipe escolar a respeito do assunto da política.

Os monitores representantes da Diretoria Regional Pedagógica (DRP) e representantes da Diretoria Regional Administrativa (DRA) observarão todos os aspectos da escola relativos à gestão participativa, os processos decisórios e o envolvimento da comunidade escolar nas ações e decisões da equipe gestora.

O monitor representante da Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) apreciará o clima escolar, ou seja, as formas de relacionamento entre a equipe gestora, entre os professores, entre os alunos, entre professores e equipe gestora,

entre professores e alunos, enfim analisará todas as relações vivenciadas no cotidiano da escola.

Para o deslocamento dos monitores até as escolas serão utilizados os carros da Regional (três) que deverão ser agendados anteriormente pelos Diretores Regionais, Coordenadora de Gestão de Pessoas e Assessora de Avaliação, tendo em vista que todos deverão estar envolvidos na ação.

Após este ciclo, o grupo que acompanha a escola se reunirá para discutir os pontos observados e fará considerações que serão passadas para a equipe gestora da unidade e para a os Diretores da Regional.

### **3ª etapa: ciclo de visitas para realização de reuniões e elaboração do plano de ação**

Após conhecimento e registro da realidade da escola, o grupo retornará a escola para realização de reuniões para discussão das temáticas que são foco desta pesquisa: implementação das políticas da SEEDUC, a gestão participativa e o clima escolar e elaboração do plano de ação. Inicialmente serão realizadas duas reuniões em todas as unidades pelos monitores que acompanham a escola. Esses encontros acontecerão na própria unidade escolar que está sendo acompanhada com o objetivo de estudar os fatores citados acima. A primeira reunião será dividida em dois momentos, o primeiro será com a equipe gestora e o segundo com os professores, os dois momentos serão realizados e devidamente acompanhados pelos monitores. Logo depois será realizado um encontro de professores juntamente com a equipe gestora para elaboração de um Plano de Ação.

Tais encontros acontecerão na escola, sendo assim, esta etapa também não prevê gastos adicionais.



### Quadro 5 - Temas abordados nas reuniões

Gestão participativa	Paro (1986) nos declara que o diretor não perde o poder quando divide as tarefas e permite a participação de todos, muito ao contrário, quando faz isso, ele divide responsabilidades. Segundo ele, fazendo isso a escola está ganhando poder.
Implementação das políticas da SEEDUC	Para que uma política pública seja implementada com sucesso é necessário que os sujeitos que irão executá-la compreendam o seu objetivo, pois dessa forma conseguirão colocá-la em prática com maior qualidade e eficácia. Segundo Condé (2011, p.16) se os objetivos estão claros, se as metas estão definidas a política ganha relevância.
Clima escolar	O clima escolar é fator de grande importância, pois está relacionado diretamente com as relações interpessoais e a promoção das capacidades de cada um dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

Novamente, o grupo que acompanha a escola se reunirá para avaliar as reuniões que foram realizadas e a elaboração do plano de ação. Nesta oportunidade elaborarão novo relatório com considerações importantes que serão passadas para a equipe gestora da unidade e para a os Diretores da Regional.

#### **4ª etapa: ciclo de visitas para acompanhamento das ações**

Após a elaboração do Plano de Ação e esclarecimento dos fatores observados o grupo de monitoramento acompanhará o desenvolvimento das ações planejadas, orientando professores e a equipe gestora para o cumprimento das propostas elaboradas no plano de ação a fim de que as mesmas aconteçam, sinalizando quando as ações não estiverem sendo implementadas de maneira adequada ao previsto, encorajando ao cumprimento das ações e valorizando o progresso alcançado pela escola quando este estiver ocorrendo. Este ciclo deverá ter no mínimo quatro visitas.

Durante todo esse período o foco será a implementação do Plano de Ação elaborado pela equipe. O grupo de monitores estará auxiliando a execução do planejamento realizado, acompanhando de perto o calendário das ações e as atividades da equipe gestora. O calendário de ações deverá ser fixado em local visível pelo monitor Inspetor que também entregará uma cópia do planejamento a cada monitor e membro da unidade escolar. Durante este ciclo os monitores participarão da organização das principais atividades previstas no plano de ação juntamente com a equipe gestora da escola. O gestor da escola ficará responsável por copiar o plano de ação com os recursos próprios da escola (máquina de xerox, toner e folhas).

Ao final deste ciclo de visitas novamente o grupo de acompanhamento deverá se reunir para elaboração de relatório final sobre a realização das ações propostas nesta etapa. Nesta oportunidade elaborarão novo relatório com considerações importantes que serão passadas para a equipe gestora da unidade e para a os Diretores da Regional. Esse encontro acontecerá na Regional tendo em vista que a maior parte dos monitores trabalha na sede da Regional e sendo assim o acesso torna-se fácil para os IGTs e Inspetores. Não sendo, portanto necessário recurso financeiro extra para deslocamento.

### **5ª etapa: Avaliação da equipe gestora**

Após a implementação de todas as etapas anteriores, nesta oportunidade o Diretor Regional Pedagógico, Diretor Regional Administrativo e o Coordenador de Gestão de Pessoas deverão estar juntos com os monitores para juntos avaliar a unidade escolar, levando em conta todas as observações e ações realizadas na escola em análise.

A partir daí a equipe gestora da Regional convocará a equipe de direção da escola para as orientações pertinentes às observações, os resultados alcançados pela escola nesse período e contribuições feitas pela equipe gestora durante o período em que acompanhavam a escola. Nessa oportunidade a equipe da Regional também ouvirá as impressões da equipe gestora a respeito do trabalho realizado pela equipe de acompanhamento, e a partir daí traçarão novo plano de trabalho e se necessário a equipe da Regional poderá decidir pela substituição da equipe ou parte da equipe a fim de contribuir com o melhor desempenho da escola, caso os gestores da escola não tenham contribuído positivamente para melhorar o desempenho da unidade.

Os grupos de IGTs envolvidos no acompanhamento juntamente com a equipe da diretoria pedagógica elaborarão um quadro comparativo para analisar o desempenho de escolas que participaram do acompanhamento verificando o crescimento de cada uma delas.

#### **Quadro 6 - Fases da avaliação**

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Fase 1	Reunião de avaliação com a participação do Diretor Regional Pedagógico, Diretor Regional Administrativo, Coordenador de Gestão de Pessoas e Assessor de Acompanhamento e Avaliação.
Fase 2	Reunião de avaliação com a Diretora Regional Pedagógica, a Diretora Regional Administrativa, a Coordenadora de Gestão de Pessoas e Assessora de Acompanhamento e Avaliação e a equipe de direção da escola acompanhada.
Fase 3	Os IGTs elaborarão um quadro comparativo com os resultados da escola antes e depois do monitoramento.

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

Após as fases de avaliação descritas acima, será apresentado para sede relatórios das escolas que foram acompanhadas com gráficos comparativos com desempenho das escolas antes e depois do trabalho de acompanhamento realizado pela Regional. O objetivo desse relatório é sinalizar para a sede dificuldades encontradas na escola que não estejam no alcance da equipe gestora e que necessitem do apoio da sede.

Após a realização de todas as etapas do monitoramento será organizado um portfólio único com todos os memoriais registrados pelos monitores Inspetores. Neste deverão estar incluídas as fotos das ações realizadas. Em seguida, o Diretor Regional Pedagógico organizará uma reunião para avaliar juntamente com seus coordenadores e IGTs os resultados alcançados pela Regional após a implementação do monitoramento. Essa reunião deverá acontecer na sede da Regional e nesta oportunidade os dados serão analisados e organizados em forma de gráfico para facilitar a visualização.

Após a análise dos resultados finais o Diretor Regional Pedagógico agendará uma reunião com todos os gestores da Regional para apresentação dos resultados alcançados fazendo uma análise comparativa do antes e o depois das ações implementadas com o grupo de monitores.

Esperamos que de fato esse monitoramento alcance os objetivos previstos, ou seja, consiga realmente melhorar o desempenho das escolas e conseqüentemente impacte nos resultados da Regional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano de Ação Educacional (PAE) analisou como as ações da Regional Metropolitana II, após as mudanças em sua estrutura, impactaram o resultado do IDEB de duas unidades escolares. A fim de alcançar os objetivos propostos nesse estudo estruturamos o nosso trabalho em 3 capítulos.

No capítulo 1 descrevemos as mudanças implementadas pela Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro que transformou a estrutura básica da Secretaria de Coordenadorias Regionais em Diretorias Regionais, sendo refletido na substituição de um modelo de gestão. Segundo o novo modelo, a gestão passa a ser dividida entre duas diretorias: Diretoria Administrativa e Diretoria Pedagógica. Neste capítulo também realizamos uma exposição da Regional Metropolitana II bem como as ações desenvolvidas pela Diretoria Pedagógica. Além disso, foram apresentadas as duas escolas observadas na pesquisa.

O capítulo 2 analisou o novo panorama da Regional após as mudanças implementadas, e apreciou a gestão de duas unidades escolares uma com um bom desempenho no IDEB e outra com baixo desempenho no referido indicador.

Analisamos ainda fatores que influenciam a implementação da nova estrutura da Regional, quais sejam: o modo como a gestor compreende a política interfere no modo como ela é implementada, a gestão participativa e sua importância para boa condução dos projetos na escola, e por último, a boa condução da política depende do bom clima escolar desenvolvido na escola. Foi dado um destaque especial a esses fatores, pois compreendemos a importância deles para o desempenho das escolas e conseqüentemente da Regional. Para esse estudo aplicamos questionários aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, entrevistamos os IGTs das escolas estudadas e profissionais da sede. A coleta desses dados bem como a reflexão dos autores estudados nos permitiu compreender a necessidade de um trabalho focado nas escolas com baixos resultados.

No capítulo 3 apresentamos um sistema de monitoramento e intervenção nas escolas com resultados abaixo da meta estipulado pelo MEC no IDEB e que apresentem dificuldades na implementação dos projetos advindos da Regional. Esse monitoramento realizado com os setores da Regional em conjunto objetiva realizar num primeiro momento uma análise da realidade apresentada nessas escolas e no

segundo momento visa auxiliar as referidas unidades escolares na elaboração e execução de um plano de ação com a finalidade de buscar melhores resultados.

A atual proposta propõe um acompanhamento envolvendo todos os setores da Regional, a fim de realizar discussões e análises entre as várias áreas da Metropolitana II. Essa característica por si já demonstra um caráter transformador, pois atualmente as escolas são acompanhadas pelos setores da Regional de forma isolada, o que não tem sido significativo para melhorar o desempenho das referidas unidades. No entanto, o que propomos neste estudo vai além de monitoramento, apresentamos uma intervenção objetivando melhorar o desempenho da escola.

Entendemos que contribuindo para que as escolas com baixos resultados melhore sua prática, conseqüentemente estaremos colaborando para um melhor desempenho da Regional Metropolitana II.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Kátia, BOTELHO, Miriam, MONTEIRO, Tereza. **O papel do gestor frente aos princípios da gestão democrática escolar.** Disponível em: <[http://www.ie.ufmt.br/semiedu2009/gts/gt7/ComunicacaoOral/TEREZA%20LEONES%20MONTEIRO%20\\_579\\_.pdf](http://www.ie.ufmt.br/semiedu2009/gts/gt7/ComunicacaoOral/TEREZA%20LEONES%20MONTEIRO%20_579_.pdf)> Acesso em 04 de maio de 2013.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. **As organizações escolares em análise**, v. 2, p. 125-140, 1992.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a Caixa- Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas.** Disponível em: <[www.ppgp.caedufjf.net](http://www.ppgp.caedufjf.net). > Acesso em: 05 de setembro de 2011.

CUNHA, Marcela. B.; COSTA, Márcio. **O clima escolar de escolas de alto e baixo prestígio.** In: Reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 32., *Anais...* 2009, Caxambu-MG. Sociedade, cultura e educação: novas regulações, 2009.

FERREIRA, Soares Liliana. **Gestão escolar os movimentos entre o imaginado e o possível, registrados nos discursos de professores.** Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/235.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/235.pdf)> Acesso em 10 de fevereiro de 2013.

LUCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Gestão em Rede, Brasília, n.9, p. 13-17, ago. 1998.

\_\_\_\_\_. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/index.aspx?ID\\_OBJETO=29813&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educaionais&n4=&b=s](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.aspx?ID_OBJETO=29813&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educaionais&n4=&b=s)> Acesso em 05 de maio de 2013.

PARO. Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cad. Pesq. [online]. 1987, n.60, pp. 51-53. ISSN 0100-1574. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/n60/n60a07.pdf>> Acesso em 30 out. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar, Democracia e qualidade de ensino**. São Paulo:Ática, 2007.120 p.

PEREIRA , Raphael Lacerda de Alencar; TERTO Daniela Cunha. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/posters/0041.pdf> > Acesso em 9 de fevereiro de 2013.

RIO DE JANEIRO. **Decreto-Lei n 408 de 02 de fevereiro de 1979**, dá providências para complementar a implantação do plano de classificação de cargos do pessoal ativo do poder executivo do estado do Rio de Janeiro. Disponível em:<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/5f26f86a751527ae032569ba00834b5f/edbee33abae66b6483256d02004c79ca?OpenDocument>>Acesso em 30 out. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto 25956 de 07 de janeiro de 2000**, extingue, na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, 15 (quinze) Coordenadorias Regionais e cria, na mesma estrutura 29 (vinte e nove) Coordenadorias Regionais e dá outras providências. Disponível em:<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/131ad0e06bbbf7b032569f200601300?OpenDocument>>Acesso em 30 out. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.838 de 04/02/2011** que transforma na estrutura básica Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC – 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais pedagógicas e 14 (quatorze) regionais administrativas e dá outras providências. Disponível em <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33118.pdf/Decreto42838de4defevereirode2011.pdf> DORJ>. Acesso em 17 ago de 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011**, que estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC, tratando do processo de seleção interna para provimento dos cargos em comissão estratégicos em conformidade com o Decreto nº 42838, de 04



de fevereiro de 2011. Disponível em:<  
<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/374648/DLFE-33120.pdf/Decreton42793de06012011.pdf>> Acesso em 30 out. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEEDUC nº 4646 de 22 de novembro de 2010**, que institui Grupo de Trabalho Temporário para Orientação Planejamento e Coordenação da Gestão Escolar. Disponível em:<  
<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/485574/DLFE-33204.pdf/RESOLUCAOSEEDUCN4646DE22DENOEMBRODE2010.pdf> >. Acesso em 30 de outubro de 2012.

SÁRTYRO, Natália e SOARES, Sargei. **A Infra-estrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005**. Brasília, abril de 2007.

WEISS, Carol. **Avaliação**. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora –UFJF, Juiz de Fora: [ 2009-2011].

## **ANEXOS:**

### **Apresentação do Pesquisador**

Meu nome é Ana Paula Quadros, tenho 38 anos, sou professora da Rede Estadual, onde estou atuando como Diretora Regional e aluna do Mestrado Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aos 17 anos fui aprovada no vestibular da UFF para Pedagogia, uma emoção muito grande, pois era a primeira da família a cursar uma Universidade. Apesar de ainda muito nova tinha certeza de que seria na educação que iria trilhar a minha história profissional.

Em 1994 fui aprovada em um concurso público na rede estadual e, como professora, sempre me destacava na liderança. Isso fez com que logo nos primeiros anos eu fosse convidada a ser orientadora da escola.

Alguns anos depois fiz outro concurso público para Orientadora Educacional da Rede Municipal de São Gonçalo, passando a atuar na Orientação Educacional de uma pequena escola onde, juntamente com os professores, tive a oportunidade de desenvolver diversos projetos.

Em 2007 fui convidada a assumir a coordenação pedagógica de uma escola da rede estadual. Nessa função tive a oportunidade de trabalhar junto à direção da escola, onde estava sempre envolvida com quadro de horários, planejamento de professores, reunião de pais e etc.

Em 2009 fui convidada a assumir a direção de uma escola municipal que estava passando pelo processo de municipalização (era uma escola pequena da rede estadual em uma comunidade carente que estava sendo municipalizada). Por pertencer às duas redes de ensino (estadual e municipal), não tive dificuldades em lidar com essa experiência que, para mim, foi extremamente enriquecedora. Nesta oportunidade eu pude estruturar o novo estatuto da escola bem como organizar o conselho escolar e fazer o novo CNPJ da escola, tendo em vista a mudança de autarquia que a unidade estava sofrendo.

Essa experiência foi extremamente positiva, pois, até então, eu só tinha vivências ligadas ao pedagógico, porém, estar à frente da direção de uma escola,

possibilitou-me vivenciar toda essa parte administrativa que até então não tinha conhecimento.

Não foi fácil conciliar a coordenação de uma escola e a direção de outra, de redes diferentes, entretanto, toda essa experiência serviu para preparar-me para outra missão ainda maior.

No ano passado, fiz inscrição no processo seletivo para Diretor Regional que se mostrava muito inovador. Foram quatro etapas muito disputadas e eu fui provada em primeiro lugar no estado para Diretor Regional Pedagógico.

Em abril de 2011, iniciei essa experiência que, para mim, tem sido uma das maiores vivida profissionalmente. A regional, em que atuo como diretora compreende o município de São Gonçalo, no Estado do Rio de Janeiro, composta por 91 escolas da rede estadual.

Tal regional era conhecida, até então, como uma das mais difíceis, apresentando problemas graves para a sede. Eu tinha consciência de todo trabalho que me esperava, mas acreditei que seria possível com trabalho, compromisso e determinação, melhorar os resultados desta regional, buscando conquistar maior credibilidade dentro da Secretaria de Educação.

Essa experiência oportunizou-me trabalhar com metas, avaliações externas, censo escolar, matrícula, programas inovadores, etc.

Com muito trabalho, envolvendo o grupo da regional e o grupo de gestores das escolas, conseguimos alcançar todas as metas estabelecidas para o ano de 2011. A regional conseguiu resgatar a credibilidade na Secretaria de Educação e, no final do ano, fomos considerados a regional destaque da rede estadual, o que me deixou muito motivada.

O nosso trabalho tem buscado, cada dia mais, envolver um número maior de gestores, professores, alunos e responsáveis, pois entendemos que é possível, com trabalho e determinação, melhorar os resultados da educação. Hoje temos um relacionamento muito próximo aos gestores, o que facilita muito o nosso trabalho. Compreendo que as decisões devem ser compartilhadas, assim todos são responsabilizados pelo sucesso e/ou fracasso de determinado desempenho.

Todo esse trabalho conduziu-me ao desenvolvimento desta pesquisa, a fim de investigar, cientificamente, os resultados do trabalho Pedagógico realizado pela Diretoria Regional Pedagógica, da qual faço parte. Tantos são os desafios que gostaria de analisar, mais criteriosamente, por que uma escola consegue melhorar o

seu desempenho e outra não. Que questões de gestão podem implicar em tais resultados? O que pode ser feito para superar as dificuldades daqueles que não conseguiram melhorar o seu desempenho? Qual o impacto das ações da Regional nas Unidades Escolares?

Esses são alguns dos questionamentos que me conduziram a investigar a realidade da Regional Pedagógica da Metropolitana II, a fim de produzir um estudo que contribua para melhorar o desempenho da Regional e das escolas.