

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

STELITA ALVES GONZAGA

**EFICÁCIA ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA DOS DIRETORES  
ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO  
HORIZONTE NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

JUIZ DE FORA  
2013

STELITA ALVES GONZAGA

**EFICÁCIA ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA DOS DIRETORES  
ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO  
HORIZONTE NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. Tufi Machado  
Soares

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

**STELITA ALVES GONZAGA**

*EFICÁCIA ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA DOS DIRETORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA*

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre, aprovada em / /2013.*

---

**Prof. Dr. Tufi Machado Soares**

Juiz de Fora, julho de 2013

*À Laura,  
Pela alegria de estarmos juntas nesta vida e  
compartilhar as coisas importantes.*

*Agradeço o apoio e compreensão da minha família. Gostaria de registrar os meus agradecimentos à Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, que oportunizou a experiência deste Mestrado e a Coordenação do Programa de Pós-Graduação, pelo ineditismo em organizar um Mestrado Profissional na área da Educação. A experiência do Mestrado possibilitou uma convivência e aprendizagem com os colegas do curso de outras cidades e estados deste Brasil tão diverso e reforçou o companheirismo dos colegas de BH, parceiros na vivência de uma história na Rede Municipal de Educação. Agradeço, ainda, Juliana Magaldi e Vanessa, pela disponibilidade e competência e o Prof. Tuffi Machado Soares, por sua orientação precisa em todo o processo.*

*"Brincar com crianças não é perder tempo, é ganhá-lo; se é triste ver meninos sem escola, mais triste ainda é vê-los sentados enfileirados em salas sem ar, com exercícios estéreis, sem valor para a formação do homem."*

Carlos Drummond de Andrade

## RESUMO

A importância da gestão pedagógica nas escolas municipais e da liderança do diretor nesta dimensão tem sido cada vez mais reconhecida pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED). Estes fatores, associados à eficácia escolar, implicam na garantia de aprendizagem dos estudantes dentro da faixa etária correta para o ano de escolarização, aferida por meio de indicadores de desempenho escolar. Este reconhecimento é identificado por meio das iniciativas da SMED, principalmente no período de 2009/2012, que irão incorporar e consolidar procedimentos que assegurem o compromisso do diretor com os resultados de desempenho escolar. Contudo, não há o rompimento com o princípio da gestão democrática na Rede Municipal de Educação, que assegura a participação da comunidade escolar nos processos de gestão e a prerrogativa de seleção do diretor por meio exclusivo de eleição direta. O presente estudo de caso procurou identificar e analisar em que medida a liderança do diretor neste contexto pode contribuir para a eficácia escolar e, em seguida, propôs um documento orientador à própria SMED, no sentido de contribuir para a convergência deste processo. O referencial teórico aprofundou os conceitos de liderança do diretor e eficácia escolar e subsidiou a análise dos dados empíricos das escolas municipais, utilizando o diagnóstico do PDE Interativo, ferramenta disponibilizada pelo Ministério da Educação (MEC). A proposta deste Plano de Ação Educacional consiste em apresentar um instrumento de monitoramento da gestão pedagógica das escolas que consiga recuperar para o diretor, no momento da avaliação, a dinâmica dos processos escolares e transformar o próprio monitoramento da SMED em processo formador do gestor escolar.

*Palavras-chave:* eficácia escolar, liderança do diretor, gestão democrática.

## ABSTRACT

The importance of pedagogical management at municipal schools and its relation with the principal's leadership has been increasingly acknowledged by Belo Horizonte's Municipal Educational Secretariat (SMED). Those factors, when associated with school effectiveness, imply the assurance of students' learning within their rightful age group for their current schooling year (which is benchmarked through indicators of school performance). This acknowledging process is identified through SMED initiatives (especially those that took place between the years of 2009/2012) that incorporate and consolidate procedures that assure the principal's commitment to school performance's results. However, there is no rupture with the principles of democratic management at Municipal Educational Network: it assures scholar community's participation at management processes and the principal's prerogative to be selected exclusively through a direct election. The present case intends to identify and analyze how far a principal's leadership can go to contribute for school effectiveness in that context. Next, it propounds SMED a guiding document, contributing to the process' convergence. The theoretical referential deepens school effectiveness and director's leadership concepts, as well as subsidizes the empirical municipal school data analysis (it uses the Interactive PDE diagnosis, a tool the Ministry of Education, MEC, makes available). This Plan of Action proposition is about presenting an instrument to monitor municipal school's pedagogical management. This instrument should be able to recover the school processes dynamics and transmute the very own SMED monitoring efforts into a former process to school principals.

*Key-words:* school effectiveness, school principal's leadership, democratic management.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APR - Audiência Pública Regionalizada

AVALIA BH - Sistema de Avaliação da Educação Pública da Prefeitura de Belo Horizonte

CAEd/UFJF - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

CME/BH - Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte

EMCDA - Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental

GAPE - Gerência de Articulação da Política Educacional

GCPF - Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação

GERED - Gerência Regional de Educação

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LOMBH - Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte

MEC - Ministério da Educação

NSE – Nível Sócioeconômico

PAE - Plano de Ação Educacional

PAP - Projeto de Ação Pedagógica

PPAG - Plano Plurianual de Governo

SIGEOR - Sistema de Gestão Estratégica Orientado para os Resultados

SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SIMEC - Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças

SIMGE – Sistema de Monitoramento da Gestão Escolar

SMED - Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte

UMEI - Unidade Municipal de Educação Infantil

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho e Ano de Escolaridade em Língua Portuguesa nas edições do AVALIA BH de 2009 a 2011 .....p. 41

GRÁFICO 2 - Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho e Ano de Escolaridade em Matemática nas edições do AVALIA BH de 2009 a 2011.....p. 42

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Escolas Municipais e UMEI'S por Regional em Belo Horizonte.p..20

FIGURA 2 - Mapa Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte .....p. 36

FIGURA 3 - - Mapa Estratégico das Escolas Municipais de Educação de Belo Horizonte .....p. 36

FIGURA 4: Resultados do AVALIA BH na edição2011 para o 9º ano em Língua Portuguesa da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade .....p. 82

FIGURA 5: Resultados do AVALIA BH na edição2011 para o 9º ano em Matemática da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade .....p.83

## LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1 - Resultados e Metas do IDEB para o 5º ano no Município de Belo Horizonte ..... p. 38
- QUADRO 2 - Resultados e Metas do IDEB para o 9º ano no Município de Belo Horizonte ..... p. 38
- QUADRO 3 - Pontos críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p.44
- QUADRO 4 - Pontos Críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p. 45
- QUADRO 5 - Pontos Críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p.46
- QUADRO 6 - Características da Liderança Escolar Eficaz .....p.64
- QUADRO 7 - Resultados e Metas do IDEB para o 9º ano da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade no Município de Belo Horizonte ..... p. 81

## LISTA DE TABELAS

1. Participação por Ano de Escolaridade dos Estudantes da Rede Municipal de Educação - Primeiro e Segundo Ciclos - nas edições do AVALIA BH de 2008 a 2011 ..... p.40
2. Participação por Ano de Escolaridade dos Estudantes da Rede Municipal de Educação - Terceiro Ciclo - nas edições do AVALIA BH de 2008 a 2011 ..... p. 40
3. Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p.48
4. Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p. 49
5. Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p. 50
6. Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p. 51
7. Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão .....p. 52

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p.15</b>
<b>CAPÍTULO 1: A GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE BELO HORIZONTE.....</b>	<b>p.18</b>
<b>1.1 - A concepção de gestão democrática na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte.....</b>	<b>p.18</b>
<b>1.2 - Eleição Direta na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte: um breve histórico.....</b>	<b>p.22</b>
<b>1.3 - As ações da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte em relação à gestão escolar e ao papel do diretor na dimensão pedagógica.....</b>	<b>p. 27</b>
<b>1.4 - Os instrumentos de monitoramento da gestão na Rede Municipal de Belo Horizonte e as iniciativas no campo da gestão democrática.....</b>	<b>p. 34</b>
<b>1.5 - Um perfil da gestão pedagógica das escolas da Rede Municipal de Belo Horizonte a partir da identificação dos seus pontos críticos.....</b>	<b>p. 46</b>
<b>1.6 - As perspectivas de 2013 para o monitoramento da gestão escolar.....</b>	<b>p. 52</b>
<b>CAPÍTULO 2: OS INDICADORES PEDAGÓGICOS DE EFICÁCIA ESCOLAR EM DIÁLOGO COM A LIDERANÇA DO DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>p. 55</b>
<b>2.1 - A eficácia escolar enquanto conceito associado ao desempenho dos estudantes .....</b>	<b>p. 56</b>
<b>2.2 - A importância da Liderança do diretor na gestão pedagógica e o debate sobre eficácia escolar .....</b>	<b>p. 65</b>
<b>CAPÍTULO 3: O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTO PADRONIZADO NO MONITORAMENTO DA GESTÃO PEDAGÓGICA .....</b>	<b>p. 73</b>
<b>3.1 - Objetivos do Plano de Ação Educacional .....</b>	<b>p. 75</b>
<b>3.2 - Justificativa .....</b>	<b>p. 76</b>

<b>3.3 - O Instrumento de Monitoramento da Gestão Pedagógica</b> .....	p. 77
3.3.1 - Aplicação do Instrumento de Avaliação e Monitoramento da Gestão Pedagógica .....	p. 80
3.3.2 - Aplicação do Instrumento na Diretora da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade .....	p. 80
<b>3.4 - As Ações de Implementação e Monitoramento do PAE</b> .....	p. 86
3.4.1 - Cronograma do Plano de Ação Educacional .....	p. 91
3.4.2 - Orçamento do Plano de Ação Educacional .....	p. 91
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	p. 93
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	p. 94

## INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED) tem investido na valorização da dimensão pedagógica na gestão das escolas municipais, o que evidencia o reconhecimento de que a atuação do diretor escolar nesta dimensão é de fundamental importância para se garantir uma educação de qualidade. Uma das iniciativas da SMED, neste sentido, foi contratar em 2010 a consultoria da Fundação Dom Cabral e propor um planejamento estratégico da gestão que respeitasse as concepções da Rede Municipal de Educação e, ao mesmo tempo, correspondesse às atuais exigências acerca da eficácia no setor público, especificamente nas escolas públicas. Um resultado importante desta iniciativa foram os Mapas Estratégicos da SMED e das escolas municipais e a visão sistêmica do modelo de gestão da Secretaria, a análise dos cenários externos e internos e a identificação dos pontos fortes e fracos que foram considerados na elaboração de ambos os Mapas. Neste processo, a eficácia escolar foi identificada como sendo a garantia de aprendizagem dos estudantes dentro da faixa etária correta para o ano de escolarização, aferida por meio de indicadores de desempenho escolar. A gestão democrática, por sua vez, foi identificada como um valor importante para a Rede Municipal.

O presente estudo de caso teve como objetivo identificar em que medida a liderança do diretor na gestão pedagógica pode contribuir para a eficácia escolar, considerando o contexto de gestão democrática na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. A análise teve como foco as iniciativas da SMED, voltadas para o monitoramento da gestão escolar dos diretores das escolas municipais e como a Secretaria se relacionou com os conceitos de liderança e eficácia escolar. A partir dessa análise, o objetivo desta dissertação é propor um Plano de Ação Educacional (PAE) enquanto documento orientador à própria SMED, no sentido de subsidiar a avaliação da gestão pedagógica do diretor das escolas do município de Belo Horizonte e contribuir para a convergência de um processo baseado no princípio da gestão democrática, cuja escolha do diretor é por eleição direta, com a exigência de um gestor que deve exercer suas atribuições com o foco na eficácia escolar, responsável pelo



desempenho pedagógico da sua escola. Empossado no cargo através do processo eleitoral, o diretor carrega consigo a legitimidade de ter sido escolhido pela Comunidade Escolar. No entanto, muitas vezes não possui conhecimento sobre a dinâmica da gestão e necessita se apropriar do conceito de eficácia na gestão pedagógica ao longo do próprio mandato.

A presente dissertação propõe uma reflexão sobre os desafios da gestão pedagógica nas escolas municipais e a responsabilidade da SMED neste processo, considerando o contexto da educação em Belo Horizonte. A motivação para esta abordagem carrega consigo a minha experiência como Gerente Pedagógica da Regional Venda Nova, no período de setembro de 2008 a agosto de 2012, quando coordenei a equipe responsável em efetivar a política pedagógica do Município nas escolas inseridas no âmbito da referida Regional. Desde agosto de 2012, ao assumir a Gerência de Funcionamento Escolar da SMED, passei a atuar no âmbito do Sistema Municipal de Ensino como um todo. No mesmo período, ocorreu a recondução para o segundo mandato enquanto Conselheira Municipal de Educação e, desta vez, na Presidência. A vivência numa entidade que tem uma composição plural, envolvendo diversos segmentos da sociedade civil e que exerce um papel importante na mediação das políticas educacionais municipais junto à SMED, acarretou uma maior necessidade de aprofundar as implicações do conceito de eficácia escolar no contexto da gestão democrática.

No primeiro capítulo deste trabalho é apresentado um panorama do Caso de Gestão. Nele são detalhadas as iniciativas da SMED, bem como um histórico sobre o processo de eleição direta para diretor na Rede Municipal de Educação, de modo a evidenciar como o gestor escolar assume a escola e de que maneira ele tem sido acompanhado pelo órgão central.

O capítulo dois realiza uma análise considerando os dados empíricos e o referencial teórico. O levantamento de dados foi realizado com base nos documentos da Prefeitura de Belo Horizonte e no diagnóstico das escolas municipais. O referencial teórico buscou aprofundar os conceitos de liderança do diretor e eficácia escolar e promover uma reflexão que considerasse estes conceitos no contexto do caso em análise.

O capítulo três apresenta a proposta do PAE, com foco na gestão pedagógica das escolas da Rede Municipal de Educação. Trata-se de um

instrumento com o objetivo de monitorar a gestão pedagógica do diretor escolar. O tratamento dado aos indicadores de eficácia escolar teve como objetivo recuperar a dinâmica dos processos escolares e transformar o próprio monitoramento da SMED em um processo formador do gestor escolar, condição necessária para que ele possa adotar os indicadores pedagógicos de maneira adequada em seu cotidiano e não apenas como um resultado “cobrado” pela Secretaria Municipal de Educação.

## **1. A GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE BELO HORIZONTE**

O presente Caso tem por objetivo identificar os aspectos mais relevantes da ação da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte naquilo que se refere ao monitoramento da gestão pedagógica do diretor nas escolas da Rede Municipal e verificar como ele desempenha o papel de liderança voltada para alcançar o melhor desempenho pedagógico para sua escola, num contexto de gestão democrática. Para tanto, serão apresentadas neste capítulo a concepção de gestão democrática, as dimensões da gestão escolar e as iniciativas da SMED para priorizar a dimensão pedagógica na gestão escolar, bem como de acompanhar a atuação do diretor nesta dimensão.

### **1.1 A concepção de gestão democrática na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte**

A Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte é constituída de cento e oitenta e seis escolas municipais, que atendem em sua quase totalidade ao ensino fundamental, sendo que treze atendem somente a educação infantil (ou seja, crianças de até cinco anos). A este total devem ser acrescidas as sessenta e sete Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEI's), que são instituições voltadas exclusivamente para a educação infantil e vinculadas administrativa e pedagogicamente a uma escola municipal de ensino fundamental e, em alguns casos, a uma das treze instituições de educação infantil. A Rede Municipal está em processo de expansão ao atendimento na educação infantil através, principalmente, da inauguração de novas UMEI's. O atendimento ao ensino médio no Município está em processo de transferência das turmas ainda restantes para o Estado, numa ação conjunta que atende ao disposto na LDBEN nº 9.394/96.

No processo para eleição de diretor é importante ressaltar que as UMEI's não têm autonomia e são vinculadas a uma escola núcleo. Portanto,

durante o processo eleitoral é montada uma chapa única nas escolas, composta de um diretor e um vice-diretor. Quando a escola possui uma UMEI vinculada a ela, a chapa possui dois vices, pois a UMEI tem direito a uma vice-direção exclusiva e subordinada à direção da escola núcleo. O diretor é responsável pelas duas instituições.

A Fig. 1 apresenta um detalhamento da divisão das escolas e UMEI's que compõem a Rede Municipal de Belo Horizonte, distribuídas nas nove Administrações Regionais do Município.

**FIGURA 1: Escolas Municipais e UMEI'S por Regional em Belo Horizonte**



Fonte: PBH. Agenda da Educação 2013

A legislação que regulamenta a eleição direta para diretor na Rede Municipal de Educação associa este processo de seleção do gestor escolar a uma concepção de gestão democrática. O Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte no Parecer CME/BH nº 052/2002, em seu Mérito, afirma que

Em seu artigo 158, a Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte, de 21 de março de 1990, definiu como um dos princípios a ser observado pelo município o da GESTÃO DEMOCRÁTICA do Ensino Público e, entre outras medidas necessárias à democratização da gestão, a instituição de Assembléia Escolar, como instância máxima de deliberação de Escola Municipal, Direção Colegiada de Escola Municipal definida através de eleição direta e secreta... Para esse Conselho, democratizar é construir participativamente uma educação de qualidade, vivida numa escola que seja um espaço de prática, de conquista de direitos, de efetivação de direitos, de formação de sujeitos sociais que à medida que constroem suas individualidades vão construindo os coletivos, de identificação com valores sociais éticos voltados para a configuração de um projeto social solidário que tenha como horizonte a prática da justiça, da liberdade, das relações respeitadas, do direito à diversidade, da perspectiva da construção coletiva. (CONSELHO Municipal de Educação, 2002, p.7)

O processo da Constituinte Escolar é anterior ao Parecer e produziu uma ampla produção teórica com o objetivo de subsidiar as discussões sobre a gestão democrática, com destaque para a articulação que José Clóvis de Azevedo, então Secretário Municipal de Educação de Porto Alegre, fez entre gestão democrática e a questão pedagógica. No Caderno publicado pela SMED, com o título a Escola Plural e a Constituinte Escolar, este autor argumenta sobre a concepção que influenciou a Carta de Princípios e, ainda hoje, referencia discursos e ações de atores da Rede Municipal de Educação. Segundo ele,

As propostas educacionais, as propostas pedagógicas, carregam em si elementos centrais que são desdobramentos de projetos políticos mais globais, sejam conservadores ou progressistas... A partir deste entendimento é possível constatar que a gestão democrática da escola tem um caráter pedagógico tanto em relação à democratização das relações cotidianas da escola como na sua incidência no processo global de democratização da sociedade e da constituição da cidadania... O nosso desafio é constituir novas relações no interior da escola, onde pais, alunos, funcionários não sejam meros executores de parcelas das ações educativas, mas sejam sujeitos coletivos capazes de apropriar-se da concepção e de planejamento da escola como um todo. É preciso superar o funcionamento compartimentado, autoritário e excludente, onde alunos apenas estudam, pois acompanham precariamente a vida da escola, funcionários cumprem a rotina e professores atuam isoladamente (SECRETARIA Municipal de Educação, 1999, p.8 - 9).

O Parecer CME/BH nº 052/2002 promoveu o reconhecimento da autonomia da escola para definir sua Proposta Político-Pedagógica e seus processos internos de participação dos segmentos, numa normatização que respeitou os princípios expostos anteriormente, ao mesmo tempo em que delimitou os procedimentos necessários no campo legal. A eleição direta é considerada fundamental nesta concepção, mas o Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte ressaltou que esta autonomia não pode significar oposição à unidade que deve compor a Rede Municipal de Educação, sem desconsiderar as especificidades de cada unidade.

Para entender porque a gestão democrática é considerada um valor importante na Rede Municipal de Educação, é necessário conhecer um pouco do processo de eleição para diretor na própria Rede. A eleição direta para diretor foi instituída durante o processo de redemocratização no Brasil, na década de 1980, sendo que a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte foi adepta de primeira hora deste mecanismo. A gestão democrática é, desde então, entendida como a garantia efetiva de participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e a escolha do diretor é a culminância deste processo.

## **1.2 Eleição Direta na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte: um breve histórico**

A eleição direta para diretores e vice-diretores tem uma longa tradição em Belo Horizonte. Este dispositivo foi assegurado na Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte (LOMBH), de 31 de março de 1990 que, em seu Art. 158, Inciso X, estabelece enquanto um dos princípios da gestão democrática

a eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e de função de Vice-Diretor de escola municipal, para mandato de dois anos, permitida uma recondução consecutiva e garantida a participação de todos os segmentos da comunidade (BELO HORIZONTE, LOMBH, 2011).

O detalhamento deste princípio foi realizado no mesmo ano, através da Lei nº 5.796/90, sancionada pelo então Prefeito de Belo Horizonte, Eduardo Azeredo. Desde então, em cada pleito, a Secretaria Municipal de Educação estabeleceu a regulamentação do processo através de portarias específicas.

Entre os anos de 1999 e 2000, a Secretaria Municipal de Educação promoveu uma série de encontros que ficaram conhecidos como Constituinte Escolar, com ampla participação dos cidadãos de Belo Horizonte. A participação nas Constituintes não se restringia apenas aos segmentos da comunidade escolar - pais, alunos professores-, mas incluía também gestores de instituições educacionais públicas e privadas, lideranças comunitárias e sindicais. O resultado desta iniciativa foi publicado em 2001 com o nome de Carta de Princípios da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, que nas palavras do Secretário de Educação tinha como objetivo

[...] radicalizar os processos de gestão democrática das escolas municipais e do Sistema Municipal de Ensino, ampliando e intensificando o diálogo com a Cidade, incentivando a participação popular nas questões de educação e objetivando possibilitar uma apropriação mais efetiva da Escola Plural pelas comunidades escolares e pela sociedade em geral (SECRETARIA Municipal da Coordenação da Política Social; SECRETARIA Municipal de Educação, 2001, p. 5).

Para chegar ao texto da Carta de Princípios foram realizadas reuniões não só em escolas, mas também em associações e entidades da sociedade civil. A culminância ocorreu no II Encontro Municipal da Constituinte Escolar, com a participação de mil e trezentos delegados constituintes que aprovaram o texto da referida Carta. Este documento foi encaminhado ao Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte, na expectativa de apontar um conjunto de princípios que formariam um consenso sobre as diretrizes da política educacional da cidade e, desta forma, orientasse as demais publicações das instituições escolares e da própria SMED, no âmbito do Sistema Municipal de Ensino. É explícita a coerência do texto com as diretrizes da Escola Plural, passando pelas Propostas Político-Pedagógicas das escolas, bem como o Regimento Escolar de cada uma delas. (cf. SECRETARIA Municipal da Coordenação da Política Social; SECRETARIA Municipal de Educação, 2001).



O Conselho Municipal de Educação emitiu o Parecer CME/BH nº 052/2002 que regulamentou o princípio da Gestão Democrática na Rede Municipal. Através de Audiências Públicas Regionalizadas (APR), o Conselho abriu um amplo debate com a participação de pais, alunos, trabalhadores em educação, gestores e entidades representativas, sob o tema “*Que Gestão Queremos na Rede*”? e, em seguida, elaborou o referido Parecer que destaca, em sua conclusão, os seguintes aspectos: a legislação como um avanço, no sentido de garantia legal na promoção da participação da comunidade escolar no cotidiano da escola; a participação articulada juntamente com a autonomia dessa Comunidade em “gerar e gerir” o projeto específico de cada escola, mas dentro do projeto global da Rede; a ampliação da participação de todos os segmentos nos processos democráticos, incluindo no espectro da comunidade escolar os grupos e/ou associações comunitárias, ONG’s, dentre outros.

A partir do movimento descrito acima, o Conselho Municipal de Educação prescreveu algumas orientações que contribuiriam para o pleito seguinte, com destaque para um aspecto fundamental ao início do processo: o *quorum* mínimo de 10% do total de alunos nas Assembleias Escolares. Houve também o detalhamento de medidas para garantir a transparência e prestação de contas dos eleitos, bem como critérios de organização da própria disputa eleitoral. A regulamentação proposta foi acatada pela Secretaria Municipal de Educação, através da Portaria SMED nº 062/2002, que tratou da constituição e funcionamento da Assembleia Escolar e visou um maior controle do processo. Trata-se de um avanço importante uma vez que a legislação anterior, dado o seu caráter genérico, permitia distorções como, por exemplo, que as assembleias fossem muito pouco representativas. Esta Portaria significou um primeiro movimento na responsabilização do gestor em relação ao seu mandato, atrelado às instâncias democráticas, principalmente ao Colegiado e à Assembleia Escolar.

No penúltimo pleito, a Secretaria Municipal de Educação incluiu no Capítulo II da Portaria SMED nº 064/2008, que trata dos candidatos, a apresentação de um plano de trabalho pedagógico a ser desenvolvido durante a gestão. No plano deveriam constar ações, metodologias, recursos e responsáveis em relação aos aspectos considerados prioritários pela chapa concorrente, bem como o compromisso com o alcance das metas projetadas

pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), proposto pelo Ministério da Educação (MEC) para cada escola do Município. A referida Portaria também propôs ações para melhorar os resultados apresentados nas avaliações externas no âmbito estadual pelo Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e, principalmente, no âmbito municipal pela avaliação externa do AVALIA BH.

Em 2011 foi realizado um novo processo eleitoral, para o mandato 2012/2013/2014. O Decreto nº 14.628, de 04 de novembro de 2011, assinado pelo atual Prefeito Márcio Lacerda, indicou em seu Art. 4º, Inciso I, § 1º, a necessidade dos candidatos apresentarem um Plano de Gestão cujo teor deve:

apresentar estratégias relacionadas ao desenvolvimento das dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira da unidade de ensino, tendo como referências as diretrizes definidas pela Secretaria Municipal de Educação. (BELO HORIZONTE, 2011, p. 2)

Uma característica importante deste Decreto foi descrever de maneira detalhada as atribuições do gestor escolar, que apontou para um aprofundamento da *responsabilização* deste gestor em relação às regulamentações anteriores. Segue abaixo a descrição destas atribuições, no Art. 14 do referido Decreto:

Compete aos diretores e vice-diretores eleitos, dentre outras responsabilidades:

I - executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação;

II - cumprir e fazer cumprir, no âmbito da unidade de ensino, as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação;

III - implementar os programas educacionais do Município, bem como os programas e projetos que o Município aderir, visando a aprimorar a qualidade da aprendizagem;

IV - incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar;

V - promover diálogo das ações intersetoriais, no âmbito de sua competência, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal;

VI - cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de sua competência;

VII - manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os

princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência;

VIII - preservar o sigilo das informações;

IX - tratar todos com zelo e urbanidade;

X - garantir a correta escrituração escolar, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos;

XI - fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos;

XII - fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente. (BELO HORIZONTE, 2011, p.3 - 4)

Estas atribuições foram detalhadas na Portaria SMED nº 262/2011, que definiu, em seu Art. 4º, Inciso I, as dimensões da gestão escolar que devem ser contempladas, a saber: Pedagógica, Administrativa e Orçamentária e Financeira. Esta Portaria apontou os compromissos que a Secretaria Municipal de Educação assumiu, a partir da elaboração do Mapa Estratégico que incorporou o planejamento no âmbito da gestão da educação no município. Desta forma, a SMED explicitou em torno de quais objetivos as competências esperadas dos gestores deveriam se articular solicitando, no Anexo VI, que fossem definidas as metas a serem alcançadas no mandato para os seguintes objetivos:

I - Melhoria da aprendizagem:

a - melhorar os indicadores educacionais, medidos pelo IDEB, Avalia BH e Avalia - EJA;

b - aumentar o índice de atendimento de estudantes na Escola Integrada;

c - aumentar o índice de atendimento na Educação Infantil;

d - garantir a equidade;

e - reduzir o analfabetismo;

f - aumentar anos de escolarização da população;

g - garantir que todos os alunos estejam lendo aos 8 (oito) anos de idade;

II - Integração Institucional:

a - aumentar e intensificar a integração com as famílias;

b - melhorar a integração institucional;

c - promover a abertura das escolas nos finais de semana.

III - Melhoria dos processos de trabalho e de aprendizagem da Escola / UMEI:

a - definir currículo, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes;

- b - melhorar a gestão escolar, fortalecendo os Colegiados Escolares;
  - c - implantar e implementar o regimento escolar;
  - d - implantar e implementar o modelo de gestão de custos;
  - e - monitorar a frequência e o desempenho dos estudantes promovendo ações visando ao seu pleno desenvolvimento;
- IV - Melhoria do clima escolar:
- a - fomentar a formação dos profissionais da educação;
  - b - organizar ações para a redução do absenteísmo;
  - c - implantar e implementar a política de gestão de pessoas;
  - d - promover ações para elevar a expectativa dos professores / educadores em relação à aprendizagem dos estudantes;
  - e - planejar, implantar e implementar o processo de acolhimento dos professores / educadores, das famílias, dos demais profissionais que atuam na Escola / UMEI e dos estudantes;
- V - Infraestrutura e Tecnologias
- a - melhorar e ampliar a infraestrutura física e de tecnologia da informação;
  - b - atualizar o acervo da biblioteca escolar. (BELO HORIZONTE, 2011, p. 28).

Este breve histórico teve por objetivo evidenciar os ajustes promovidos pela SMED em relação ao mandato dos diretores, de modo a responder às exigências em torno do compromisso com a melhoria da aprendizagem dos estudantes e com a eficácia na gestão escolar. É preciso considerar, contudo, que foi mantido o compromisso com a gestão democrática, seja através da manutenção do processo de seleção de diretores exclusivamente por meio da eleição direta, seja pela importância atribuída aos Colegiados e à participação da família e comunidade em todo o processo.

### **1.3 As ações da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte em relação à gestão escolar e ao papel do diretor na dimensão pedagógica**

Ao analisar a política municipal de seleção dos gestores escolares, foi consultada a documentação existente em relação às ações implementadas pela SMED que tivessem por objetivo aprimorar os critérios de seleção e monitoramento das direções. Nos últimos cinco anos, um conjunto de medidas tomadas pela SMED levou a uma discussão sobre a necessidade de garantir direções escolares comprometidas com o projeto de educação do Município.

Houve aumento no volume de recursos destinados às Caixas Escolares, investimento maior em materialidade e revitalização da rede física, a criação, em 2004, de uma verba específica para investimento nos processos pedagógicos da escola, denominada como Projeto de Ação Pedagógica (PAP) e, por fim, o monitoramento da gestão escolar.

A Portaria SMED nº 064/2008, que regulamentou o penúltimo processo eleitoral, incluiu a exigência de apresentação de um plano de trabalho por parte dos candidatos, a ser desenvolvido durante o mandato. Esta iniciativa teve como objetivo promover o comprometimento dos candidatos com as novas exigências no âmbito da gestão pedagógica. A inclusão de um plano de trabalho não foi considerada suficiente para vincular o compromisso do diretor com a dimensão pedagógica da sua escola, diferente das dimensões administrativa e financeira, que também foram regulamentadas na referida Portaria.

No caso da gestão financeira, o acompanhamento sistemático dos gastos é feito por um técnico da SMED, através de uma prestação de contas mensal, bem como a exigência de receber um “Nada Consta” para concorrer em outro processo eleitoral; além do fato de que toda a movimentação financeira é de responsabilidade do diretor, na condição de Presidente da Caixa Escolar.

Em relação à dimensão administrativa, as irregularidades são mais facilmente identificáveis e o ritual para aplicação das sanções, previsto no Manual da Corregedoria, serve de orientação sobre como conduzir a apuração de responsabilidades e a quem compete fazê-lo.

Naquilo que se refere à gestão pedagógica, apesar do acompanhamento dos processos de cada escola realizados pela SMED e Gerências Regionais de Educação (GERED's), ainda não havia procedimentos sobre a melhor maneira de acompanhar a gestão escolar dos diretores e como tratar daqueles casos de pouca competência técnica, bem com daqueles omissos nesta dimensão da gestão escolar. A dificuldade em se estabelecer um fluxo de procedimentos residia no fato de que seriam necessários indicadores que pudessem aferir a eficácia da gestão, diferente das intencionalidades genéricas apresentadas nos planos de trabalho dos candidatos. Além disso, o próprio processo de escolha do diretor por eleição direta confere aos eleitos a legitimidade de um mandato

de três anos, assegurado pelas regras desse processo e conquistado através do pleito. O desafio para o estabelecimento de uma política de monitoramento da gestão escolar estava em como trabalhar com indicadores de eficácia escolar na gestão pedagógica, dentro do marco regulatório e da concepção de gestão democrática praticada pela Rede Municipal de Educação.

Ao longo da gestão SMED 2009-2012, a Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPF) ficou responsável pelo Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. A organização do trabalho foi desenhada considerando uma equipe responsável por formular as ações das equipes regionais de acompanhamento pedagógico, que realizaram a orientação e o monitoramento da escola, considerando a sua organização pedagógica, as especificidades do seu grupo de trabalho, comunidade escolar, bem como a gestão escolar como um todo. Para compor estas equipes, houve um processo de seleção dentre os professores da própria Rede Municipal de Educação numa cota específica por GERED, que considerou o cálculo de profissional em tempo integral (um cargo efetivo de 22h30 semanais mais extensão de jornada) para monitorar três escolas. Deste modo, o Programa conta com 86 profissionais envolvidos diretamente no monitoramento do ensino fundamental, seja na SMED ou GERED's. A Educação Infantil possui uma equipe própria para acompanhamento pedagógico e realiza o trabalho na Rede Própria e nas instituições conveniadas com a Prefeitura de Belo Horizonte/ SMED, embora em outro formato.

A GCPF publicou em 2012 um caderno com Orientações Gerais para o Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. Neste documento de subsídio para o trabalho do acompanhante pedagógico, a gestão escolar foi definida como sendo um "...ciclo que movimenta os processos pedagógicos, administrativos e humanos dentro da escola" (SECRETARIA Municipal de Educação, 2012. p.3). Este ciclo foi descrito com uma ação contínua de planejar, executar, monitorar e avaliar, tendo como centro do processo a gestão democrática e o monitoramento realizado pelo acompanhante pedagógico, responsável por articular no interior da escola este ciclo. Dentre as atribuições do acompanhante pedagógico destaca-se acompanhar o desempenho pedagógico da escola por meio dos

indicadores das avaliações externas, com ênfase para os resultados da Prova Brasil, responsável pelo IDEB, bem como o sistema de avaliação próprio do Município, o AVALIA BH.

No mesmo período, o diretor escolar e o vice-diretor participaram de uma avaliação específica denominada Avaliação da Gestão, reafirmada no Art. 45 da Portaria nº 262/2011, que trata de uma avaliação do Plano de Metas pactuado junto à SMED. O art. 4º, inciso V, § 4º da referida Portaria, detalhou este compromisso em relação ao Plano de Metas da seguinte forma:

§ 4º - O Plano de Trabalho da chapa vencedora será instrumento de monitoramento e avaliação da gestão e base para que a Escola / UMEI, sob a responsabilidade do gestor eleito, ofereça serviços educacionais de qualidade, conforme Plano de Metas a ser pactuado, no primeiro trimestre da gestão, com a Secretaria Municipal de Educação. (BELO HORIZONTE, 2011)

A Avaliação da Gestão foi realizada anualmente junto à comunidade escolar em Assembleia e semestralmente na SMED. A Gerência de Articulação da Política Educacional (GAPE) respondeu, desde 2009, por um conjunto de ações voltadas para a avaliação e o monitoramento dos diretores das escolas municipais. A Gerente da GAPE explicou que “...a partir do ano de 2009 a SMED trabalha com monitoramento de metas e resultados o SIGEOR, Sistema de Gestão Estratégica Orientado para os Resultados, vinculado à Coordenação do Programa BH Metas e Resultados.” (PEREIRA, 2012). Este monitoramento deu ênfase à eficácia escolar, com a utilização de indicadores pedagógicos para aferir a melhoria da qualidade da educação nas escolas da Rede Municipal de Educação. Segundo ela, essa avaliação foi um processo no qual os diretores se reuniram com um trio de gerentes da própria SMED, que tinham a responsabilidade de avaliar a condução deles na gestão escolar, aferir os resultados alcançados por escola e, quando necessário agir no sentido de ir “...alterando rumos de gestão” (PEREIRA, 2012). Os gerentes da SMED estavam implicados no alcance do resultado dos projetos sustentadores sendo que, além da própria Gerente da GAPE, os outros responsáveis diretos por essa ação foram o Gerente de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania (GEDC) e a Gerente da GCPF. Nesta organização, cada Gerente

avaliou os diretores de três Regionais e realizou reuniões semestrais por escola, com a presença dos Gerentes de Educação e Pedagógico das respectivas Regionais. A realização desses encontros não foi conduzida por nenhum instrumento padronizado para realizar a avaliação: cada um tinha a responsabilidade de “dar o tom” na condução do processo.

O Fórum de Diretores foi outra estratégia importante. A Secretária Municipal de Educação promoveu reuniões com os diretores da Rede Municipal de Educação, em encontros regionalizados com periodicidade semestral e, pelo menos uma vez ao ano, um grande encontro centralizado com a totalidade dos diretores da Rede Municipal de Educação. A pauta era diversa e contemplava desde a apresentação dos resultados das avaliações externas até problemas considerados de maior urgência pelos diretores como, por exemplo, o gerenciamento dos recursos financeiros, além de questões relacionadas à campanha salarial da categoria dos professores. Os gerentes da SMED participavam quando a pauta estava relacionada às questões da sua gerência. (PEREIRA, 2012)

É importante considerar ainda o Plano de Trabalho da Gestão, que também fez parte da Portaria SMED nº 262/2011 e diz respeito ao compromisso dos candidatos em relação a todas as dimensões da gestão escolar, mas com o propósito de que todas elas contribuam para a aprendizagem efetiva dos estudantes da escola. Sua elaboração visou articular e garantir o cumprimento das metas previstas nos Mapas Estratégicos da SMED e das escolas municipais, que foram um dos principais instrumentos implantados pela SMED. O art. 5º da referida Portaria, em seus incisos I, II e III, explicitou aquilo que se espera das direções eleitas:

Art 5º - O Plano de Trabalho da Gestão previsto no inciso I, do artigo 4º, a ser elaborado pelas chapas, tratará de forma clara e objetiva das dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira da Escola, prevendo a participação da Comunidade Escolar e estratégias para garantir o bom funcionamento da Escola e a excelência no processo de ensino e aprendizagem, a saber:

I - O objetivo da Gestão Pedagógica é coordenar o trabalho pedagógico, buscando soluções criativas que garantam a aprendizagem, a permanência, a equidade e a inclusão de todos. O Plano de Trabalho da Gestão Pedagógica deverá



elencar estratégias relativas a: implementação das Proposições Curriculares; monitoramento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes; formação continuada dos professores / educadores; garantia da equidade no desempenho dos estudantes da RME; definição de currículo, de critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes e implementação do Regimento Escolar.

II - O objetivo da Gestão Administrativa ou Gestão da Estrutura e Funcionamento da Escola / UMEI é garantir as condições materiais, físicas e humanas dos vários setores da instituição escolar, de forma integrada e em conformidade com a legislação vigente. O Plano de Trabalho da Gestão Administrativa deverá elencar estratégias relativas a: promoção da intersetorialidade, das parcerias e da efetiva participação da Comunidade nos Conselhos, Colegiados e Assembleias Escolares; manutenção e efetiva utilização dos diversos espaços físicos da Escola / UMEI (biblioteca, cantina, secretaria, laboratório de informática); gestão de pessoal (melhoria do clima escolar e redução do absenteísmo); gestão e coordenação de serviços gerais, gestão da secretaria (vida acadêmica dos estudantes) e gestão de material e de patrimônio.

III - O objetivo da Gestão Orçamentária e Financeira é garantir a administração dos recursos por meio da responsabilização jurídica dos processos financeiros, administrativos, contábeis, fiscais e de pessoal, de acordo com a legislação, as normas e as orientações pertinentes, de forma a atender as demandas da Comunidade Escolar. O Plano de Trabalho da Gestão Orçamentária e Financeira deverá elencar estratégias relativas a: promoção da participação coletiva nas decisões sobre utilização dos recursos, prestação de contas e avaliação dos impactos do seu uso (utilização, transparência, destinação e prestação de contas das diferentes verbas. (BELO HORIZONTE, 2011, p. 3 - 4)

Conforme Anexo VI da Portaria citada acima, o plano deveria ser estruturado na lógica do planejamento estratégico e apresentar três estratégias para cada dimensão. Na dimensão pedagógica foram destacados os seguintes aspectos: garantia da melhoria da qualidade da educação, das referências curriculares, dos processos de avaliação interna e externa, da ampliação do atendimento na Escola Integrada, dos Programas e Projetos de Correção de Fluxo, da Educação de Jovens e Adultos, da integração com as famílias e com a comunidade.

Naquilo que concerne à dimensão administrativa, foram destacados os aspectos da gestão de merenda, patrimônio, escrituração escolar, lançamento e atualização de dados no SGE e outros sistemas correlatos, vida escolar do

aluno, gestão de pessoal. Esta dimensão também foi chamada na documentação oficial de Gestão da Estrutura e Funcionamento da Escola. Por fim, a dimensão orçamentária e financeira focou na gestão dos recursos da Caixa Escolar. Esta dimensão foi apontada com tendo que “se vincular às demais dimensões que viabilizam a realização de projetos e melhorias objetivando a qualidade da educação” (BELO HORIZONTE, 2011, p. 8). Esta explicitação apontou para o reconhecimento da Secretaria acerca da importância da gestão pedagógica no conjunto das atribuições do diretor e vice-diretor.

A Portaria SMED nº 262/2011 regulamentou que a direção eleita fosse monitorada em seu Plano de Trabalho da Gestão e que os candidatos deveriam considerar para a sua elaboração o diagnóstico da escola, a partir de indicadores já disponibilizados na Rede Municipal de Educação e os princípios da gestão democrática.

Outra iniciativa apontada na Portaria nº 262/2011, inédita em relação às Portarias que regulamentaram os demais processos eleitorais, diz respeito ao processo de responsabilização do gestor escolar. Para tanto, foi instituído que o candidato eleito assinasse um Termo de Compromisso da Gestão no plano pessoal, assumindo responder por todas as competências relacionadas no Decreto de nº 14.628/2011 e citadas anteriormente. Nos artigos 44, 45 e 46 do Capítulo X, das Disposições Transitórias, foram apontadas outras atribuições passíveis de responsabilização, bem como a formalização de um processo de Avaliação da Gestão que evidenciou a preocupação em promover uma gestão eficaz:

Art. 44 - Os Diretores e Vice-Diretores eleitos deverão participar efetivamente dos cursos de formação em gestão oferecidos pela SMED, no decorrer do mandato, sendo obrigatória a frequência integral e a comprovação de conclusão de cada curso.

Art. 45 - Ao final de cada ano de mandato, ou sempre que se fizer necessário, realizar-se-á a Avaliação da Gestão para averiguação do cumprimento do Plano de Metas pactuado.

§1º - A Avaliação da Gestão tem o objetivo de contribuir para o cumprimento do Plano de Metas e, visa, sobretudo, à eficiência e à qualidade do funcionamento da unidade de ensino.

§2º - A avaliação de que trata o *caput* deste artigo terá como foco o Termo de Compromisso da Gestão e o Plano de Metas

assinados pelos Gestores, conforme dispuser regulamento próprio.

§3º A Gerência Regional de Educação - GERED deverá acompanhar a gestão de cada unidade de ensino de sua regional, zelando pelo cumprimento do Plano de Metas e procedendo aos registros e providências necessários à eficácia da avaliação, como participante ativa desse processo.

Art. 46 - A SMED normatizará os critérios da avaliação da gestão, com base nos princípios previstos no Art. 37 da Constituição Brasileira. (BELO HORIZONTE, 2011, p. 27).

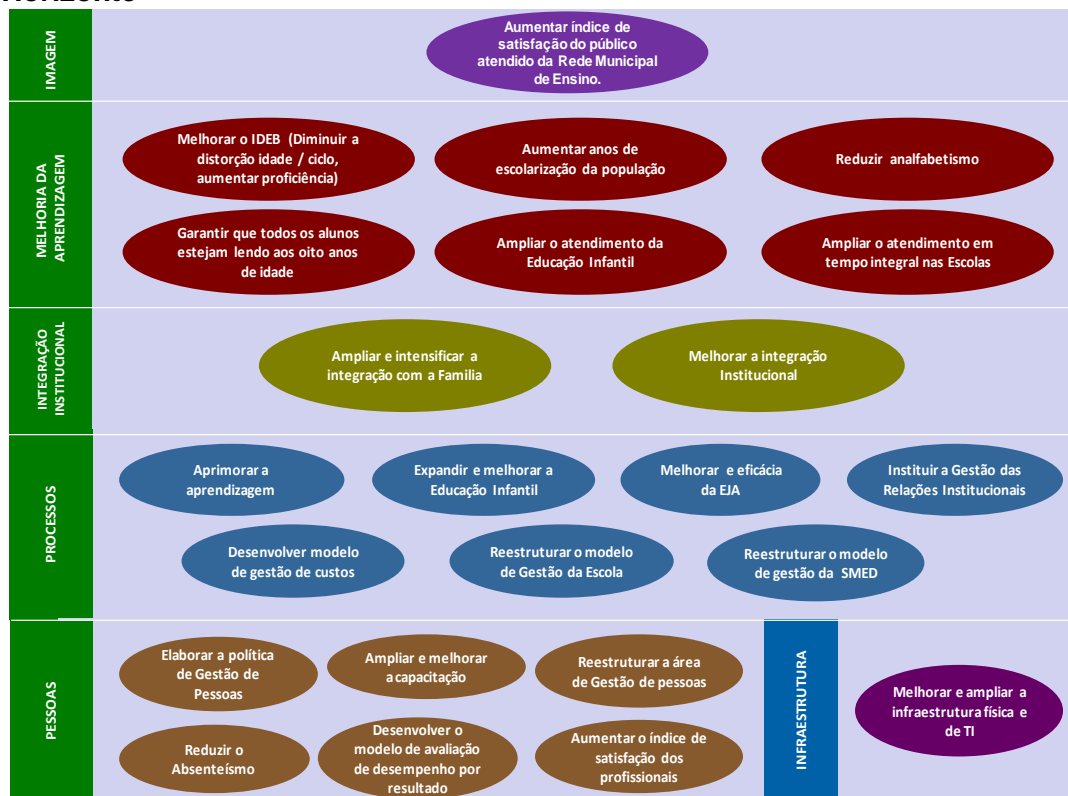
Este Termo de Compromisso sintetizou a opção da gestão da SMED em articular a gestão democrática com uma gestão escolar comprometida com a eficácia, ao assegurar o compromisso do diretor e vice-diretor eleitos com as suas responsabilidades em assegurar o cumprimento do Plano de Metas, das diretrizes normativas da SMED e do CME/BH, além da implementação das políticas educacionais do Município de aprimoramento da qualidade da aprendizagem. Neste processo, a liderança pedagógica do diretor escolar é destacada na regulamentação do processo eleitoral e, portanto, no contexto da gestão democrática da Rede Municipal de Educação.

#### **1.4 Os instrumentos de monitoramento da gestão na Rede Municipal de Belo Horizonte e as iniciativas no campo da gestão democrática**

A SMED, ao longo da gestão 2009/2012, implementou um conjunto de ações voltadas para o monitoramento da gestão escolar e também instituiu instrumentos que viabilizaram a realização deste monitoramento. Desses instrumentos, os Mapas Estratégicos da SMED e das Escolas Municipais foram considerados relevantes na regulamentação do processo eleitoral em 2011. Eles foram elaborados a partir de *workshops* sobre planejamento estratégico, realizados pela Fundação Dom Cabral com a equipe da SMED: composta de um grupo de gerentes, diretores indicados pela Secretaria Municipal de Educação, além do Secretário Municipal Adjunto e da própria Secretária Municipal de Educação. O propósito destes mapas foi evidenciar a agenda estratégica para a Rede Municipal de Educação. Na construção desta agenda,

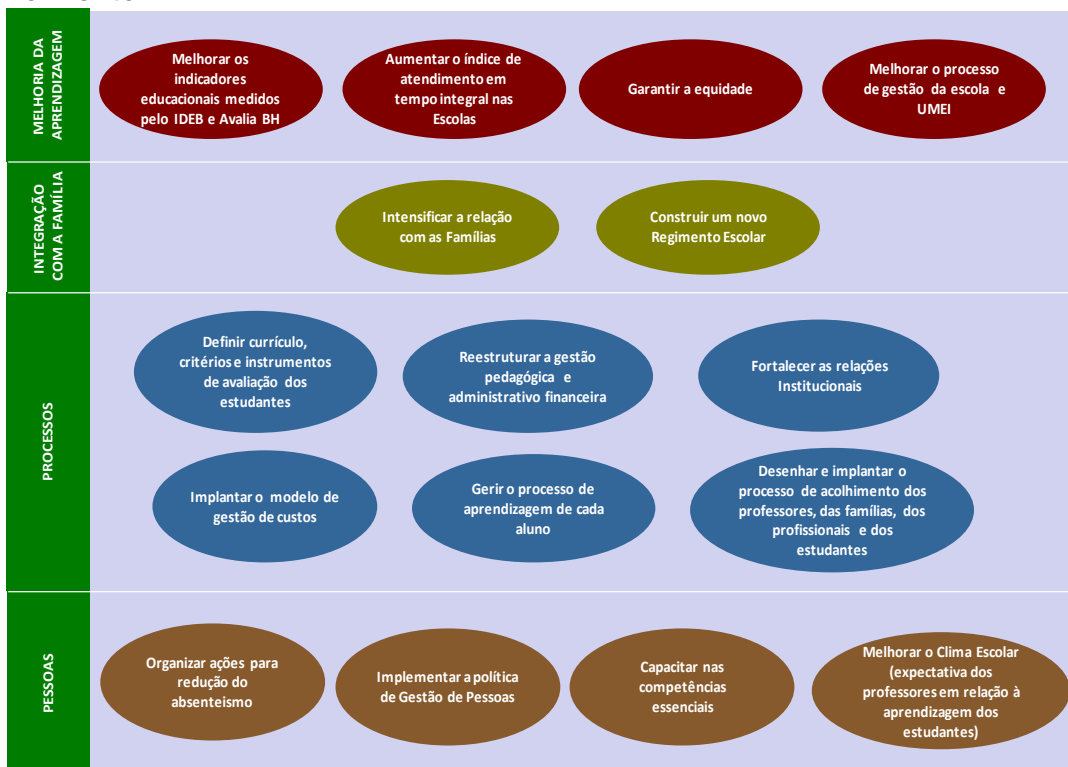
foi definido o objetivo estratégico da Secretaria Municipal de Educação enquanto visão, missão e valores. A visão definida pela SMED foi de “Belo Horizonte – cidade educadora: educação integral, excelência no conhecimento e soluções criativas”, enquanto a missão foi “promover a educação com qualidade e equidade para os estudantes do Sistema Municipal de Ensino de Belo Horizonte, por meio da sua rede de escolas e parceiros” e os valores foram afirmados como “gestão democrática, trabalho coletivo, diálogo, transparência, cuidado, respeito, zelo, atenção, ética, compromisso”. (MENDES, 2012, p. 8). Estas premissas foram consideradas na elaboração dos Mapas Estratégicos apresentados a seguir, que explicitam metas voltadas para a melhoria da aprendizagem, valorização da gestão democrática e o papel do diretor escolar. Estes mapas visam representar os aspectos mais relevantes da gestão da SMED, a começar da imagem – objetivo maior da instituição em relação ao cidadão do Município. Logo após são apresentadas as metas, voltadas para a melhoria da aprendizagem; em seguida o planejamento que deve nortear a gestão da política educacional na integração institucional, nos processos e na gestão de pessoas. Importante ressaltar que o processo pressupõe a legitimação pelo Governo e Sociedade Civil.

**FIGURA 2: Mapa Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte**



Fonte: FUNDAÇÃO Dom Cabral, 2010

**FIGURA 3: Mapa Estratégico das Escolas Municipais de Educação de Belo Horizonte**



Fonte: FUNDAÇÃO Dom Cabral, 2010

O Mapa Estratégico da SMED pode ser interpretado como o instrumento principal para a gestão escolar, sendo que os demais instrumentos devem estar em diálogo e consonância com as metas apontadas por ele. O Mapa Estratégico das escolas dialoga com o Mapa da SMED e resulta num conjunto de metas mais específicas para as unidades escolares, portanto mais próximas da atuação do gestor escolar.

A Secretaria Municipal de Educação definiu outro instrumento para a realização do monitoramento da gestão das escolas municipais: o PDE Interativo, uma ferramenta de planejamento da gestão escolar proposta pelo Ministério da Educação para as escolas públicas.

Em 2012, a SMED optou pela utilização do PDE Interativo como instrumento para o monitoramento da gestão escolar. Trata-se de uma ferramenta de planejamento desenvolvida pelo Ministério da Educação, em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais, disponibilizada este ano para todas as escolas através do SIMEC (Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças). Neste caso, não há vinculação de recursos e a utilização da ferramenta permite à escola "...identificar seus principais problemas e definir ações para alcançar os seus objetivos, aprimorar a qualidade do ensino e da aprendizagem e melhorar os seus resultados." (BRASIL, 2012).

Com base nesses instrumentos, foram propostas ações que resultaram em programas e projetos desenvolvidos ao longo da gestão municipal de 2009/2012. O IDEB foi o principal indicador relacionado à melhoria da qualidade da educação. Para 2011, no 5º ano, a meta prevista pelo Ministério da Educação para a Rede Municipal de Belo Horizonte era de 5,4 e o IDEB observado foi de 5,6. No caso do 9º ano, a meta prevista para 2011 era de 4,1 e o IDEB observado foi de 4,5. Em ambos os anos, o Município superou a meta para 2011 e alcançou a meta prevista para 2013, conforme demonstrado nos quadros a seguir:

**QUADRO 1**  
**Resultados e Metas do IDEB para o 5º ano no Município de Belo Horizonte**

Município ↕	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2013 ↕	2015 ↕	2017 ↕	2019 ↕	2021 ↕
BELO HORIZONTE	4.6	4.4	5.3	5.6	4.6	5.0	5.4	5.6	5.9	6.1	6.4	6.6

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação, 2012

**QUADRO 2**  
**Resultados e Metas do IDEB para o 9º ano no Município de Belo Horizonte**

Município ↕	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2013 ↕	2015 ↕	2017 ↕	2019 ↕	2021 ↕
BELO HORIZONTE	3.7	3.4	3.8	4.5	3.7	3.8	4.1	4.5	4.9	5.1	5.4	5.6

Fonte: BRASIL, Ministério da Educação, 2012

É importante ressaltar que o monitoramento dos resultados da aprendizagem na Rede Municipal de Educação também tem sido aferido através de um sistema próprio de avaliação. Realizado em convênio com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), o AVALIA BH é o Sistema de Avaliação da Educação Fundamental das Escolas da Prefeitura de Belo Horizonte e, em seu Programa de Avaliação Externa do Desempenho Escolar, vem apresentando aumento da proficiência dos alunos desde sua primeira edição em 2008. Uma característica importante deste Programa é a realização da avaliação para todos os alunos do 3º ao 9º ano, com a divulgação dos resultados por aluno e por turma.

Os resultados do AVALIA BH divulgados em 2012 demonstram um avanço no aumento do percentual de participação dos estudantes ao longo das quatro edições da avaliação externa, bem como o aumento da proficiência que, na maioria das vezes, passa dos padrões de desempenho mais baixos, classificados como abaixo do básico e básico, para aqueles padrões que apresentam proficiências maiores, satisfatório e avançado, nos resultados de Língua Portuguesa e Matemática. Este deslocamento positivo dos padrões demonstra que a melhoria da qualidade da educação ocorreu não somente em relação à média geral por ano de ciclo, mas também na promoção de um ganho geral dos alunos com maior dificuldade de aprendizagem, que saíram do

padrão de desempenho abaixo do básico para os demais padrões - inclusive no avançado, conforme se observa nos dados que tratam dos resultados da Rede Municipal de Educação.

Nas tabelas a seguir são apresentados os resultados de participação por ciclo e etapa de escolaridade em todas as edições anuais, de 2008 a 2011. Considerando que o processo de avaliação inicia-se no final do Primeiro Ciclo, este é único ciclo que possui apenas a última etapa. De um modo geral, a análise desses resultados aponta uma maior participação dos estudantes dos anos iniciais em relação aos anos finais. Pode-se observar que do final do Primeiro Ciclo ao meio do Segundo Ciclo, que corresponde ao período de escolarização do 3º ao 5º ano do ensino fundamental, o percentual de participação foi de 90% ou mais na última edição, tendo aumentado progressivamente desde 2008. Nos anos finais do ensino fundamental, que corresponde ao final do Segundo e Terceiro Ciclos (6º ao 9º ano), a participação na última edição foi de 84% ou mais. Em todas as etapas e ciclos, houve uma oscilação negativa na edição de 2010 devido à forte chuva que cidade de Belo Horizonte sofreu no dia de aplicação das provas. Esta chuva prejudicou a frequência escolar e foi considerada um dos motivos para explicar a queda de participação. Os dados de participação atestam o alto grau de confiabilidade dos resultados.



**TABELA 1**  
**Participação por Ano de Escolaridade dos Estudantes da Rede**  
**Municipal de Educação - Primeiro e Segundo Ciclos - nas edições**  
**do AVALIA BH de 2008 a 2011\***

Ciclo	Etapa de Escolaridade	Edição	Nº de Alunos Avaliados	%
<b>I</b>	<b>2ª Série/3º Ano EF</b>	2008	14.253	86,9%
		2009	16.207	90,2%
		2010	13.555	87,1%
		<b>2011</b>	<b>13.376</b>	<b>91,2%</b>
<b>II</b>	<b>3ª Série/4º Ano EF</b>	2008	12.092	87,8%
		2009	13.306	89,9%
		2010	13.650	85,8%
		<b>2011</b>	<b>12.264</b>	<b>91,0%</b>
	<b>4ª Série/5º Ano EF</b>	2008	12.289	86,0%
		2009	12.734	90,2%
		2010	12.626	85,0%
		<b>2011</b>	<b>14.270</b>	<b>90,5%</b>
	<b>5ª Série/6º Ano EF</b>	2008	15.414	83,2%
		2009	16.184	87,4%
		2010	14.518	82,0%
		<b>2011</b>	<b>16.162</b>	<b>88,9%</b>

\* Número de alunos avaliados no primeiro dia de aplicação  
 Fonte: CAEd/UFJF, AVALIA BH, 2012

**TABELA 2**  
**Participação por Ano de Escolaridade dos Estudantes da Rede**  
**Municipal de Educação - Terceiro Ciclo - nas edições do AVALIA BH**  
**de 2008 a 2011\***

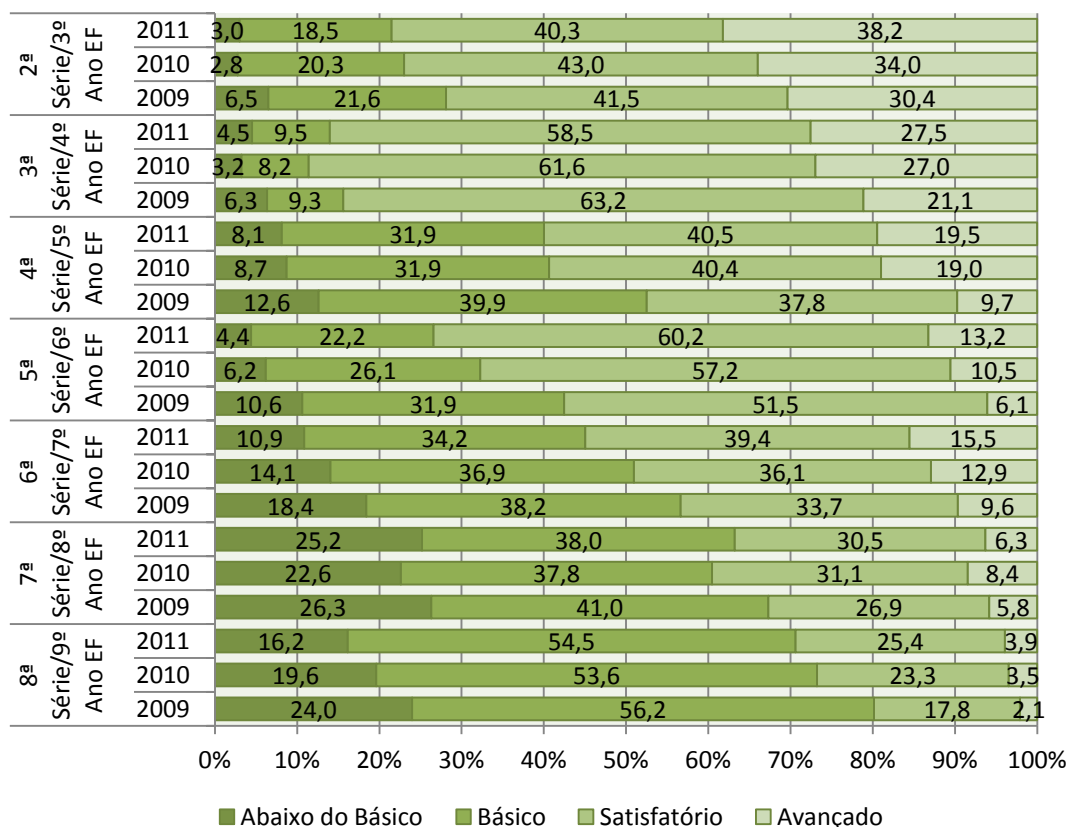
Ciclo	Etapa de Escolaridade	Edição	Nº de Alunos Avaliados	%
<b>III</b>	<b>6ª Série/7º Ano EF</b>	2008	11.370	80,2%
		2009	12.813	84,4%
		2010	11.943	77,8%
		<b>2011</b>	<b>11.961</b>	<b>85,0%</b>
	<b>7ª Série/8º Ano EF</b>	2008	11.448	77,5%
		2009	11.713	83,6%
		2010	11.163	77,2%
		<b>2011</b>	<b>12.420</b>	<b>85,4%</b>
	<b>8ª Série/9º Ano EF</b>	2008	11.359	72,7%
		2009	13.204	81,5%
		2010	10.540	75,3%
		<b>2011</b>	<b>10.661</b>	<b>84,4%</b>

\* Número de alunos avaliados no primeiro dia de aplicação  
 Fonte: CAEd/UFJF, AVALIA BH, 2012

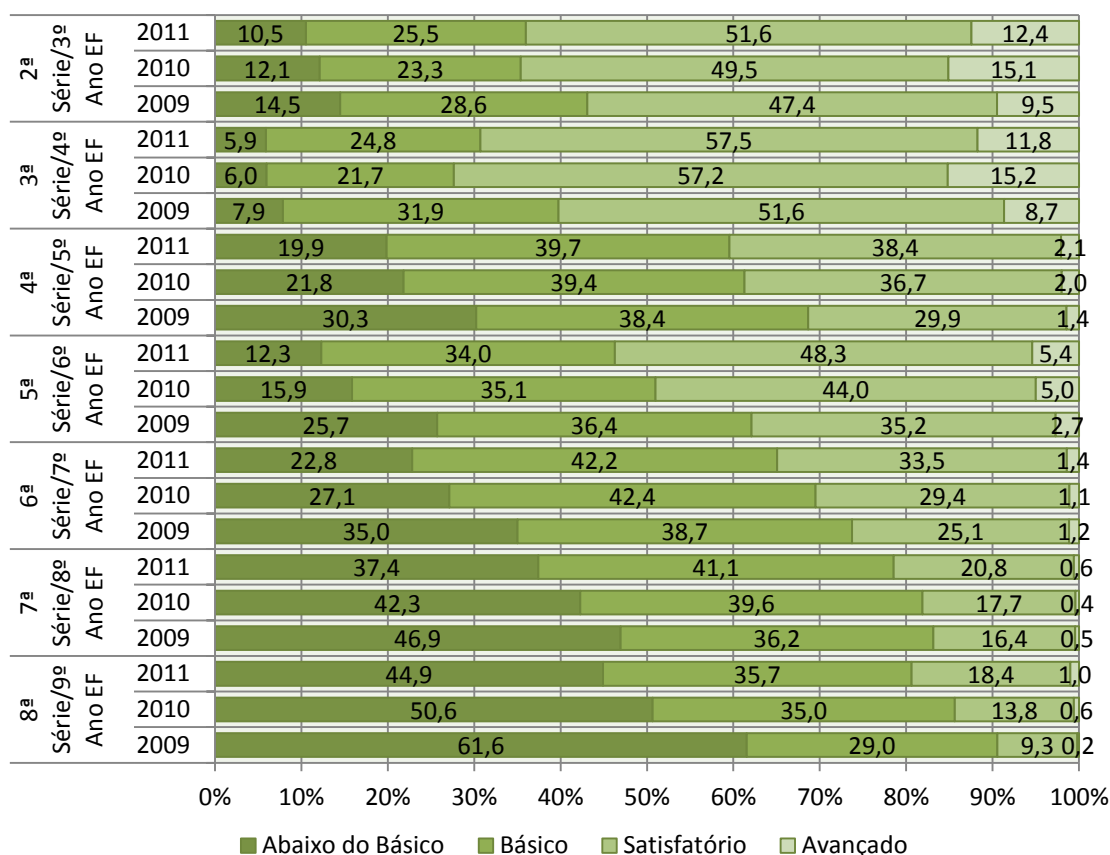
Nos gráficos que se seguem são apresentados os resultados de desempenho por ciclo e etapa de escolaridade em todas as edições anuais, de

2008 a 2011. De um modo geral, a análise desses resultados apontou uma maior proficiência dos estudantes de todos os anos, com uma movimentação positiva, pois diminuiu o número daqueles que estavam nos níveis abaixo do básico e básico, enquanto houve um progressivo aumento da proficiência nas faixas do satisfatório e avançado. Um avanço importante ocorrido na Rede Municipal de Educação foi a constância deste padrão no aumento da proficiência em todos os anos, inclusive no Terceiro Ciclo. No entanto, os dados apontam um desafio para a gestão pedagógica das escolas, pois evidenciam uma diminuição no percentual das proficiências consideradas desejáveis, satisfatória e avançada, na medida em que aumenta o ano de escolaridade. Cabe observar que na Matemática houve um movimento atípico que merece investigação em um estudo específico: as proficiências desejáveis aumentaram no final do Segundo Ciclo em relação ao meio, ou seja, o 6º ano apresentou proficiência melhor que o 5º ano.

**GRÁFICO 1 - Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho e Ano de Escolaridade em Língua Portuguesa nas edições do AVALIA BH de 2009 a 2011**



**GRÁFICO 2 - Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho e Ano de Escolaridade em Matemática nas edições do AVALIA BH de 2009 a 2011**



Fonte: CAEd/UFJF AVALIA BH , 2012

Os instrumentos de monitoramento da gestão escolar, implementados no período de 2009 a 2012 enfatizaram a dimensão pedagógica dessa gestão nas escolas municipais e os resultados dos indicadores pedagógicos, IDEB e AVALIA BH, demonstraram que houve um avanço em relação à aprendizagem dos estudantes. No entanto, estes resultados apontaram também para a necessidade de manter e avançar na melhoria dos indicadores e esta situação se configura em um desafio para os gestores municipais no período do mandato do governo de 2013 a 2016, principalmente naquilo que se refere ao monitoramento e à avaliação da gestão pedagógica dos diretores da Rede Municipal de Educação.

O presente trabalho se propôs a aprofundar no PDE Interativo e realizou uma pesquisa a partir das informações lançadas pelas escolas municipais na ferramenta. A tabulação dos dados permitiu identificar os pontos críticos das escolas da Rede Municipal de Educação durante a realização do diagnóstico.

Considerada uma etapa fundamental do planejamento, ele é necessário para traçar uma radiografia da situação atual da gestão escolar, conforme explicação que se segue:

O Diagnóstico é uma das etapas mais importantes de todo tipo de planejamento, pois representa o momento em que os planejadores se defrontam com a realidade que pretendem alterar. Afinal, um planejamento existe para modificar uma situação. O principal objetivo do diagnóstico é ajudar a escola a fazer o seu "raio X", ou seja, conhecer a situação atual e, a cada momento, tentar identificar os principais problemas e desafios a serem superados. E para que ele reflita bem essa realidade escolar, precisa ser elaborado coletivamente.

No caso do PDE Interativo, não se trata apenas de responder e preencher os campos, mas de refletir sobre as informações que estão sendo colocadas. Portanto, o Grupo de Trabalho deve avaliar cuidadosamente cada questão e debatê-las até chegar a um entendimento comum e aceitável por todos. Para tanto, quanto mais informações relevantes puderem ser reunidas no diagnóstico, maiores as chances do plano ser bem elaborado. Neste sentido, o PDE Interativo dividiu o diagnóstico em 3 eixos e, em cada eixo, são incluídas duas dimensões. As dimensões, por sua vez, subdividem-se em temas. Observe o quadro abaixo para entender a estrutura do Diagnóstico. (BRASIL, 2012)

Este trabalho considerou em seu desenho metodológico os três eixos descritos acima e como eles se sub-dividem em dimensões, uma vez que a tabulação dos dados foi realizada respeitando a classificação utilizada no PDE Interativo. Desta forma, o primeiro eixo é chamado de Resultados e possui duas dimensões, "Indicadores e Taxas de Distorção" e "Aproveitamento e Matrícula". O segundo eixo é a Intervenção Direta e possui também duas dimensões, "Ensino e Aprendizagem" e "Gestão". O terceiro e último eixo é chamado de Intervenção Parcial ou Indireta e possui as dimensões "Comunidade Escolar" e "Infraestrutura".

A identificação dos pontos críticos das escolas municipais apontados foi realizada considerando as dimensões descritas acima e fazendo um recorte neste trabalho daqueles considerados prioritários. Dessa forma, eles deveriam estar relacionados aos fatores levantados pela literatura e aos conceitos de gestão pedagógica, liderança do diretor e eficácia escolar, assim como aos Mapas Estratégicos da SMED e das escolas e à gestão democrática. Por fim, foi considerada a síntese realizada em abril de 2012 pela coordenação do

Comitê Estratégico Municipal, responsável pelo monitoramento do PDE Interativo, que identificou os pontos críticos mais recorrentes, então considerados prioritários. Esta síntese foi estruturada a partir das informações contidas no detalhamento dos problemas identificados no diagnóstico das escolas. Para tanto, foi realizada uma análise comparativa dos pontos comuns presentes no diagnóstico em relação aos objetivos estratégicos dos Mapas da SMED e das escolas.

Os quadros abaixo, elaborados pelo Comitê Estratégico Municipal da SMED, apresentam uma panorâmica da Rede Municipal de Educação, relevante para a compreensão dos pontos críticos que precisam de atenção por parte dos gestores das escolas de Belo Horizonte.

O Quadro 3 apresenta os pontos críticos prioritários no eixo Resultados e demonstra que, na dimensão Indicadores e Taxas, as escolas municipais não apresentaram evolução nos indicadores de aprovação/reprovação e nem evidências de alcançar as metas do IDEB. Destaca-se também a falta de indicadores de equidade. Na dimensão Distorção e Aproveitamento, chama a atenção o fato de as taxas de distorção e reprovação serem superiores à média nacional em várias disciplinas, além do apontamento de que os professores raramente dispõem de tempo para tirar dúvidas dos alunos.

**QUADRO 3**  
**Pontos críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

DIMENSÃO	PONTOS CRÍTICOS PRIORITÁRIOS
Indicadores e Taxas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve melhora nos indicadores de aprovação / reprovação.</li> <li>• Falta dos indicadores Municipais de proficiência e equidade.</li> <li>• Falta de evidência para alcançar as metas do IDEB.</li> </ul>
Distorção e Aproveitamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de matrícula por turma superior ao parâmetro do Conselho Nacional de Educação.</li> <li>• Taxa de distorção superior à média do Brasil.</li> <li>• Taxa de reprovação superior à média nacional nas seguintes disciplinas: Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História e Geografia.</li> <li>• O Professor raramente dispõe de tempo extra para tirar dúvidas.</li> </ul>

Fonte: Comitê Estratégico Municipal SMED, 2012

O Quadro 4 apresenta os pontos críticos prioritários do eixo Intervenção Direta e demonstra, na dimensão Ensino e Aprendizagem, a pouca relevância do projeto pedagógico e da utilização das diretrizes curriculares nacionais, a pouca variação nos instrumentos de avaliação, bem como a falta de articulação do currículo com os saberes da comunidade e com as ações de educação integral. Na dimensão Gestão, percebe-se o pouco envolvimento do diretor na gestão pedagógica e uma ação mais focada nas questões disciplinares.

**QUADRO 4**  
**Pontos Críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas**  
**da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

DIMENSÃO	PONTOS CRÍTICOS PRIORITÁRIOS
Ensino e Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As escolas não possuem ou não seguem o projeto pedagógico que orienta o processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>• As escolas raramente utilizam as diretrizes curriculares nacionais e não promovem o diálogo com a comunidade, não incorporam seus saberes, nem os aspectos da vida cidadã;</li> <li>• As escolas raramente utilizam avaliação multimodal e com abordagens diversificadas;</li> <li>• As escolas não reconhecem as ações de educação integral.</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os diretores raramente envolvem-se em atividades organizadas pela comunidade;</li> <li>• As escolas raramente definem conjuntamente seus objetivos, metas e estratégias e os planos de ação para alcançá-los;</li> <li>• As escolas raramente utilizam o Regimento Escolar;</li> <li>• As direções se envolvem excessivamente em problemas disciplinares.</li> </ul>

Fonte: Comitê Estratégico Municipal SMED, 2012

O Quadro 5 apresenta os pontos críticos prioritários no eixo Intervenção Parcial ou Indireta e demonstra que, na dimensão Comunidade Escolar, houve pouca articulação da escola com sua comunidade, que não incentivou ações de protagonismo juvenil e não valorizou a relação dos estudantes com seu processo de aprendizagem, sendo esta considerada deficitária. Os docentes não se sentem preparados para atuar em suas disciplinas/áreas e não desenvolveram trabalho de equipe para acompanhar o desempenho discente,

enquanto os pais não acompanharam a vida escolar dos seus filhos. A dimensão Infraestrutura não especificou os problemas detectados no Diagnóstico do PDE Interativo, apenas destacou que houve mais de cinco problemas.

#### QUADRO 5

##### Pontos Críticos Prioritários do PDE Interativo das Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão

DIMENSÃO	PONTOS CRÍTICOS PRIORITÁRIOS
Comunidade Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação dos estudantes com o seu processo de aprendizagem é deficitária e não é valorizada pela escola;</li> <li>• Os estudantes não são incentivados para as ações de protagonismo juvenil e nem para o envolvimento com temáticas sociais;</li> <li>• Os docentes não aproveitam os espaços externos para realizar atividades, nem têm conhecimento do conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor. Além disso, não consideram sua formação apropriada para disciplinas/áreas de conhecimento que ministram;</li> <li>• A equipe escolar raramente trabalha de forma cooperativa e não troca ideias sobre o desempenho dos estudantes e raramente avalia seu desempenho pessoal;</li> <li>• Os pais são pouco participativos e não acompanham a vida escolar dos filhos.</li> </ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apresentação de mais de cinco problemas quanto às instalações , por exemplo (refeitório, sanitário adaptado para pessoa com deficiência) e equipamentos .</li> </ul>

Fonte: Comitê Estratégico Municipal SMED, 2012

### 1.5 Um perfil da gestão pedagógica das escolas da Rede Municipal de Belo Horizonte a partir da identificação dos seus pontos críticos

Em outubro de 2012, o presente trabalho realizou uma investigação empírica dos pontos críticos detectados no diagnóstico do PDE Interativo, apresentados abaixo em tabelas com dados de frequência absoluta e

percentual. Para garantir uma maior fidedignidade da presente pesquisa, foi considerado o universo das 186 escolas municipais e aplicado o seguinte recorte: a síntese do diagnóstico, disponibilizada pela ferramenta, foi consultada apenas nas escolas que tivessem respondido 90% ou mais das informações e questões solicitadas. O objetivo deste critério foi garantir a maior robustez dos dados, pois a ferramenta propõe vários questionários que devem ser respondidos pela escola e, ao final, é feita uma síntese dos pontos críticos, a partir das respostas dadas. Após a aplicação do presente recorte, das 186 escolas da Rede Municipal de Educação, 137 foram selecionadas para consulta da referida síntese. Importante destacar que dentre as 49 escolas não selecionadas, por não ter alcançado o percentual mínimo de preenchimento, três escolas são de Ensino Especial e seis de Educação Infantil. Isto significa que elas são consideradas alvo do monitoramento da gestão através do PDE Interativo, pois os indicadores trabalhados pela ferramenta não se aplicam a elas, a saber: PDE, taxas de rendimento e Prova Brasil. A dimensão infraestrutura não foi considerada no presente trabalho, pois implicaria em ampliar a abordagem para os aspectos administrativo-financeiros da gestão.

A síntese do Diagnóstico do PDE Interativo, ao destacar os pontos críticos prioritários recorrentes, permitiu um panorama da Rede Municipal de Educação e da gestão pedagógica das escolas municipais, bem como sua relação com a comunidade.

A Tabela 3, que trata de Indicadores e Taxas, mostrou que o ponto crítico mais relevante é de aprovação/reprovação por não apresentar melhoria em 56 escolas municipais, ou seja, 41% do total das escolas analisadas. A Rede Municipal de Educação é organizada em ciclos de idade de formação e sua organização pedagógica pressupõe a possibilidade de retenção por desempenho apenas ao final de cada ciclo, cuja duração é de três anos, quando a equipe pedagógica considerar que o estudante não possui as competências/habilidades para seguir para o ciclo seguinte. O fato deste indicador não apresentar melhora pode significar que a reprovação por frequência não tem sido diminuída na Rede Municipal de Educação, apesar das políticas educacionais neste sentido; também pode haver um aumento da retenção por desempenho ao final de cada ciclo, que estaria contribuindo para a estagnação dos indicadores, mesmo com a melhoria da frequência. Estas



hipóteses, levantadas a título de reflexão neste trabalho, apontam para a necessidade de aprofundar o estudo dos dados das escolas municipais e podem servir como objeto de futuras investigações.

Os dois outros indicadores apontam uma relação direta com o conceito de gestão pedagógica voltado para a eficácia escolar. Em 34 escolas municipais, os resultados da Prova Brasil não melhoraram nas duas últimas medições disponíveis em Língua Portuguesa e/ou Matemática, num total de 25% das escolas analisadas. Em 20 escolas municipais, o IDEB não melhorou nas duas últimas medições ou então falta evidência de que a próxima meta será alcançada, representando 15% das escolas analisadas.

Considerando que os indicadores aprovação/reprovação e os resultados da Prova Brasil são os definidores do IDEB, percebe-se a necessidade da SMED de investir na gestão pedagógica das escolas municipais, com o objetivo de melhorar estes indicadores, uma vez que, apesar de o Município ter alcançado a meta do IDEB para 2013, os dados relevam que há fragilidades que poderão comprometer a manutenção e a melhoria dos resultados obtidos pela Rede Municipal de Educação nas últimas edições do IDEB.

**Tabela 3**  
**Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

Indicadores e Taxas	<i>f</i>	%
Não houve melhora nos indicadores de aprovação / reprovação.	56	41
O IDEB não melhorou nas duas últimas medições disponíveis ou falta de evidência em se alcançar as metas.	20	15
Os resultados da Prova Brasil não melhoraram nas duas últimas medições disponíveis em Língua Portuguesa e/ou Matemática	34	25

Fonte: BRASIL. PDE Interativo, 2012

A Tabela 4, que trata da Distorção e Aproveitamento, apontou que a taxa de reprovação é superior à média do Brasil em 60 escolas municipais, considerando cinco turmas ou mais e duas ou mais disciplinas, perfazendo 44% das escolas analisadas. Importante observar que a taxa de distorção em 17 escolas é superior à média do Brasil em cinco turmas ou mais, num percentual de 12% do total analisado. Estes dados reforçam a análise feita anteriormente sobre os indicadores e taxas. Reafirmam, também, a necessidade de investir na eficácia da gestão pedagógica das escolas, pois

eles apontam que muitas escolas municipais produziram resultados perversos em relação à reprovação e conseqüente distorção idade/ciclo em um conjunto de turmas, sendo necessário investir em estudos mais aprofundados que identifiquem práticas internas que possam estar contribuindo para este cenário. No entanto, dois outros itens presentes nesta dimensão evidenciaram alguns aspectos que podem ter impacto nos resultados: o número de matrícula por turma superior ao parâmetro do Conselho Nacional de Educação em cinco turmas ou mais por escola foi identificado em 25 escolas municipais, 18% do total analisado; em 24 escolas, 18% do total, se destacou negativamente a falta de acompanhamento dos alunos que apresentaram desempenho crítico em horários diferenciados, bem como a falta de tempo extra dos professores para retirar as dúvidas desses alunos.

TABELA 4

**Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

<b>Distorção e Aproveitamento</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Número de matrícula por turma superior ao parâmetro do Conselho Nacional de Educação em cinco turmas ou mais por escola.	25	18
Taxa de distorção superior à média do Brasil em cinco turmas ou mais por escola.	17	12
Taxa de reprovação superior à média do Brasil em cinco turmas ou mais, considerando duas ou mais disciplinas.	60	44
A escola raramente oferece horários diferenciados para acompanhamento dos alunos nas áreas de conhecimento/disciplinas que apresentam resultados críticos e os professores não têm tempo extra para tirar dúvidas dos mesmos.	24	18

Fonte: BRASIL. PDE Interativo, 2012

A Tabela 5, que trata do Ensino e Aprendizagem, esclareceu uma série de fatores diretamente relacionados ao currículo que estão presentes na prática pedagógica de várias escolas da Rede Municipal de Educação e que contribuem para explicar os indicadores considerados como pontos críticos. O item de maior frequência, presente em 27 escolas, 20% do total analisado, foi o pouco ou nenhum diálogo com a comunidade e a não incorporação de seus saberes na elaboração do currículo, além de não se articular com a dimensão cidadã nem contribuir para a identidade dos estudantes. Por último, destacou-se a não utilização pela escola dos resultados para promover revisão curricular. A importante frequência dos aspectos voltados ao currículo deve merecer

atenção especial da SMED, pois outro item importante, com frequência em 19 escolas, 14% do total, diz respeito ao baixo nível de conhecimento das expectativas de aprendizagem por parte dos alunos e professores e o fato de as expectativas não serem definidas com base nas diretrizes curriculares adotadas. Por fim, em 13 escolas municipais, 9% do total, os objetivos de cada ano do ciclo não foram definidos de acordo com as diretrizes curriculares, nem explícitos no projeto pedagógico.

**TABELA 5**  
**Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

Ensino e Aprendizagem	<i>f</i>	%
A escola raramente define os objetivos no projeto pedagógico para cada ano/ série e componentes curriculares/ disciplinas de acordo com as diretrizes curriculares ou raramente o método adotado tem se mostrado adequado em trazer bons resultados.	13	9
As expectativas de aprendizagem determinantes para o sucesso escolar em cada ano/ série e ao longo do Ensino Fundamental raramente são claras e conhecidas por todos os professores e estudantes ou não são definidas com base nas diretrizes curriculares adotadas.	19	14
No processo de elaboração do currículo a escola raramente promove o diálogo com a comunidade e incorpora seus saberes; não articula com as dimensões da vida cidadã; não contribui para a identidade dos estudantes; não utiliza resultados para revisão curricular e não oferece apoio para implementação do currículo.	27	20

Fonte: BRASIL. PDE Interativo, 2012

A Tabela 6, que trata da Gestão, apontou uma série de fatores ligados diretamente ao objeto de estudo do presente PAE, ao abordar pontos críticos voltados para a gestão pedagógica e o papel desempenhado pelo Diretor enquanto liderança. O item de maior frequência, presente em 21 escolas, 15% do total analisado, foi o envolvimento da direção em relação ao comportamento dos estudantes, uma vez que os problemas não são resolvidos em sala de aula e, por este motivo, são encaminhados à Direção. O envolvimento do diretor nos problemas disciplinares parece indicar que há um dispêndio grande do seu tempo em gerenciar pessoalmente a questão. Nos itens voltados mais especificamente para a gestão pedagógica, em 16 escolas municipais, 12% do total analisado, o diretor raramente realizou o planejamento anual/semestral da escola em conjunto com os professores. A equipe escolar, por sua vez, não tem como prática a elaboração conjunta de planos de ação com metas e

estratégias em 14 escolas municipais, 11% do total. Outro item importante foi a pouca utilização dos resultados de avaliações e relatórios para localizar e solucionar problemas em 12 escolas, 9% do total. Estes dados demonstraram a existência de um grupo importante de escolas fragilizadas em relação ao trabalho de equipe e sem a efetiva liderança do diretor nas questões voltadas para a gestão pedagógica.

**TABELA 6**  
**Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

Gestão	<i>f</i>	%
O diretor e os professores raramente realizam conjuntamente o planejamento anual/ semestral da escola	16	12
A escola raramente define conjuntamente seus objetivos, metas e estratégias e os planos de ação para alcançá-los.	14	11
A equipe escolar raramente utiliza os resultados de testes e relatórios de avaliação para localizar problemas potenciais e propor soluções.	12	9
Os problemas de comportamento raramente são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os estudantes à direção	21	15

Fonte: BRASIL. PDE Interativo, 2012

A Tabela 7, que trata da Comunidade Escolar, apontou o maior número de pontos críticos, evidenciando uma tendência das escolas em identificar fatores considerados fragilidades do processo pedagógico nos itens desta dimensão. O pouco envolvimento da família na vida escolar dos filhos destacou-se negativamente: 38 escolas municipais, 28% do total, apontaram que os pais não costumam participar das reuniões e 35, 26%, informaram que eles raramente acompanham os deveres de casa. Aspectos voltados para o desinteresse dos alunos também foram apontados: em 31 escolas, 23% do total, os estudantes foram considerados muito pouco engajados nas atividades de sala de aula; 20 escolas, 15% do total, informaram que eles raramente têm clareza do conteúdo e do grau de expectativa dos professores em relação ao seu desempenho. No entanto, foram apontados outros fatores que estão diretamente relacionados à equipe escolar e às práticas pedagógicas das escolas. O fato de raramente haver tempo para trocar ideias sobre o desempenho dos estudantes, por parte da equipe escolar, foi identificado como ponto crítico em 30 escolas, 22% do total analisado. Com menor percentual, mas bastante preocupante, os itens que apareceram em 10 escolas cada um,

7% do total, são os seguintes: os professores raramente sabem qual foi o conteúdo trabalhado no ano anterior, a equipe escolar raramente avalia o seu próprio desempenho e seu esforço para mudança. Em 5 escolas, 4% do total, apareceram os seguintes aspectos: os docentes e não docentes raramente apresentam entusiasmo pela função e pelo trabalho conjunto, quando se trata de questões voltadas para o interesse da escola. Este conjunto de fatores aponta para a necessidade de fortalecer concepção de gestão democrática, pois apontam para um distanciamento dos atores da escola e sua comunidade escolar. O diretor tem um papel fundamental neste contexto, de fortalecer os vínculos e compromissos de parte a parte. Os pontos críticos desta dimensão apontam para a necessidade de articulação entre a gestão pedagógica e a gestão democrática, sendo que esta última não deve se restringir ao processo eleitoral de escolha do diretor.

**TABELA 7**  
**Pontos Críticos da Gestão Escolar de 137 escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte por Dimensão**

<b>Comunidade Escolar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Os estudantes raramente são engajados nas atividades de sala de aula e dever de casa.	31	23
Os estudantes raramente têm clareza dos conteúdos e do grau de expectativa da aprendizagem que se espera deles.	20	15
Os professores raramente sabem qual conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor.	10	7
A equipe escolar raramente dispõe de tempo para trocar idéias entre si sobre o desempenho dos estudantes.	30	22
A equipe escolar raramente avalia o desempenho do seu pessoal e o da escola como um todo, bem como o seu esforço para mudança	10	7
Docentes e não docentes raramente demonstram entusiasmo pela sua função.	5	4
A equipe raramente trabalha em conjunto para tratar das questões de interesse da escola.	5	4
Os pais raramente acompanham os deveres de casa dos filhos.	35	26
Os pais raramente participam das reuniões para os quais são convidados.	38	28

Fonte: BRASIL. PDE Interativo, 2012

## 1.6 As perspectivas de 2013 para o monitoramento da gestão escolar

Como perspectiva para 2013, uma importante iniciativa apontada pela Gerente da GAPE é a implantação do “... Pacto de Metas e Resultados com os diretores, uma vez que os mesmos em recente processo eleitoral já assinaram o Termo de Compromisso de Gestão” (PEREIRA, 2012). Quando perguntada sobre o processo de responsabilização para os diretores que não alcançarem as metas, a Gerente respondeu que há uma sinalização da Secretaria Municipal de Educação neste sentido sem, contudo, especificar qual será a implicação prevista na responsabilização. Segundo ela

[...] de 2009 a 2012 o trabalho ficou baseando em um acompanhamento muito próximo e a indicação de mudanças necessárias para garantir o alcance dos resultados (tais como troca de coordenação pedagógica, troca de professores, aumento de alunos e docentes no Projeto de Intervenção Pedagógica entre outros), mas a partir do pleito eleitoral para eleição de diretores e vice diretores, tanto a assinatura do Termo de Compromisso de Gestão, quanto o Pacto de Metas e Resultados darão margem para que esta responsabilização ocorra de forma efetiva. (PEREIRA, 2012)

O Plano de Metas é um instrumento elaborado pela SMED para o monitoramento do diretor e a sua gestão escolar. Trata-se de uma planilha em que a coluna da esquerda é identificada como Temas, e dividida em Desempenho, Frequência, Administrativo-Financeiro e Escola Aberta. A coluna da direita é identificada como Indicadores e associa uma série de dados a cada tema. No tema Desempenho, são apresentados os resultados do IDEB, de 2005 até a meta prevista para 2013; os resultados do AVALIA BH, o aproveitamento escolar, que inclui os números por trimestre, absolutos e percentuais, dos alunos com conceitos D e E, considerados de baixo desempenho, antes e depois do processo de recuperação; o índice geral de aprovação anual e, por fim, o número de planejamentos docentes entregues em cada trimestre. No tema Frequência, devem ser informadas o número por trimestre de estudantes e professores frequentes; a frequência dos estudantes de baixo desempenho do Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP); o número de alunos matriculados na Escola Integrada e de famílias participantes nas reuniões trimestrais para entrega dos boletins; o percentual de alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA) que realizaram o Avalia BH EJA. O tema

Administrativo-Financeiro é apurado mensalmente de pendências da Caixa Escolar da escola, de acordo com uma classificação própria da gerência responsável por monitorar a aplicação dos recursos financeiros. Por último, no tema Escola Aberta é apurado o número mensal de participantes e oficinas realizadas. A proposta é que, a partir da análise desses indicadores, o diretor pactue uma meta para cada um deles, a ser alcançada em cada ano de sua gestão.

A SMED promoveu ações, implementou instrumentos de planejamento estratégico e monitoramento da gestão e elegeu indicadores de desempenho dos estudantes em relação à aprendizagem. Este conjunto de iniciativas, ocorridas no período 2009/2012, evidenciou a preocupação em garantir eficácia da gestão escolar. Ao se posicionar em relação aos desafios futuros, a Gerente da GAPE destacou que

Um dos grandes desafios, a meu ver, é fazer com que se mude a cultura de serviço público. É fundamental eliminar a ideia de que o serviço público não precisa ser planejado visando a eficácia, eficiência e a necessária satisfação do cidadão (a) para os quais este serviço se destina. (PEREIRA, 2012)

O presente PAE pretende contribuir com as iniciativas já promovidas pela SMED e apresentar a proposta de um instrumento para auxiliar o diretor na gestão pedagógica durante o seu mandato, no sentido de desenvolver ações voltadas para garantir o alcance das metas pactuadas para sua escola. O pressuposto para sua implementação é que haja uma continuidade na política educacional do Município, naquilo que se refere ao foco na eficácia da gestão escolar, porém sem promover ruptura com a cultura da gestão democrática.

## 2. OS INDICADORES PEDAGÓGICOS DE EFICÁCIA ESCOLAR EM DIÁLOGO COM A LIDERANÇA DO DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Neste capítulo são analisadas as iniciativas da SMED relacionadas ao monitoramento da gestão escolar e à construção de indicadores pedagógicos à luz da literatura que trata dos fatores internos da escola ligados à eficácia. Para tanto, foi consultada a documentação que promoveu as mudanças nos critérios de eleição de diretor sem, contudo, alterar os princípios da gestão democrática, uma vez que o processo de seleção de diretores continua sendo realizado exclusivamente através de eleição direta. Também foi realizada a análise dos dados empíricos coletados na pesquisa própria, confrontando-os com os critérios de eficácia escolar e liderança do diretor propostos na literatura, com o objetivo de identificar os aspectos considerados fundamentais na gestão pedagógica e de priorizar as ações dos diretores escolares no aprimoramento dessa gestão.

Para este estudo foi considerada a normatização do último pleito que, através do Decreto Municipal de nº 14.628/2011, explicitou em seu Art. 14 as várias competências que estão sob a responsabilidade dos diretores e vices-diretores e formalizou um processo de Avaliação da Gestão. Dentre essas competências há um destaque para aquelas que estão relacionadas de maneira mais direta com a gestão pedagógica. São elas:

- I - executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação;
- II - cumprir e fazer cumprir, no âmbito da unidade de ensino, as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação;
- III - implementar os programas educacionais do Município, bem como os programas e projetos que o Município aderir, visando a aprimorar a qualidade da aprendizagem (BELO HORIZONTE, 2011, p. 3 - 4)

A Portaria SMED nº 262/2011, por sua vez, detalhou os compromissos que serão cobrados em todas as dimensões da gestão escolar, entre elas a gestão pedagógica.



Para implementar uma cultura de gestão escolar voltada para resultados em consonância com a regulamentação do processo eleitoral, é de fundamental importância que a SMED venha consolidar os instrumentos e indicadores capazes de viabilizar uma política educacional voltada para a melhoria da qualidade da educação no Município. Eles devem permitir a aferição dos resultados de desempenho escolar dos estudantes e, ao mesmo tempo, ser capazes de fornecer dados para que o diretor escolar reflita sobre os processos internos e oriente a condução dos trabalhos da equipe pedagógica da sua escola e da comunidade escolar como um todo.

A análise da política educacional implementada na Rede Municipal de Educação permite considerar que houve o reconhecimento do papel de liderança do diretor escolar. Este reconhecimento ficou evidente na regulamentação do processo eleitoral para eleição de diretor, que explicitou as competências esperadas do gestor e estabeleceu um plano de gestão para os candidatos. Neste sentido, é importante considerar quais estratégias foram utilizadas pela SMED visando garantir o envolvimento desses diretores das escolas no alcance das metas previstas nos indicadores pedagógicos.

A seguir serão discutidos os conceitos de eficácia escolar e do papel do diretor na gestão pedagógica trazidos pela literatura, promovendo uma análise de escolas empenhadas no alcance de bons resultados no desempenho dos estudantes com o contexto da Rede Municipal de Educação.

## **2.1 A Eficácia Escolar enquanto conceito associado ao desempenho dos estudantes**

O presente texto tem como objetivo demonstrar, a partir de uma síntese histórica, como os estudos sobre eficácia escolar identificaram a existência de um conjunto de características que, se trabalhadas no interior da escola, contribuiriam para um melhor desempenho acadêmico dos estudantes, mesmo quando consideradas as suas desigualdades sócio-econômicas de origem. A partir dela é possível verificar como muitas dessas características apareceram no diagnóstico do PDE Interativo, como pontos críticos recorrentes nas escolas

municipais de Belo Horizonte, reforçando a conexão entre a literatura e os dados coletados neste trabalho.

Brooke; Soares (2008), na introdução da obra que trata da origem e trajetória das pesquisas sobre Eficácia Escolar, esclareceu as polêmicas que envolveram o referido conceito:

A primeira delas foi a própria denominação da área. Há pesquisadores que preferem nomeá-la como o estudo do efeito-escola e outros como a identificação de escolas eficazes. A diferença entre os dois conceitos é sutil, mas deixou marcas profundas na produção das pesquisas na área. Por efeito-escola entende-se o quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno. Essa definição enfatiza a ideia de que cada escola deve ser analisada a partir dos resultados de seu processo de ensino-aprendizagem e que os fatores associados com melhores resultados devem ser identificados. Já o termo escola eficaz, principalmente nos primeiros trabalhos, sugere apenas que existem escolas melhores do que outras. Hoje, no entanto, ambos os termos são usados. (BROOKE; SOARES, 2008, p. 10)

Os estudos que utilizaram o conceito Eficácia Escolar tiveram início nos Estados Unidos, no final da década de 70, com os trabalhos de Edmonds e outros que procuraram identificar aspectos que pudessem ser generalizados em várias escolas. O foco desses trabalhos estava na busca de “boas práticas” relacionadas aos processos internos da escola que estivessem diretamente relacionados ao bom desempenho dos estudantes. Brooke & Soares (2008), citando Madaus e colaboradores, esclareceram que a opção em utilizar o termo eficácia dizia respeito à capacidade das instituições escolares em produzir de maneira efetiva os resultados que a sociedade esperava delas. O termo, portanto, foi o que melhor deu conta de, a partir de dados de pesquisa, avaliar os programas compensatórios dos governos e indicar o papel da escola na promoção da equidade entre os estudantes. Neste sentido, foi possível identificar fatores internos de eficácia da escola, relacionando-os ao Nível Sócio-Econômico (NSE), indicador utilizado para verificar as condicionantes externas que influenciam no desempenho escolar (BROOKE; SOARES, 2008, p. 20).

Reynolds; Teddlie apud Brooke; Soares (2008) detalham os dois estudos clássicos realizados nos Estados Unidos. No primeiro estudo, Brookover *et al*, em 1979, realizaram análise estatística de 68 escolas elementares, correspondente ao ensino fundamental no Brasil, bem como estudo de caso de quatro escolas com baixo NSE, mas com perfis diferentes, a saber: maioria branca com alto rendimento escolar, maioria negra com alto rendimento escolar, maioria branca com baixo rendimento escolar e maioria negra com baixo rendimento escolar. No caso específico destas quatro escolas, foram utilizadas técnicas de pesquisa qualitativa como observação em sala de aula e entrevistas, numa média de tempo entre três semanas a três meses por instituição. Em comum, estas escolas possuíam o baixo NSE e a localização urbana e, ao mesmo tempo, se diferenciavam pela composição racial e desempenho dos estudantes. As descobertas deste estudo apontaram oito práticas associadas aos melhores resultados de aprendizagem. São elas: tempo, casos perdidos, expectativa dos professores, práticas de incentivo, procedimentos de enturmação, jogos didáticos, o papel do diretor e o comprometimento dos professores e do quadro administrativo. O tempo foi descrito como a alocação deste recurso na efetiva interação de professores e alunos em processos efetivos de ensino-aprendizagem. Os casos perdidos, por sua vez, dizem respeito ao número de alunos cujos professores consideravam fadados ao fracasso escolar e, por isso mesmo, não manifestavam interesse em investir.

Nas escolas de alto rendimento foi encontrada uma associação dessas expectativas, como práticas de incentivo aos estudantes com bom rendimento escolar. Os critérios e procedimentos para a enturmação influenciavam no desempenho geral dos estudantes, havendo uma associação entre a rigidez da enturmação homogênea e as escolas de baixo desempenho. A utilização de jogos didáticos, que valorizavam o aprendizado em grupo, foi observada nas escolas com alto desempenho. Outro fator importante foi o nível de comprometimento dos professores e funcionários em relação ao trabalho pedagógico e ao desempenho dos estudantes. Por fim, o papel do diretor que, nas escolas com melhores resultados de desempenho dos alunos, encontrava-se envolvido diretamente nos processos pedagógicos assumindo um papel de liderança. (BROOKE; SOARES, 2008, p. 297- 300).

A análise dos pontos críticos das escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte apontou uma importante correlação com os fatores de Eficácia Escolar observados no estudo de Brookover *et al* (1979). Dentre os oito fatores intraescolares identificados no estudo, a alocação de tempo para promover processos de efetiva interação de ensino-aprendizagem entre professores e alunos foi considerado um fator de eficácia. Os dados das escolas municipais confirmaram esta correlação, pois 18% das escolas apresentaram como ponto crítico a falta de tempo, em sua organização pedagógica, para que os professores acompanhassem os alunos nas áreas em que eles apresentam maior dificuldade. Este dado aponta para um estudo mais aprofundado sobre a organização dos tempos e espaços nas escolas municipais uma vez que a indicação de falta de tempo contrasta, por exemplo, com o investimento feito pela SMED nos últimos quatro anos de disponibilizar, em média, dois professores para trabalhar no Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), também conhecido como Reforço Escolar. O PIP tem como objetivo trabalhar com alunos que apresentaram defasagem em Língua Portuguesa e Matemática, com todos os professores trabalhando com uma metodologia própria no contraturno dos estudantes. Em 22% das escolas, foi informado que a equipe não dispõe de tempo para trocar informações sobre os estudantes, o que reforça o entendimento de que o fator tempo está diretamente associado à gestão pedagógica das escolas.

Outro fator importante, apontado na literatura e que foi confirmado na pesquisa com as escolas municipais, foram os casos perdidos: alunos cujos professores consideravam fadados ao fracasso escolar e, por isso mesmo, não apresentavam interesse em investir nesses alunos. Dentre todos os indicadores considerados pontos críticos no diagnóstico do PDE Interativo das escolas municipais, o mais impactante foi o alto índice de reprovação: 44% apresentaram taxa superior à média do Brasil em cinco turmas ou mais, considerando duas disciplinas ou mais. Este alto índice de reprovação aponta para a importância de um estudo mais detalhado sobre o fracasso escolar na Rede Municipal, pois na organização por ciclos das escolas municipais o aluno somente pode ser retido (ou reprovado) por desempenho ao final de cada ciclo de três anos. O tempo dilatado de cada ciclo poderia estar associado ao grande número de “casos perdidos”: a organização pedagógica formal é por

ciclos, mas a concepção dos muitos docentes ainda parece estar atrelada à lógica seriada, que prevê uma reprovação para aqueles estudantes que não estiverem “aptos” para cursar uma próxima etapa anual. Este descompasso entre aquilo que prevê a organização pedagógica e a prática efetiva dos docentes é um problema importante no campo da gestão pedagógica e pode responder, em alguma medida, pela antecipação do fracasso escolar dos alunos com defasagem nas escolas municipais.

As expectativas dos professores, as práticas de incentivo aos estudantes, os procedimentos de enturmação e jogos didáticos, bem como o papel do diretor e o nível de comprometimento da equipe escolar, em especial dos professores, foram os outros fatores de Eficácia Escolar citados por Reynolds; Teddlie apud Brooke; Soares (2008) ao detalhar o estudo de Brookover *et al.* Esses fatores também foram reiterados no segundo estudo americano citado pelos autores, realizado por Teddlie e Stringfield e colaboradores, intitulado Estudos de Eficácia Escolar de Louisiana (LSES, sigla em inglês para *Louisiana School Effectiveness Studies*). Ele foi desenvolvido em cinco etapas, no período de 1980 a 1996. Na LSES II, 76 escolas foram divididas a partir dos critérios eficácia (eficaz, típica e ineficaz) e NSE dos alunos (médio e baixo) e comparadas entre si.

No estudo acima, as escolas com NSE médio que foram consideradas eficazes possuíam como característica importante a alta expectativa dos professores em relação ao desempenho dos estudantes e a responsabilidade que eles assumiam pelos resultados acadêmicos destes alunos. Foi constatado que houve contato frequente com a família e investimento de tempo em interações de aprendizagem com o corpo discente, que soube reconhecer e valorizar a postura dos professores. Nas escolas com o mesmo NSE médio e consideradas ineficazes, a expectativa dos professores foi pouco realista, alta para padrões de um desempenho discente mediano. Os diretores apresentaram as expectativas mais baixas e não tiveram um projeto pedagógico focado no desenvolvimento das habilidades acadêmicas do estudante.

Nas escolas de NSE baixo consideradas eficazes foram identificadas altas expectativas de diretores e professores para com os estudantes. Estes profissionais investiram no período de permanência dos estudantes na escola,

em atividades de Leitura e Matemática e em tarefas de casa. Os estudantes reconheceram o investimento dos docentes no desempenho deles. Os diretores, por sua vez, se envolveram diretamente na proposta pedagógica, visitaram as salas de aula e investiram na contratação e motivação dos professores.

Por fim, em escolas de baixo NSE e consideradas ineficazes, a expectativa docente em relação ao desempenho dos estudantes foi baixa e eles não se sentiram responsáveis por alterar esta condição. A insatisfação docente predominou e gerou um ambiente acadêmico considerado negativo. Os estudantes perceberam a situação e também desacreditaram neles próprios. Os diretores dessas escolas reforçaram a falta de resultados da escola. Em todos os casos, foi evidente o papel da direção nos resultados apresentados pela escola. (REYNOLDS E TEDDLIE apud BROOKE; SOARES, 2008, p. 300 - 304).

A análise comparativa entre os pontos críticos das escolas municipais, presentes no diagnóstico do PDE Interativo e os estudos americanos apresentados acima apontou a associação de algumas características presentes nas escolas consideradas eficazes. Em 14% das escolas analisadas na pesquisa não houve explicitação das expectativas de aprendizagem no currículo escolar e nem clareza das mesmas por parte dos professores e em 9% não houve uma definição dos objetivos do projeto pedagógico da escola. Nesses casos, parece ser mais difícil implementar as boas práticas identificadas na literatura como o incentivo aos estudantes, os procedimentos de enturmação e os jogos didáticos. Os dados da pesquisa com o PDE Interativo evidenciaram que, em 15% das escolas municipais os estudantes não tiveram clareza do conteúdo, nem das expectativas em relação ao seu aprendizado. Esses números dialogam diretamente com a literatura e com outro dado importante: em 23% delas os estudantes são pouco engajados nas atividades escolares. Conforme foi demonstrado na literatura, os estudantes das escolas eficazes souberam reconhecer a alta expectativa dos professores e, quando houve uma associação com práticas pedagógicas que destinaram maior tempo às situações de aprendizagem, os estudantes responderam com uma postura proativa em relação ao seu próprio aprendizado.

No segundo estudo, foi feito um recorte socioeconômico ao tratar dos fatores de Eficácia Escola, estabelecendo uma associação. O AVALIA BH também realizou o levantamento de informações que identificam o NSE dos estudantes, através do questionário específico, bem como da questão racial. No entanto, apenas na edição de 2010 houve a publicação, por escola, dos fatores de equidade socioeconômica e racial na Rede Municipal, sendo pertinente considerar que a publicação destes indicadores nas próximas edições pode se constituir em um aspecto importante na orientação da gestão pedagógica nas escolas municipais.

Reynolds e Teddlie (2000) sistematizaram também dados sobre os estudos desenvolvidos no Reino Unido, realizados nas décadas de setenta e oitenta. É importante destacar que nesses estudos os fatores associados à eficácia escolar foram recorrentes aos estudos americanos. Um estudo citado pelos autores foi o realizado por Mortimore et al (1988) em 50 escolas primárias de Londres, numa amostragem aleatória e por um período de quatro anos. Nas escolas consideradas eficazes, foram identificadas as seguintes características comuns: o diretor conhecia as demandas da escola e atuava enquanto um líder ativo da equipe escolar; o vice-diretor também era envolvido nos processos da escola; o envolvimento corpo docente e a sua consistência pedagógica; aulas estruturadas, focadas em um assunto por vez; ensino intelectualmente desafiador; ambiente de trabalho focado na aprendizagem dos estudantes e uma intensa comunicação destes com os professores. Por fim, o registro sistemático de dados, importantes para o professor no planejamento e avaliação do seu trabalho, mas também para o monitoramento do desempenho dos estudantes por parte do diretor (BROOKE; SOARES, 2008, p. 307 - 308).

No estudo realizado no Reino Unido, o papel de liderança exercido pelo diretor escolar e seu envolvimento nas questões pedagógicas surgiram com destaque e reforçaram os estudos apresentados anteriormente.

Mortimore et al (1988), em artigo sobre o conceito de eficácia, delimitaram algumas questões feitas constantemente pelos pais e que incentivaram as pesquisas educacionais voltadas para identificar as características das escolas mais e menos eficazes, uma vez que as pesquisas desenvolvidas nas décadas de 60 apontaram um fracasso em respondê-las, com ênfase para o famoso estudo de Coleman et al (1966) e Jencks et al

(1972). As questões mais recorrentes, apontada pelos autores, foram as seguintes: “faz diferença qual escola o aluno frequenta? O progresso de uma criança em leitura e escrita será parecido independentemente de onde estuda? Será que algumas escolas são mais eficazes que outras?” (MORTIMORE *et al.* apud BROOKE; SOARES, 2008, p. 153).

As questões acima se articulam com o entendimento de que uma gestão escolar eficaz potencializa os fatores intraescolares que irão garantir um melhor resultado na aprendizagem dos alunos, conhecido como efeito-escola. Trata-se de um conceito que procura saber

Quais seriam os fatores preponderantes das escolas eficazes, ou seja, identificar a parcela de responsabilidade exclusiva do estabelecimento de ensino no desempenho do aluno... O conceito de efeito-escola é, portanto, usado para designar quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno. Dito de outra forma, o quanto uma escola pode, de fato, fazer a diferença. (PENA, 2011, p.58)

Esta síntese destacou os estudos internacionais clássicos que enfatizaram o conceito de eficácia escolar, em especial aqueles que identificaram características intraescolares associadas à gestão pedagógica. A partir de 1990, começaram a ser realizados no Brasil vários estudos sobre o efeito das escolas no desempenho acadêmico dos estudantes. Alves e Franco (2008) traçaram um resumo sobre a pesquisa em eficácia escolar que confirmou a literatura internacional

A revisão da literatura brasileira sobre eficácia escolar tem achados convergentes sobre o efeito positivo dos *recursos escolares* - ainda que os pesquisadores entendam que recursos só podem ser eficazes quando efetivamente utilizados-, *da organização e gestão da escola* - baseada em liderança do diretor e em comprometimento coletivo do corpo docente com o aprendizado dos alunos – e do *clima acadêmico* orientado para as exigências acadêmicas do processo ensino e aprendizagem. (ALVES; FRANCO *apud* BROOKE; SOARES, 2008, p. 498).

Pena (2011) também destacou que a liderança escolar tem um papel fundamental na garantia deste efeito-escola. O autor informou que, embora não tenha relação direta percentualmente significativa no desempenho dos alunos



(a variação positiva é de 3 a 5%), aproximadamente 25% dos aspectos intraescolares que irão impactar neste desempenho estão relacionados à liderança e à gestão do diretor da unidade escolar. O autor adaptou o quadro a seguir, partindo dos estudos compilados por Brooke e Soares (2008) em relação às características da liderança escolar encontradas nas escolas consideradas eficazes. Ele observou que no caso brasileiro, o gestor tem pouco gerenciamento na seleção de pessoal, por tratar-se de funcionários públicos concursados, e destacou as demais características de liderança eficaz, conforme discriminado no Quadro 6.

**QUADRO 6 - Características da Liderança Escolar Eficaz**

<b>Característica</b>	<b>Atuação do Líder</b>	<b>Exemplos de Comportamentos</b>
Objetividade e firmeza	O líder escolar deve ser forte e firme o suficiente para amortecer e intermediar o impacto de situações contraproducentes, além de estruturar e comunicar de forma clara os objetivos e responsabilidades de toda a equipe.	Comunicar de forma clara e objetiva as decisões tomadas. Mediar os conflitos de forma justa e precisa, sem favorecimentos pessoais ou de grupos específicos.
Participação	O líder escolar deve garantir o envolvimento das pessoas em todo o processo de tomada de decisão, os professores e a comunidade escolar devem se sentir representados e ouvidos.	Compartilhar com outros membros da equipe as responsabilidades de liderança, delegando tarefas e atividades. Consultar a comunidade escolar a respeito de gastos e outras decisões gerais que envolvam a escola.
Ênfase nos processos pedagógicos	O líder escolar deve ser o responsável na promoção de um ambiente de aprendizado acadêmico, assegurar os recursos necessários ao trabalho dos professores, bem como fortalecer os vínculos entre a família e a escola.	Estabelecer um planejamento com base no melhor aproveitamento do tempo e dos recursos da escola, fortalecer novas e criativas práticas pedagógicas com vistas ao aumento dos índices de desempenho escolar, promover debates abertos e produtivos com as famílias dos alunos.
Monitoramento	O líder deve acompanhar e monitorar o trabalho da equipe, estabelecendo formas de avaliação e feedbacks acerca do desempenho dos atores educacionais.	Realizar visitas frequentes às salas de aula. Descrever os pontos fortes e fracos dos professores e promover reuniões de avaliação de desempenho da equipe escolar.
Seleção de pessoal	O líder escolar deve procurar selecionar bons candidatos, capazes de atender aos requisitos de habilidades e competências necessárias ao trabalho da escola.	Promover processos de recrutamento e seleção dos profissionais com base em seus currículos acadêmicos, referências e provas práticas.

Fonte: Pena, 2011, p. 68 (adaptado de Brooke e Soares (2008))

Dentre estas características encontra-se o papel de liderança e o compromisso com a gestão pedagógica do diretor escolar.

## **2.2 A importância da liderança do diretor na gestão pedagógica e o debate sobre eficácia escolar**

A relação da liderança do diretor e a gestão pedagógica das escolas eficazes tem sido alvo de vários estudos acadêmicos. Pena (2011) ressaltou o papel desempenhado pelo diretor escolar nos resultados apresentados pelas escolas. Ao discorrer sobre a liderança escolar, ele esclareceu que

[...] o fator liderança pode ser uma chave significativa para o entendimento das relações entre as variáveis intraescolares que exercem influência no desempenho acadêmico. Sob esse prisma, o líder escolar, ou seja, o diretor ou o gestor torna-se o principal responsável pela funcionalidade da escola, pela elaboração de seu planejamento pedagógico e pela execução dos arranjos instrumentais, interpessoais, políticos e pedagógicos criadores de pontes entre o mundo da escola e a comunidade à sua volta. (PENA, 2011, p. 2)

Pólon (2009), por sua vez, realizou importante estudo com o objetivo de identificar os perfis de liderança, relacionando-os à Gestão Pedagógica Eficaz. Logo em sua justificativa, a autora delimitou um objeto de análise bastante similar ao que interessa no presente estudo:

[...] o papel desempenhado pela direção e equipe técnico-pedagógica na proposição e acompanhamento de projetos educativos implantados com o objetivo de aumentar a eficácia e a efetividade dos processos ensino e aprendizagem da Educação Básica. (POLON, 2009, p.18)

Em seguida, a autora definiu o conceito de Gestão Pedagógica de sua pesquisa, a saber:

Desvelar como a articulação de todos esses fatores – políticos, humano-relacionais e técnicos – que constituem a dimensão pedagógica da gestão escolar, pode contribuir para que os

alunos individualmente e a escola em seu conjunto possam conseguir melhores resultados pela combinação de dados mensuráveis e outras ferramentas da pesquisa qualitativa. (POLON, 2009, p.21)

Importante ressaltar que a autora identificou como a liderança do diretor e da equipe técnica nos processos pedagógicos, composta por pedagogos e profissionais de outras formações que ingressaram neste campo, foi associada em muitos casos ao tecnicismo e, então, considerada um atraso. Esta resistência foi um desafio a mais a ser enfrentado pelo diretor.

Para entender a resistência pontuada acima, a autora elaborou um histórico de como as funções de Administração Escolar e as funções técnico-pedagógicas se estruturaram no Brasil, vinculadas à burocracia e visando à organização de um sistema de ensino que, desde a segunda década do século XX enfrentava o desafio de garantir o acesso à educação pela população brasileira. No I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, ocorrido em 1961 em São Paulo/SP, havia o entendimento de que a Administração Escolar funcionaria como uma “mola propulsora” para a garantia da oferta de ensino em massa. A autora destacou que Anísio Teixeira manifestava a preocupação com a falta de preparo daqueles que dirigiam as escolas e com a inexistência de formação e requisitos para aqueles que assumiam esta função. O referido educador reconhecia na formação dos quadros técnicos e da administração um papel de fundamental importância para se garantir um sistema de ensino eficiente, dada a sua expansão, diante da constatação de que havia uma fragilidade na formação do professor que ingressava na carreira (POLON, 2009, p. 28 - 29).

Após a edição de outros dois Simpósios (realizados em 1963 e 1966 nas cidades de Porto Alegre/RS e Salvador/BA, respectivamente) ocorreu em Brasília, em 1968, o Simpósio Interamericano. Nele foi apresentado o termo liderança associado ao Administrador Escolar, entendido enquanto um conjunto de competências técnicas associadas a este profissional que teriam que garantir a eficácia do sistema e, ao mesmo tempo, conter o caráter político-pedagógico dos processos escolares. No contexto sócio-político do regime militar no Brasil e demais países da América Latina, ficou evidente o conteúdo de controle social associado ao Administrador Escolar enquanto liderança. Esta

concepção tecnicista resultou numa fragmentação do trabalho escolar, dividido entre os especialistas responsáveis pela concepção e planejamento do trabalho pedagógico, enquanto ao professor cabia o papel de mero executor. Nos anos 80, a crítica a esta fragmentação e ao trabalho dos especialistas foi bastante contundente, considerada ultrapassada no contexto de redemocratização que vivia a sociedade brasileira. A educação assumiu a agenda da universalização do ensino e da democratização da escola pública. O trabalho coletivo passou a ser pensado como a melhor forma de organização dos tempos e espaços escolares.

Polon (2009) chamou a atenção para o posicionamento de autores como Guiomar Namó de Melo, José Carlos Libâneo, Carlos Roberto Jamil Cury e Victor Paro. Este último, autor de uma contundente crítica acerca da neutralidade na administração dos especialistas, apresentou uma posição de Administração Escolar, de fundamentação marxista, na perspectiva da transformação social. Nesta perspectiva, compete aos diretores garantir o caráter revolucionário da administração e utilizá-la para o desenvolvimento da consciência crítica da classe trabalhadora. Ele deve proporcionar a ampla participação de toda comunidade escolar no funcionamento e organização da escola e promover a “distribuição de autoridade”. Enfim, garantir um trabalho cooperativo, distante daquilo que é classificado como gerência capitalista, em condições de promover uma “vontade coletiva” capaz de fazer a escola assumir seu papel de transformação da sociedade.

A década de 1990, segundo a autora, colocou em pauta o debate sobre a qualidade e equidade da escola pública brasileira. O governo Federal, neste período, empreendeu uma reforma educacional que teve como pilares sustentadores a questão do financiamento, através da criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (FUNDEF), a avaliação externa em larga escala, enquanto instrumento de aferição da qualidade e, por último, a autonomia escolar caracterizada pela descentralização administrativa e política, caminhando junto com o processo de municipalização e em atendimento ao disposto na LDBEN nº 9394/96. Este processo teve efeito sobre a gestão escolar e iniciou no Brasil o debate nas políticas públicas, inclusive na educação, sobre o tema da responsabilização.

A pesquisa realizada pela autora em 68 escolas do Rio de Janeiro participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar, GERES 2005, identificou três perfis de liderança do diretor escolar: Pedagógica, Organizacional e Relacional. O estudo acompanhou o desempenho dos alunos em Leitura (Língua Portuguesa) e Matemática ao longo dos anos iniciais do Ensino Fundamental, a partir dos dados levantados pelo questionário respondido pelos diretores. Segundo Pólon (2009), a pesquisa indicou que as escolas, cuja gestão escolar do diretor possui perfil predominantemente pedagógico, apresentaram os melhores resultados. Neste perfil, houve forte ênfase nas tarefas do diretor que estavam voltadas para o planejamento e o acompanhamento das atividades de cunho eminentemente pedagógico, como por exemplo, assistir aulas dos professores ou orientá-los na condução das suas atribuições docentes. Na Liderança Organizacional, a ênfase esteve nas tarefas de suporte ao professor, bem como no atendimento às demandas burocráticas que garantem o funcionamento da escola, como preenchimento de relatórios e planilhas. Por fim, a Liderança Relacional teve a ênfase nas tarefas que priorizaram o cotidiano escolar, marcadamente no trato com os alunos, pais e professores.

Soares *et al* (2011), apresentou os resultados da Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança, que permitiu uma associação das características pessoais e de gestão escolar dos diretores com o desempenho da escola no IDEB. O referido estudo analisou dados de 2.477 diretores em seis estados brasileiros, com o objetivo de “perfilar diretores eficazes, isto é, aqueles que conseguiram maior desempenho da escola, controlada a condição socioeconômica dos seus alunos, por meio de Modelos de Regressão Linear Múltipla” (SOARES *et al*, 2011, p. 47). A análise dos perfis permitiu estabelecer uma associação entre a forma de escolha do diretor e o IDEB da escola: aqueles que “assumiram por indicação de técnicos estavam associados às escolas com menor desempenho no IDEB, mesmo quando se controla pela condição sócioeconômica da escola” (SOARES *et al*, 2011, p. 61). Nos resultados apresentados pela pesquisa, 29,9% assumiram a direção através de exame de seleção, 25,1% através indicação de técnicos, 24% em eleição pela comunidade escolar, 16,2% através de exame de seleção e eleição e 4% por eleição pelo colegiado escolar. A pesquisa também encontrou entre as escolas

com melhor desempenho o apoio aos estudantes com dificuldades, aspecto mais relacionado com a consolidação do Projeto Político Pedagógico, mas também à capacidade do diretor em promover a participação dos atores da escola. A análise dos resultados evidenciou que “...o diretor eficiente é aquele que consegue maior adesão de sua equipe e tem atitudes de superação perante os obstáculos...” (SOARES *et al*, 2011, p. 63).

A identificação dos pontos críticos das escolas municipais, presentes no diagnóstico do PDE Interativo, possibilitou observar uma associação entre os dados empíricos e características dos diretores das escolas consideradas eficazes presentes na literatura, seja nos estudos americanos ou nas pesquisas brasileiras de Pólton (2009) e Soares *et al* (2011), destacadas anteriormente. Ao fazer essa relação, foi possível verificar que em várias escolas municipais, os diretores não atuavam em consonância com o padrão de atuação dos diretores de escolas eficazes. Assim, temos que em 15% das escolas municipais analisadas na pesquisa, a direção encontrou-se envolvida com problemas disciplinares que não são resolvidos em sala de aula, evidenciando um fraco envolvimento do grupo de professores na condução do seu trabalho junto aos alunos e do diretor em liderar seu grupo. O apoio aos estudantes com dificuldades e o monitoramento dos resultados dos alunos por parte do diretor, incluindo visitas às salas de aula, são considerados fatores de eficácia.

Os dados a seguir corroboram a relação mencionada: em 12% das escolas municipais o diretor e os professores raramente realizam em conjunto o planejamento anual/semestral da escola e, em 11%, raramente há a definição de objetivos, metas, estratégias e planos de ação pela unidade escolar. O primeiro dado evidencia a ausência do diretor na gestão pedagógica, enquanto o segundo aponta a fragilização do planejamento escolar e do projeto político-pedagógico das unidades escolares. Ambos atestam a importância do diretor nas ações voltadas para a organização pedagógica da escola.

O pouco envolvimento do diretor na gestão pedagógica e uma baixa liderança frente à comunidade escolar podem estar relacionados ao baixo envolvimento das famílias na vida escolar dos filhos. De acordo com os dados pesquisados, em 28% das escolas municipais os pais raramente participam das reuniões para os quais são convidados e em 26% não acompanham os

deveres de casa dos filhos. Estes dados apontam para a necessidade de aprofundar, em outros estudos na Rede Municipal de Belo Horizonte, a associação entre as seguintes variáveis: liderança do diretor, participação das famílias e eficácia escolar, uma vez que a participação da família na vida do estudante tem sido fundamental em garantir o seu bom desempenho.

Luck (2008), em seu trabalho sobre a gestão escolar, procurou trabalhar com o conceito de liderança, pois também reconheceu uma relação entre a liderança exercida pelos gestores e o desempenho dos estudantes. Segundo a autora

Liderança não é uma característica inata das pessoas, embora algumas pareçam ter mais facilidades que outros em exercê-la. Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para que, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (LUCK, 2008, p. 21)

Ao tratar especificamente da liderança do diretor escolar a autora, citando Reynolds (2001), explicita que

[...] com relação a essa prática pelo diretor escolar, amplos estudos têm indicado que, no enfrentamento dos inúmeros dilemas, ambivalências, tensões e dificuldades por ele enfrentados, o seu sucesso se assenta sobre seu entusiasmo proativo, orientado por valores educacionais consistentes e sólidos, tendo como foco o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem significativa na escola. (REYNOLDS *apud* LUCK, 2008, p.37)

A autora propôs que a liderança é uma competência que se desenvolve ao longo do processo e, para tanto, estabeleceu um conjunto de outras competências em condições de aprimorar as qualidades do gestor escolar, a saber: o desenvolvimento das próprias capacidades, o que pressupõe investir em si mesmo e melhorar enquanto profissional e pessoa; estudar sobre a área da educação e trabalhar com altas expectativas em relação à equipe escolar e os estudantes; aprender a lidar com situações de tensão, contradição e mediação de conflitos; caráter proativo em relação aos desafios da liderança e

à busca por melhores resultados; foco no processo ensino-aprendizagem, com orientação e feedback para os professores, uma vez que o desenvolvimento desta competência passará confiança e credibilidade à equipe e conhecimento dos processos de relações interpessoal. Considera muito importante o diretor saber comunicar-se oralmente e por escrito (LUCK, 2008, p. 121 - 141).

A literatura apresentada pelos diferentes autores neste capítulo convergiu para o entendimento da importância acerca do exercício da liderança pelo diretor escolar, principalmente na gestão pedagógica e na busca por melhores resultados em relação ao desempenho acadêmico dos estudantes. Esta literatura foi o referencial utilizado na proposição do instrumento apresentado na proposta de intervenção deste Plano de Ação Educacional.

A presente dissertação focou na liderança do diretor, com o intuito de refletir sobre as suas implicações ao considerar o processo de seleção deste gestor por meio de eleição direta, conforme realizado na Rede Municipal de Educação. Luck (2009) destacou este papel de liderança na gestão pedagógica, embora reconheça o papel da equipe gestora, ao afirmar que

[...] uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar que, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico [...]. A responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo. (LUCK, 2009, p.94)

Polon (2009) também destacou a importância da gestão pedagógica e sua relação com a eficácia escolar, bem como esclareceu a importância da equipe gestora e o papel de liderança do diretor

[...] embora o tema da gestão escolar seja especialmente complexo pelos contextos e qualidade das interações e mediações envolvidas, a liderança do tipo predominantemente pedagógico, ou seja, a que se coloca de forma mais relacionada às discussões, no interior da escola, sobre os aspectos centrais do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, tende a produzir efeitos mais benéficos sobre os resultados escolares [...]. Com isso, oferece-se como contribuição ao debate sobre possibilidades de atuação dos profissionais no exercício das funções de direção, supervisão ou coordenação, na construção de uma



escola democrática e de qualidade para um maior número de alunos, esta tese que indica a necessidade de superação dos problemas identitários ligados à origem e desenvolvimento histórico dessas funções pela revalorização e (re) significação da dimensão “técnica e pedagógica”, considerada como aquela capaz de viabilizar a prática de lideranças pedagógicas mais eficazes pelos diferentes atores que no contexto do (re)ordenamento das funções do Estado que acabaram por gerar políticas públicas educacionais pautadas por princípios de descentralização-desconcentração e conseqüente ampliação da autonomia das escolas, são chamados a ocupar uma função estratégica na construção de uma escola que consiga atingir melhores resultados. (POLON, 2009, p. 307 – 308)

Ao relacionar a abordagem dos autores com a política implementada pela SMED, ficou evidente que as ações realizadas para a Rede Municipal de Educação reconheceram o papel de liderança do gestor escolar, através da explicitação das competências esperadas do diretor no Decreto Nº 14.628, de 04 de novembro de 2011 e na definição da Portaria SMED 262/2011 - principalmente na exigência de um plano de gestão dos candidatos constando metas com objetivos do Mapa Estratégico da SMED. A concepção de eficácia da gestão escolar, presente na regulamentação do processo eleitoral, está em consonância com os autores que trabalham a eficácia como “[.. ] um atributo da escola e não como característica de um conjunto de escolas ou do sistema como um todo” (BROOKE; SOARES *apud* PENA, 2011, p. 58) e esclarecem que

Diferentemente de eficiência, que representa cálculo econômico para estabelecer se os produtos correspondem aos investimentos realizados, passa-se a considerar a eficácia escolar como a capacidade das escolas em produzir efetivamente os resultados que a sociedade espera delas. (BROOKE; SOARES *apud* PENA, 2011, p. 58).

Os fatores apresentados na literatura foram considerados enquanto indicadores de uma gestão pedagógica com foco na aprendizagem dos estudantes, ou seja, na eficácia escolar e foram utilizados como critérios para este Plano de Ação Educacional.

### **3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTO PADRONIZADO NO MONITORAMENTO DA GESTÃO PEDAGÓGICA**

O presente PAE está voltado para a eficácia da gestão pedagógica nas escolas municipais, considerando o contexto da gestão democrática na Rede Municipal de Belo Horizonte. A dimensão de gestão analisada situa-se na esfera municipal. Trata-se de uma proposta que poderá ser incorporada ao processo de Avaliação da Gestão dos diretores escolares que a Secretaria Municipal de Educação realizou no período de 2009/2012 e que manifesta expectativa em continuar e aprimorar, a partir da inclusão do Plano de Metas e Termo de Compromisso.

A presente proposta encontra-se em consonância com os gastos previstos para a área da Educação no Plano Plurianual de Governo (PPAG) 2010/2013 da Prefeitura de Belo Horizonte, que no Detalhamento Físico e Financeiro do Programa por Área e Resultado prevê recursos de mais de um bilhão e trezentos milhões em 2013. A sua incorporação à Avaliação da Gestão implicará em adoção das ações previstas neste PAE e na consequente reorganização do trabalho para atingir os objetivos propostos, como selecionar e capacitar trinta membros dentre aqueles que já compõem as equipes pedagógicas da SMED e das GERED's, para desenvolver o trabalho de monitorar a gestão pedagógica das escolas municipais.

As demais despesas - contratação de assessoria, seminário de formação e publicação, como também os recursos humanos - estão previstas no PPAG 2010/2013 e deverão estar apontados no próximo quadriênio 2014/2017, uma vez que os compromissos foram reafirmados no Plano de Governo candidato Márcio Lacerda, eleito prefeito para o mandato de 2013/2016. Como exemplo de previsão no PPAG tem-se o Programa nº 207, Projeto Sustentador Melhoria da Qualidade da Educação e sua ação Formação dos Profissionais da Educação, e as sub-ações Capacitação dos Gestores das Escolas Municipais e Avaliação da Gestão Escolar. Outro exemplo é o Programa 140, Gestão e Operacionalização da Política Educacional e sua ação Melhoria da Aprendizagem e Avaliação do Desempenho Escolar e a Sub-ação

Realização de Eventos Pedagógicos Profissionais. (Belo Horizonte, PPAG 2010-2013)

Conforme tratado no primeiro capítulo, a SMED investiu ao longo da gestão 2009/2012 em um conjunto de iniciativas voltadas para a valorização de uma gestão escolar pautada no conceito de eficácia. A elaboração do Mapa Estratégico da SMED e das escolas contribuiu para que fossem identificadas as metas a serem alcançadas no âmbito da própria Secretaria, bem como das escolas municipais. Essas metas foram explicitadas na regulamentação do processo de eleição direta para diretor e vice-diretor das escolas municipais em 2011 e evidenciaram a opção da SMED em articular o conceito de eficácia à gestão democrática, pois aumentaram a exigência com os novos diretores escolares sem, contudo alterar a forma de seleção desses gestores.

No segundo capítulo, buscou-se identificar os indicadores mais adequados à proposta apresentada neste PAE. Para tanto, foram recuperadas as iniciativas da SMED e a literatura voltada para os conceitos de eficácia escolar e do papel de liderança desempenhado pelo diretor. O trabalho realizou também uma pesquisa em todas as escolas da Rede Municipal de Educação, utilizando a ferramenta disponibilizada pelo MEC, o PDE Interativo. Nesta pesquisa, foram identificados os pontos críticos mais recorrentes no diagnóstico das escolas. Esta ferramenta foi apontada pela SMED como adequada ao monitoramento da gestão escolar e indicada para ser utilizada de maneira articulada com as outras ferramentas da própria Secretaria.

Ao propor um novo instrumento, este PAE pretendeu analisar a dimensão municipal e submeter à apreciação da SMED uma metodologia de acompanhamento da gestão pedagógica das escolas, que deve servir para avaliação e, ao mesmo tempo, orientação aos diretores. O objetivo deste trabalho foi propor um conjunto de procedimentos para nortear a atuação da equipe da Secretaria Municipal e, ao mesmo tempo, se constituir em conjunto com o Plano de Metas, em uma das ferramentas a serem utilizadas no monitoramento da gestão escolar dos diretores das escolas municipais. Ele pretende contribuir para o avanço de uma gestão dialógica, que utiliza indicadores em sua análise, mas também recupera os processos escolares e transforma o próprio monitoramento em processo formador do diretor. É preciso considerar que este diretor foi empossado no cargo através de um

processo de eleição direta e carrega consigo a legitimidade da escolha da comunidade escolar. No entanto, muitas vezes não possui formação técnica e compreensão da dinâmica da gestão e precisa se apropriar destas competências ao longo da própria gestão. A proposta está inserida na política educacional de acompanhamento e avaliação da gestão pedagógica das escolas da Rede Municipal de Belo Horizonte. Esta política deve contribuir para orientar o diretor no monitoramento e aprimoramento da gestão pedagógica voltada para a eficácia escolar.

### **3.1 Objetivos do Plano de Ação Educacional**

O objetivo do presente PAE é apresentar proposta para a SMED de um instrumento padronizado, com foco na gestão pedagógica, para Avaliação da Gestão das escolas da Rede Municipal de Educação. Esse instrumento deve estar articulado com os sistemas de monitoramento eleitos pela Secretaria Municipal, como o PDE Interativo e as demais iniciativas voltadas para o monitoramento da gestão das escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, por parte dos diretores eleitos para o triênio 2012-2014. Para atingir este objetivo geral, são apontados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Formar a equipe da Secretaria Municipal de Educação encarregada de aplicar o instrumento e acompanhar a implementação do Plano de Ação das escolas, sob a supervisão direta da GAPE.
- ✓ Aferir a eficácia do instrumento através da melhoria nos indicadores anuais da escola, bem como a aproximação dos mesmos às metas pactuadas pelos diretores com a SMED no Plano de Metas.
- ✓ Avaliar, anualmente, o instrumento de Avaliação da Gestão enquanto ferramenta formadora do gestor escolar, segundo a equipe da SMED e dos próprios diretores.

- ✓ Realizar avaliação do monitoramento da gestão pedagógica por parte da SMED ao final de 2014, ajustando e/ou indicando a continuidade da aplicação do instrumento para o próximo mandato de diretores.
- ✓ Produzir informações sobre os principais pontos críticos da gestão pedagógica das escolas municipais, no sentido de subsidiar a elaboração da Portaria SMED para o pleito de 2015/2016/2017.

### **3.2 Justificativa**

As iniciativas da SMED durante a gestão 2009/2012, principalmente o Monitoramento e Avaliação da Gestão, com avaliações periódicas dos diretores pela SMED, contribuíram para aprofundar o foco da gestão pedagógica das escolas municipais e, assim, obtiveram a melhoria dos indicadores educacionais, principalmente o IDEB e o AVALIA BH. No entanto, este Monitoramento não seguiu um padrão em sua abordagem, variando conforme o gerente responsável por um determinado grupo de diretores.

Os bons resultados dos indicadores educacionais da SMED apontam para o desafio de garantir a curva ascendente, que implica na melhoria destes indicadores na nova gestão municipal que se inicia em 2013. A padronização do instrumento de Monitoramento e Avaliação da Gestão, proposta neste PAE, cumpre o papel de ajustar a própria gestão no âmbito municipal, com vistas a alcançar resultados mais efetivos na escola.

O instrumento, ao dialogar com os pontos críticos relacionados à eficácia escolar e com o comportamento do diretor enquanto liderança da sua escola, contribuirá para o processo de Monitoramento e Avaliação da Gestão enquanto momento formador do próprio diretor, respeitando a gestão democrática - que é com certeza um dos valores mais importantes da Rede Municipal de Educação. Desta forma, o presente PAE atua no âmbito da gestão municipal, com os diretores e gestores municipais como os atores privilegiados nesta proposta.

### 3.3 O Instrumento de Monitoramento da Gestão Pedagógica

O instrumento é um formulário padronizado, que deverá ser preenchido durante a reunião de Avaliação da Gestão, pelo técnico da SMED na entrevista com o diretor escolar, visando especificamente a elaboração de Plano de Ação com base nos pontos críticos da escola mais diretamente relacionados à dimensão pedagógica.

O técnico deverá ser capacitado e supervisionado pela Gerência de Articulação da Política Educacional, responsável pela melhoria da qualidade da educação no Município de Belo Horizonte.

O referido formulário está dividido em seções cujo objetivo é proporcionar uma reflexão que conduza o diretor à proposição de um Plano de Ação para cada ponto crítico detectado.

Segue abaixo a explicação de cada seção e, em seguida, a proposta de *design* para o referido instrumento:

**I - Identificação da escola:** esta seção fornece dados sobre a escola, a Direção, o mandato, o IDEB previsto e alcançado, os índices de aprovação e baixo desempenho, bem como a participação da família nas convocações da escola.

*Importante: os dados já estarão previamente preenchidos no início da reunião.*

**II – Identificação de três pontos críticos:** nesta seção são listados três pontos críticos considerados prioritários na gestão escolar, a partir dos dados do diagnóstico do PDE Interativo. A lógica é focar nos problemas considerados mais importantes, ao invés de ações dispersas e desarticuladas. Compete à equipe da SMED analisar os dados da escola e selecionar aqueles que deverão ser priorizados na Avaliação da Gestão.

*Importante: os dados já estarão previamente preenchidos no início da reunião, com base nas informações lançadas pela escola no PDE Interativo.*

**III – Gestão Pedagógica:** nesta seção, cada ponto crítico prioritário é relacionado ao fator de eficácia correspondente e ao comportamento esperado do diretor enquanto liderança, em consonância com o Quadro 6 desta dissertação. O diretor é convidado a fazer uma autoavaliação relacionada a cada dimensão. Ele deverá considerar as seguintes opções para cada dimensão e ponto crítico: o que está bom e precisa continuar na minha atuação, o que precisa ser melhorado e o que não está bom e precisa ser melhorado na minha atuação.

**IV- Plano de Ação Anual:** nesta seção, o diretor esboça um Plano de Ação Anual, que deverá ser elaborado e ter uma cópia entregue na SMED no período acordado durante a reunião de Avaliação da Gestão. Neste Plano, para cada indicador de eficácia discriminado na seção anterior, o diretor deve propor uma atividade para atingir o resultado esperado para esta atividade, o prazo para executá-la e o responsável pela mesma.



Prefeitura Municipal de Belo Horizonte  
Secretaria Municipal de Educação – SMED  
AVALIAÇÃO DA GESTÃO 2012/2014

ESCOLA MUNICIPAL \_\_\_\_\_

DIREÇÃO: \_\_\_\_\_ VICE- DIREÇÃO: \_\_\_\_\_

Direção está primeiro mandato: ( ) sim ( ) não

**ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - IDEB**

2011	2011
Meta IDEB 5º ano:	IDEB alcançado 5º ano:
Meta IDEB 9º ano:	IDEB alcançado 9º ano:
2013	2013
Meta IDEB 5º ano:	Meta IDEB 9º ano:

**INDICADORES DA ESCOLA EM 2012**

ÍNDICE DE APROVAÇÃO	ÍNDICE ESTUDANTES DE BAIXO DESEMPENHO (conceitos D ou E)	Participação da Família nas reuniões trimestrais
1º Ciclo –	1º Ciclo –	
2º Ciclo –	2º Ciclo –	
3º Ciclo -	3º Ciclo -	

Fonte: Plano de Metas/2012

**PONTOS CRÍTICOS PRIORITÁRIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

Dimensão	Pontos Críticos Prioritários
1	
2	
3	

Fonte: PDE Interativo/2012

**PONTOS CRÍTICOS E OS FATORES ASSOCIADOS DE EFICÁCIA E LIDERANÇA**

Dimensão	Indicador de Eficácia	Comportamento associado à Liderança do Gestor Escolar	Auto avaliação do Diretor(a)*
1			
2			
3			

TÓPICOS PARA AUTOAVALIAÇÃO: a) O que está bom e precisa continuar na minha atuação, b) O que precisa ser melhorado e c) O que não está bom e precisa ser modificado na minha atuação

**TÓPICOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO ANUAL**

Indicador de Eficácia	Atividade	Resultado (Meta)	Prazo	Responsável
1				
2				
3				

OBSERVAÇÕES:

Data: Assinatura:



### 3.3.1 Aplicação do Instrumento de Avaliação e Monitoramento da Gestão Pedagógica

O formulário proposto para avaliação da gestão pedagógica foi aplicado em uma diretora de escola da Rede Municipal, com o objetivo de verificar se o instrumento era adequado para mensurar a eficácia escolar e o papel exercido pelo diretor e para orientar uma proposta em relação à gestão pedagógica da sua escola.

A aplicação do instrumento teve por objetivo avaliar o seu conteúdo, as escolhas teóricas e empíricas que o embasaram e a sua efetividade em conduzir a reflexão da diretora, assim como o julgamento dela sobre a pertinência do instrumento, enquanto público alvo. Buscou-se verificar se o formulário foi uma ferramenta significativa na condução da reflexão sobre os indicadores da escola, a detecção dos pontos críticos prioritários, a relação entre os pontos críticos e o comportamento do diretor enquanto liderança responsável pela gestão pedagógica da escola. Por fim, foi analisado se a reflexão, conduzida pelo instrumento, contribuiu para a realização prática de um esboço do Plano de Ação.

### 3.3.2 Aplicação do Instrumento na Diretora da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade

No dia 05 de dezembro de 2012, a Diretora da escola respondeu o instrumento de Avaliação da Gestão. O fator que determinou sua escolha foi o fato dela estar na direção de uma escola com bons indicadores pedagógicos e, portanto, a sua condição de analisar a pertinência em se constituir um formulário padrão para o monitoramento da gestão pedagógica nas escolas da Rede Municipal de Belo Horizonte. Todos os dados referentes à escola, apresentados nesta dissertação, estão disponíveis nas fontes dos quadros que apresentam seus indicadores.

**Perfil da Diretora:** possui Especialização em Educação Matemática pela Uni-BH, Graduação em Matemática e Física (Licenciatura) pela Uni-BH e Bacharelado em Estatística pela UFMG. Possui experiência na gestão pedagógica, pois foi Coordenadora Pedagógica no mandato anterior; boa

capacidade crítica e argumentativa e com foco na gestão pedagógica, além das demais dimensões da gestão escolar.

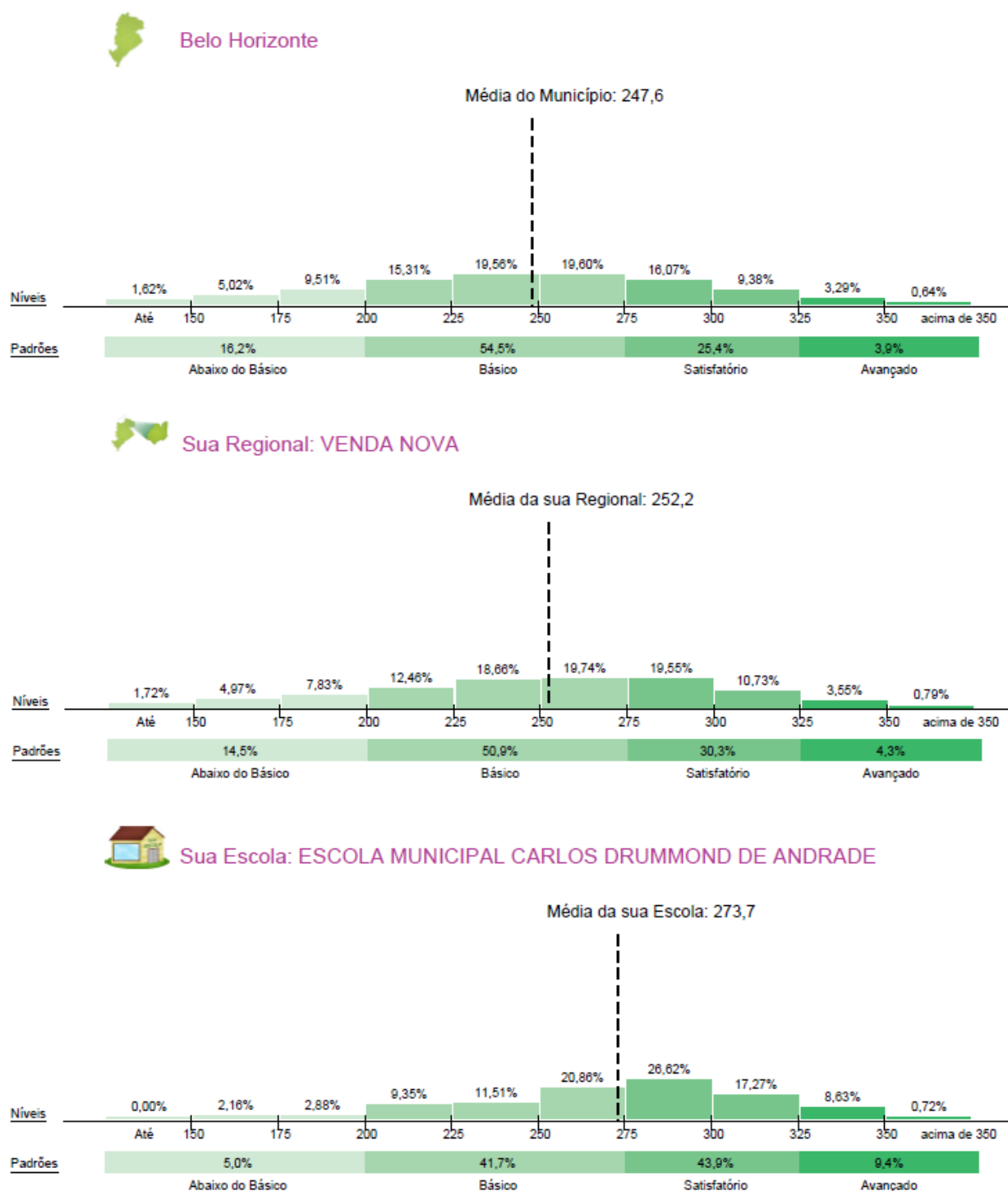
**Perfil da E. M. Carlos Drummond de Andrade (EMCDA):** situada em Belo Horizonte, na Regional Venda Nova, a escola possui 10 turmas de 25 alunos por turno do 3º Ciclo, correspondente ao sétimo, oitavo e nono ano do Ensino Fundamental, num total de 20 turmas e 519 alunos no turno diurno. No noturno, a escola possui o funcionamento de sete turmas de Educação de Jovens e Adultos (EJA), num total de 219 matrículas. É considerada uma escola referência na Rede Municipal de Educação, devido ao trabalho pedagógico consistente de sua equipe e de direções bem avaliadas. Possui indicadores pedagógicos acima da média do Município, conforme demonstrado pelo IDEB e nos resultados do AVALIA BH. No entanto, o seu bom desempenho é também um grande desafio para a gestão pedagógica, pois apesar de apresentar um aumento constante no IDEB, a escola não consegue alcançar as metas propostas pelo MEC. Estas características da escola tornam a escolha da sua gestora bastante significativa para a aplicação do instrumento. A seguir, os dados do IDEB e do AVALIA BH, edição de 2011, em Língua Portuguesa e Matemática no 9º Ano, por níveis percentuais e padrão de desempenho.

**QUADRO 7**  
**Resultados e Metas do IDEB para o 9º ano da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade no Município de Belo Horizonte**

Escola ↕	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2013 ↕	2015 ↕	2017 ↕	2019 ↕	2021 ↕
ESCOLA MUNICIPAL CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE	5.4	5.2	5.4	5.6	5.5	5.6	5.8	6.2	6.5	6.7	6.9	7.1

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação, 2012

**FIGURA 4: Resultados do AVALIA BH na edição 2011 para o 9º ano em Língua Portuguesa da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade**  
**Percentual de Alunos por Nível de Proficiência e Padrão de Desempenho**



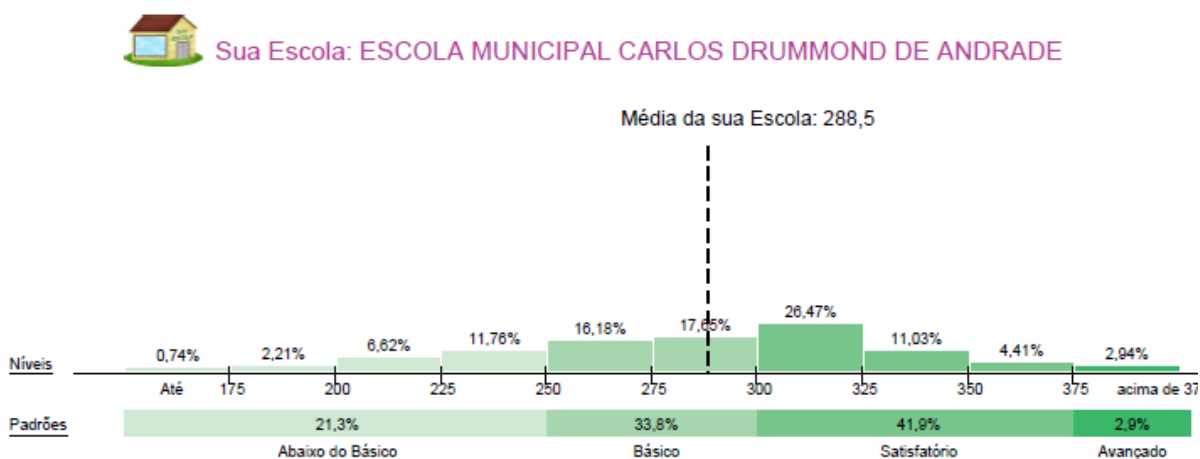
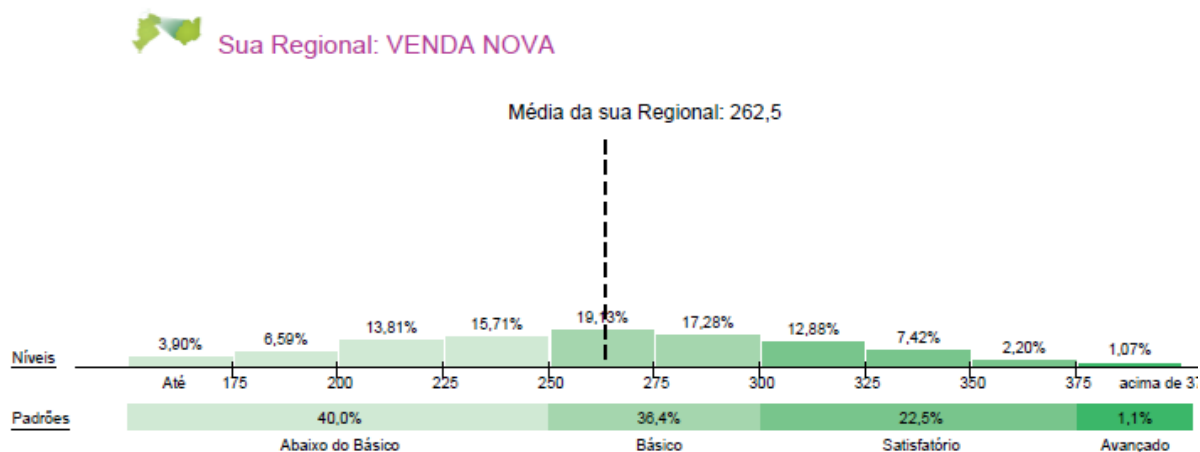
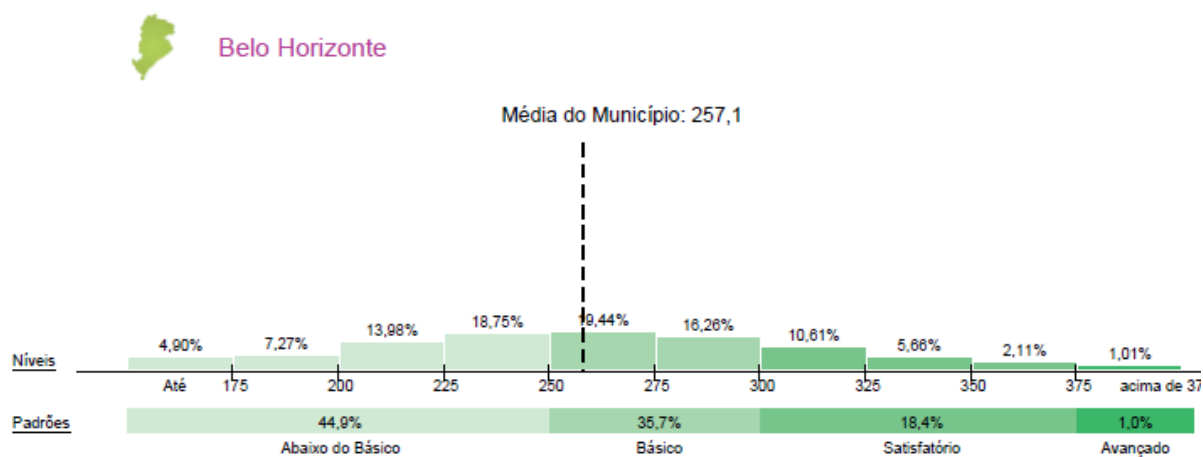
Fonte: BELO HORIZONTE, AvaliaBH, 2012

Segundo os dados do Portal AVALIA BH, a participação dos alunos em Língua Portuguesa na edição de 2011, 9º Ano, foi superior à média da Rede Municipal de Belo Horizonte: 92,7% (139) dos alunos na EMCDA e 84,4%

(10.661 alunos) na RMBH. A proficiência em Língua Portuguesa também foi superior à média da Regional e do município: 273,7 na escola, para 252,2 na Regional Venda Nova e 247,6 em Belo Horizonte. Todas no nível básico.

**FIGURA 5: Resultados do AVALIA BH na edição 2011 para o 9º ano em Matemática da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade**

**Percentual de Alunos por Nível de Proficiência e Padrão de Desempenho**



Segundo os dados do Portal Avalia BH, a participação dos alunos em Matemática na edição de 2011, 9º Ano, foi superior à média da Rede Municipal de Belo Horizonte: 90,7% (136) dos alunos na EMCDA e 83,1% (10.502) na RMBH. A proficiência em Matemática também foi superior à média da Regional e do município: 288,5 na escola, para 262,5 na Regional Venda Nova e 257,1 em Belo Horizonte. Todas no nível básico.



**Prefeitura Municipal de Belo Horizonte**  
**Secretaria Municipal de Educação – SMED**

**AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DA GESTÃO PEDAGÓGICA 2012/2014**

**ESCOLA MUNICIPAL Carlos Drummond de Andrade**

**DIRETORA: Miriam Márcia Carvalho da Conceição**

**VICE- DIRETORA: Maria das Graças Morato Lobato Menezes**

**Direção está primeiro mandato: ( X ) sim ( ) não**

**ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - IDEB**

2011	2013
<b>Meta IDEB 9º ano: 5.8</b>	<b>Meta IDEB 9º ano: 6.2</b>
<b>IDEB alcançado 9º ano: 5.6</b>	

**INDICADORES DA ESCOLA EM 2012**

<b>ÍNDICE DE APROVAÇÃO</b>	<b>ÍNDICE ESTUDANTES DE BAIXO DESEMPENHO (conceitos D ou E)</b>	<b>Participação da Família nas reuniões trimestrais</b>
<b>3º Ciclo: 143 (7 turmas 9 ano)</b>	<b>3º Ciclo:</b>	

Fonte: Plano de Metas/2012

**PONTOS CRÍTICOS PRIORITÁRIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

<b>Dimensão</b>	<b>Pontos Críticos Prioritários</b>
<b>Indicadores e Taxas</b>	Não há evidências de que a escola alcançará próxima meta do IDEB para os Anos Finais
<b>Ensino e aprendizagem</b>	As expectativas de aprendizagem determinantes para o sucesso escolar em cada ano/série e ao longo do Ensino Fundamental raramente são claras e conhecidas por todos os professores e estudantes
<b>Comunidade escolar</b>	Os pais raramente acompanham os deveres de casa dos filhos

Fonte: PDE Interativo/2012

**PONTOS CRÍTICOS E OS FATORES ASSOCIADOS DE EFICÁCIA E LIDERANÇA**

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador de Eficácia</b>	<b>Comportamento associado à Liderança do Gestor Escolar</b>	<b>Autoavaliação da Diretora</b>
<b>Indicadores e Taxas</b>	Investimento do tempo na efetiva interação de professores e alunos em processos efetivos de ensino-aprendizagem.	Ação com ênfase nos processos pedagógicos: planejamento com base tempo e recursos, fortalecimento de práticas pedagógicas criativas com vistas ao aumento dos índices de desempenho escolar.	<b>A – Está bom e precisa continuar</b> <i>Manter o investimento nas práticas de aprendizagem e interação professor aluno.</i>
<b>Ensino e aprendizagem</b>	Alta expectativa dos professores pelo desempenho dos estudantes e a responsabilidade que assumiam pelos resultados acadêmicos destes alunos.	Acompanhar e monitorar o trabalho da equipe, estabelecendo formas de avaliação e feedbacks acerca do desempenho dos atores educacionais.	<b>B – Precisa ser melhorado</b> <i>As reuniões pedagógicas semanais e o trabalho de acompanhamento do desempenho dos estudantes pelos professores. Não é claro para os estudantes como ele é realizado.</i>
<b>Comunidade Escolar</b>	Participação da Família na vida escolar dos filhos.	Promover debates abertos e produtivos com as famílias dos alunos.	<b>B – Precisa ser melhorado</b> <i>Os eventos são realizados, mas a participação é fraca. Em levantamento de dados realizado pela Diretora, foi possível identificar a relação entre desempenho- frequência- família: os estudantes com melhor desempenho faltam pouco e possuem acompanhamento familiar em seus estudos.</i>

**TÓPICOS PARA AUTOAVALIAÇÃO:** a) O que está bom e precisa continuar na minha atuação , b) O que precisa ser melhorado e c) O que não está bom e precisa ser modificado na minha atuação

## TÓPICOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO ANUAL

Indicador de Eficácia	Atividade	Resultado (Meta)	Prazo	Responsável
<b>Investimento do tempo na efetiva interação de professores e alunos em processos efetivos de ensino-aprendizagem.</b>	<b>Projeto específico para os alunos do 9º Ano.</b> Os desafios da adolescência, na faixa etária dos 14/15 anos, impactam mais nas atividades de ensino-aprendizagem. Importante desenvolver atividades interdisciplinares cujo processo de trabalho conjunto entre um professor que possui maior facilidade com esses estudantes e outro colega, que possui dificuldade de relacionamento com os mesmos. promoção de novas abordagens metodológicas para o professor	<b>Diminuição de 20% de retenção por desempenho no 9º ano (final do Ciclo.</b> Maior envolvimento dos estudantes nas atividades que envolvem aprendizagem e comunicação professor-aluno (relação com adultos e autoridade).	<b>Anual</b>  Monitoramento trimestral	<b>Coordenador Pedagógico</b>
<b>Alta expectativa dos professores pelo desempenho dos estudantes e a responsabilidade que assumiam pelos resultados acadêmicos destes alunos.</b>	<b>Manter a assessoria para o trabalho docente:</b> roda de conversa com psicopedagoga em serviço (temática de como avançar na aprendizagem com os alunos); dar ao professor a responsabilidade de discutir o seu aluno (professor-mediador).  <b>Projeto envolvimento do aluno no currículo e critérios de avaliação dialogados:</b> promoção de debates para que ele reconheça o que se espera dele e como alcançar esta expectativa: investimento em material diferenciado que permita ao estudante entrar no processo de avaliação através de simulação, no sentido de compreender o currículo/avaliação da escola.	<b>Garantir 100% de participação dos professores nos encontros mensais</b>  <b>Aumento de 10% do SIM nos tópicos do Boletim Escolar relativos às habilidades atitudinais.</b>	<b>Anual</b>  Monitoramento trimestral	<b>Coordenador de turno e coordenador pedagógico</b>
<b>Participação da Família na vida escolar dos filhos</b>	<b>Escola de Pais</b>  <b>Atividades Integradas Família-Escola:</b> atividade proposta pela escola para os estudantes realizarem com seus pais.  <b>Jornal da Escola (CADRUM):</b> enviar o jornalzinho da escola por email através de mala direta.  <b>Festa da Família:</b> resgatar a festa, investimento na participação das famílias.	<b>Diminuição da infrequência:</b> devido ao maior envolvimento dos pais.  <b>Aumento da participação dos pais na reunião trimestral de entrega do Boletim.</b>  <b>100% dos alunos e pais que possuem email.</b>  <b>Aumento de 10% de presença das famílias em relação ao ano anterior</b>	<b>Anual</b> Realização de encontros bimestrais  <b>Anual</b> Realização Das Atividades: duas por bimestre.  <b>Anual</b> Periodicidade:trimestral  <b>Anual</b>	<b>Direção</b>  <b>1 professor com tempo semanal específico (parte da carga horária)</b>  <b>Um professor em readaptação funcional</b>  <b>Um professor designado para esta atividade, na organização dos trabalhos.</b>

Data:

Assinatura:

Após a aplicação do instrumento, a Diretora da EMCDA foi convidada a avaliá-lo. Segundo Miriam, ele conseguiu atingir o seu objetivo de avaliar a gestão pedagógica e orientar o gestor na autoavaliação dos pontos críticos prioritários, bem como no desenvolvimento do Plano de Ação. Ela destacou como pontos positivos a clareza/objetividade do instrumento; o número definido de aspectos a serem avaliados, com poucos itens, que contribuiu para focar a avaliação.

Dentre os destaques positivos, um aspecto considerado importante foi o diretor escolar pensar em um Plano de Ação, colocando-o como agente do seu processo de avaliação: ele sai com ideias daquilo que deseja fazer. Ele é o próprio agente ao criar os projetos e as metas. Ela considerou de fundamental importância a explicação de cada tópico do instrumento durante a condução da avaliação e que o responsável por avaliar o diretor saiba desmembrar cada ponto crítico, inclusive na sua relação com o comportamento esperado do diretor. Considerou que não se deve apenas ler para o diretor responder.

Outro ponto destacado foi a definição de prioridades do instrumento a partir de problemas reais da escola, com a utilização da síntese do diagnóstico do PDE Interativo. A metodologia contribuiu, na sua avaliação, para formar o diretor escolar levando-o a pensar estrategicamente, ou seja, na perspectiva do planejamento estratégico.

A Diretora destacou ainda os pontos considerados frágeis ou negativos. Segundo ela, o trabalho com o instrumento demanda uma equipe com tempo disponível e deve ser um investimento da SMED. Considerou de fundamental importância que a equipe da SMED seja treinada como parceira para o desenvolvimento da gestão e não como “agentes de pressão da Secretaria para obter resultados da escola”. Outro aspecto destacado como frágil foram as implicações políticas do foco no diretor escolar: a ação de levá-lo a propor ações pode ser visto pela equipe da escola como um trabalho da SMED e, dessa forma, não ser reconhecida por esse grupo. Na sua avaliação, o diretor tem que saber levar as propostas como da própria escola e destacar seu papel em interpretar as suas necessidades.

### **3.4 As Ações de Implementação e Monitoramento do PAE**



AÇÃO Nº 1- FORMAÇÃO DA EQUIPE DA SMED: consiste em promover a formação da equipe responsável pela condução do processo. Os membros selecionados para participar da equipe devem ter experiência em monitoramento da gestão, como é o caso dos técnicos responsáveis pela execução da política educacional na SMED e os acompanhantes pedagógicos das GERED's. Portanto, a seleção ocorrerá dentre os profissionais que participaram do monitoramento da gestão escolar no período de 2009/2012 e está sob a responsabilidade da Comissão de Avaliação da Gestão Escolar. Esta Comissão foi implantada através da Portaria SMED Nº 117/2013, publicada no dia 12 de junho do corrente, que também instituiu o Sistema de Monitoramento da Gestão Escolar (SIMGE). De acordo com a referida Portaria, esse Sistema será alimentado pelas GERED's, conforme descrito nos parágrafos segundo e terceiro do Art. 4º

§ 2º - Os gerentes da SMED, responsáveis pelo Monitoramento da Gestão Escolar, deverão monitorar as escolas das regionais sob sua responsabilidade, por meio do Sistema de Monitoramento de Gestão Escolar e de reuniões periódicas com as Gerências Regionais de Educação e as direções das Escolas.

§ 3º - O Sistema de Monitoramento de Gestão Escolar emitirá indicadores e resultados que subsidiarão as intervenções da Secretaria Municipal de Educação. (BELO HORIZONTE, 2013, p.1)

Considerando a formalização recente do processo de avaliação e as atribuições descritas acima, o instrumento de avaliação proposto neste PAE deverá ser utilizado nas reuniões periódicas, como parte formadora do monitoramento, que conforme Portaria possui sua ênfase nos indicadores e resultados da escola. Sendo assim, cada direção deverá reunir-se com um técnico preparado para dialogar com os seus indicadores e preencher o instrumento proposto neste PAE. Este processo deve ser tratado na pauta das reuniões periódicas formais de avaliação da gestão.

A formação da equipe técnica deverá aprofundar nas temáticas previstas no instrumento de avaliação da gestão pedagógica: eficácia escolar, gestão escolar, liderança do diretor, além da estatística. O objetivo é aprofundar o conhecimento do técnico em planejamento estratégico e o

trabalho pedagógico a partir de indicadores e resultados. Além de apresentar o instrumento e definir procedimentos comuns na condução do processo de entrevista com o diretor. A aceitação da presente proposta implicará na imediata elaboração de um conjunto de Oficinas, que ocorrerão ao longo de um mês, para esta formação. Estas oficinas estarão sob a responsabilidade da Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e deverá contar com a presença de consultores, profissionais das universidades que possuem convênios com a SMED e gestores diretamente envolvidos no monitoramento e avaliação da gestão escolar.

**AÇÃO Nº 2- APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO:** a Comissão de Avaliação da Gestão Escolar deve divulgar o calendário de reuniões, após o período de formação da equipe. Na primeira reunião entre o técnico da SMED e o diretor escolar, deverá ser preenchido o instrumento e o técnico deverá apresentar uma síntese dos indicadores da escola para dar início à reflexão. É importante que os pontos críticos prioritários da gestão pedagógica sejam identificados após reflexão. Cada técnico é responsável por se reunir com o diretor de seis escolas e monitorar o desenvolvimento do Plano de Ação esboçado neste encontro. Outra atribuição deste profissional é elaborar relatório para a Comissão da situação da escola, indicando os aspectos de fortalecimento e os pontos críticos da gestão pedagógica de cada escola.

**AÇÃO Nº 3 - MONITORAMENTO DA GESTÃO:** o diretor será responsável por desenvolver o Plano de Ação da escola e compete ao técnico responsável acompanhar a sua implementação, por meio de visitas “in loco” para verificar o andamento da execução. A necessidade de formação do diretor será referência na definição da periodicidade desse acompanhamento “in loco”. Reuniões extraordinárias deverão acontecer sempre que o diretor escolar e/ou o técnico julgar necessário. O diretor será avaliado em relação ao trabalho desenvolvido e à sua liderança nas reuniões de Avaliação da Gestão.

**AÇÃO Nº4 - AVALIAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA:** no início de 2014 deverá ser realizada uma rodada de reunião, que incluirá a aferição dos

indicadores da escola e o cumprimento do Plano de Ação. Na oportunidade, deverão ser realizados os ajustes necessários ao Plano de Ação, bem como a articulação desse Plano com os sistemas de monitoramento utilizados pela SMED.

**AÇÃO Nº 5 - CADERNO “AS BOAS EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL”:** como destaque do monitoramento, as experiências de gestão que forem consideradas mais significativas, incluindo os Planos de Ação bem sucedidos, serão publicadas pela Secretaria Municipal de Educação. O objetivo é formalizar um espaço de reflexão e troca de experiências, destacando a liderança dos diretores na condução de uma gestão que tenha contribuído para melhorar os indicadores pedagógicos da escola.

**AÇÃO Nº 6 - SEMINÁRIO ESCOLAS EFICAZES E LIDERANÇA DO DIRETOR:** considerando que toda a proposta do PAE deve ser formadora, o seminário será um evento em que os diretores deverão se encontrar, receber publicação prevista na ação nº 5 e avaliar a experiência de realizar a gestão por meio do Plano de Ação. O evento contará com a participação de gestores e palestrantes convidados, preferencialmente acadêmicos estudiosos da temática e seu objetivo é finalizar o ciclo de Avaliação da Gestão, bem como garantir a visibilidade do processo, no sentido de valorizá-lo. O público-alvo do evento incluirá o vice-diretor, considerando sua efetiva participação na gestão, inclusive na formação de chapa para concorrer à eleição na escola.

**AÇÃO Nº 7 – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA:** como última etapa do PAE, deverá ser elaborado um relatório pelo Comitê de Avaliação da Gestão, a ser entregue à Secretária Municipal de Educação, com a análise da atuação dos diretores na gestão pedagógica e dos pontos críticos das escolas municipais, detectados no processo. Este documento poderá subsidiar a Portaria do próximo pleito, a ser realizada no final de 2014 para o triênio: 2015/2016/2017.

### 3.4.1 Cronograma do Plano de Ação Educacional

O Cronograma abaixo apresenta as ações descritas anteriormente. Em 2013 deverão ser realizadas as ações de formação da equipe, aplicação do instrumento e monitoramento do Plano de Ação, que se estenderá até março de 2014, com um intervalo em abril para a realização da Avaliação da Gestão Pedagógica na SMED. O monitoramento da gestão será retomado em maio de 2014, com término previsto agosto. Em setembro de 2014 deverá ser publicado o caderno “As Boas Experiências na Gestão Pedagógica da Rede Municipal” e em outubro deverá ocorrer o Seminário Escolas Eficazes e Liderança do Diretor. No mês de novembro, o Relatório de Avaliação encerrará as atividades deste PAE e subsidiará a publicação de Portaria com as regras para a próxima eleição de diretores, que deverá ocorrer em dezembro de 2014 encerrando o atual mandato.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/SMED  
PAE: MONITORAMENTO DA GESTÃO PEDAGÓGICA - MANDATO 2012/2014

Ação	2013				2014										
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out.	Nov
1. Formação Equipe															
2. Aplicação instrumento															
3. Monitoramento															
4. Avaliação															
5. Publicação															
6. Seminário															
7. Relatório															

### 3.4.2 Orçamento do Plano de Ação Educacional

O presente Orçamento aponta os custos deste PAE, incluindo a equipe responsável pelo monitoramento. É importante ressaltar que este recurso humano já se encontra no escopo financeiro da SMED e deverá ser realocado nas atribuições previstas nesta proposta,

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/SMED  
PAE: MONITORAMENTO DA GESTÃO PEDAGÓGICA - MANDATO 2012/2014

<b>ITEM</b>	<b>Custo unitário (R\$)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo total (R\$)</b>
Recursos Humanos: professor da Rede lotado na SMED, com a função de monitoramento da gestão	6.908,67*	30 pessoas	207.260,10
Seminário de Avaliação da Gestão: contratação de palestrantes	150,00/h	04 pessoas (4h cada)	2.400,00
Seminário de Avaliação da Gestão: coffee break em dois turnos.	12,00	500 pessoas (M e T)	12.000,00
Publicação do Caderno de Gestão Pedagógica com as seguintes especificações: 21x30cm, capa em couche fosco 200g, miolo em couche fosco 90g, 4x4 cores e 156 páginas.	22,80	500 exemplares	11.400,00
<b>Total Geral (período de vigência de 15 meses)**</b>			<b>3.134.701,15</b>

\* Profissional com 20 anos de atuação na RME/BH, com extensão de jornada (dobra – tempo integral) em valores de nov/12. Este tempo de experiência representa uma aproximação da maioria das pessoas selecionadas para atuação nas equipes da Secretaria Municipal de Educação. Cursos de especialização, mestrado e doutorado, além de outras vantagens pessoais previstas na carreira que influenciam no Nível do Cargo Efetivo e, portanto, na remuneração do servidor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente PAE objetiva contribuir para uma melhoria no monitoramento da gestão escolar por parte da Secretaria Municipal de Educação, uma vez que o instrumento proposto permite a promoção do acompanhamento das escolas municipais que, além de monitorar e avaliar a atuação do diretor na condução da sua gestão, também possui um caráter formador, na medida em que contribui para que ele desenvolva um Plano de Ação com o objetivo de superar os pontos críticos da gestão da sua escola. Além disso, o instrumento promove uma reflexão entre teoria e prática, ao articular os desafios do cotidiano escolar com os fatores de eficácia escolar e liderança do diretor apresentados na literatura especializada. O foco na gestão pedagógica e o caráter formador da proposta estão em sintonia com a Gestão Democrática, uma identidade da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte que promove a seleção do gestor escolar apenas com o processo de eleição direta por parte da comunidade escolar.

A proposta, no entanto, traz alguns desafios para a Secretaria Municipal de Educação, caso venha a ser contemplada. A formação de uma equipe de monitoramento que atue dentro de critérios técnicos ajustados e sob uma supervisão gerencial com parâmetros bastante definidos na condução do processo, é um exemplo de ajuste necessário que está presente na proposta, dado o histórico das iniciativas da SMED em que a Avaliação da Gestão possuía enfoques diferentes a partir do Gerente responsável. Uma condução do processo sem “ruídos” e sob critérios estritamente técnicos é fundamental para garantir a credibilidade do instrumento por parte dos diretores escolares. Outro desafio importante é garantir o ciclo proposto: início do monitoramento, passando pela publicação com as boas práticas na Rede, até a culminância no seminário. A falta de continuidade, ou mesmo a improvisação com a inserção ou modificação de outras ações, poderia inviabilizar uma avaliação da efetividade do processo.

## REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. AVALIA BH: Rede Municipal de Educação. 2012. Disponível em <http://www.avaliabh.caedufjf.net/diagnosticabh/home.faces>. Acesso em: 04 out. 2012.

BELO HORIZONTE. Conselho Municipal de Educação. **Parecer Nº 052**. 2002. Disponível em <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=cme>. Acesso em: 11 nov. 2011.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Decreto Nº 13.568**. 2009. Ed. 3338. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>. Acesso em: 01 nov. 2012.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Decreto Nº 14.628**. 2011. Ed. 3944. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>. Acesso em 11 nov. 2011.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Portaria SMED Nº 062**. 2002. Ed. 1704. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>. Acesso em: 11 nov. 2011.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Portaria SMED Nº 064**. 2008. Ed. 3129. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>. Acesso em: 11 nov. 2011.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Portaria SMED Nº 262**. 2011. Ed. 3948. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia>. Acesso em: 11 nov. 2011.

BELO HORIZONTE. Diário Oficial do Município. **Portaria SMED Nº 117**. 2013. Ed. 4329. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1101539>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BELO HORIZONTE. **Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte**. Disponível em: <http://bh5.pbh.gov.br/legislacao.nsf/42d34f6e3014477e0325679f0041f8fa/1abf7fae53aeb5fd032567a100633dea?OpenDocument>. Acesso em: 02 out. 2011.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **PPAG 2010-2013**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecp>

[TaxonomiaMenuPortal&app=contaspublicas&tax=17518&lang=pt\\_BR&pg=6420&taxp=0&](#). Acesso em: 22 abr. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **IDEB Resultados e Metas. 2012**. Disponível em <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=24954>. Acesso em: 03 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **PDE Interativo**. 2012. Disponível em <http://pdeinterativo.mec.gov.br/>. Acesso em: 05 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **PDE Interativo**. 2012. Disponível em [http://pdeinterativo.mec.gov.br/pdeinterativo/pdeinterativo.php?modulo=principal/diagnostico&acao=A&aba=diagnostico\\_0\\_orientacoes](http://pdeinterativo.mec.gov.br/pdeinterativo/pdeinterativo.php?modulo=principal/diagnostico&acao=A&aba=diagnostico_0_orientacoes). Acesso em: 03 out. 2012.

BROOKE, N., SOARES, J.F. **Pesquisa em Eficácia escolar: origem e trajetórias**. Trad. Cleusa Aguiar Brooke e Rômulo Monte-Alto. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CENTRO de Políticas Públicas e Avaliação da Educação; BELO HORIZONTE, Avalia BH. **Resultados da Avaliação. AVALIA BH 2011**. Juiz de Fora: CAEDd/UFJF, 2012 (apresentação em PowerPoint).

FUNDAÇÃO Dom Cabral. **Relatório Final do Planejamento Estratégico / Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte**. Nova Lima: FDC, 2010.

GABINETE SMED. **Eleições 2011: triênio 2012/2013/2014** (apresentação em PowerPoint – circulação interna).

LÜCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba, Positivo, 2009.

MENDES, Gilmar de Melo. **Programas Customizados/ Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. Capacitação de Diretores**. Nova Lima: FDC, 2012.

PENA, Anderson Córdova. **Escala de Liderança Escolar**. Tese Qualificação (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

PEREIRA, Rosa Vani. **Entrevista** cedida no dia 16 out. 2012.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Educação) - Departamento do Centro de Teologia e Ciências Humanas, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em



[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=163139](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=163139). Acesso em: 05 out. 2012.

SECRETARIA Municipal da Coordenação da Política Social; SECRETARIA Municipal de Educação. **Carta de Princípios** da Rede Municipal de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2001.

SECRETARIA Municipal de Educação. Rede Municipal de Belo Horizonte. **Eleições Diretores: triênio 2009/1010/2011/ Legislação 2008**. Belo Horizonte, nov. 2008.

SECRETARIA Municipal de Educação. **Escola Plural e a Constituinte Escolar** - o direito a ter direitos. Belo Horizonte, ago. 1999.

SECRETARIA Municipal de Educação. Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. **Orientações Gerais**. Belo Horizonte, fev. 2012.

SECRETARIA Municipal de Educação. Subsídios para a discussão. **Escola Plural e a constituinte escolar – o direito a ter direitos**. Cad. 2. Belo Horizonte: SMED, 1999.

SOARES, Tufi Machado *et al.* A Gestão Escolar e o IDEB da Escola. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora, v.1, n.1, p. 47-65, jul./dez. 2011.