

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

VANESSA RIBEIRO FERRAZ

**A IMPORTÂNCIA DO PROGESTÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE  
GOVERNADOR VALADARES/MG**

JUIZ DE FORA

2012

VANESSA RIBEIRO FERRAZ

**A IMPORTÂNCIA DO PROGESTÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE  
GOVERNADOR VALADARES/MG**

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

Orientador(a): Rubem Barboza Filho

JUIZ DE FORA

Ano 2012

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

VANESSA RIBEIRO FERRAZ

### **A IMPORTÂNCIA DO PROGESTÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR VALADARES/MG**

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

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 05 de outubro de 2012

Ao meu esposo pelo incentivo a todo o momento, nas horas difíceis que passei sempre me apoiando e me instigando a continuar a caminhada. A você meu filho Davi que apesar de não compreender agora dedico esta vitória a vocês.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela graça que me concedeu hoje mais do que antes posso afirmar que Ele é o Deus do impossível. Ao meu esposo pela paciência e companheirismo nesta jornada, a você meu rei Davi a vitória é nossa. Aos meus pais, a você mãe que sempre me incentivou a estudar este fruto também é seu. Aos meus irmãos gostaria de declarar sou eu que tenho orgulho de tê-los como irmãos amo-os incondicionalmente, a minhas amigas de jornada Patrícia e Rúbia enfim parece que conseguimos obrigada pelo companheirismo todo este tempo. A vocês Sheila e Mariana minhas tutoras o incentivo foi fundamental, a você professor Rubem Barboza Filho meu muito obrigada. Enfim a todos que só o meu coração conhece a razão agradeço infinitamente.

Eu não gostaria que as coisas que eu escrevo poupassem as outras pessoas de pensar. Ao contrário, se possível, gostaria de estimulá-las a pensar pensamentos que fossem delas mesmas.

Wittgenstein.

## RESUMO

Esta pesquisa avalia a eficácia do PROGESTÃO que é um Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares na gestão de quatro escolas do município de Governador Valadares, com o objetivo de aferir a contribuição ou não do programa para a gestão escolar. Foram utilizadas como metodologia entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro básico, porém flexível, que pôde ser adaptado de acordo com as necessidades que surgiram no decorrer da pesquisa. A estratégia metodológica utilizada foi os indicadores do Prêmio de Gestão Escolar (CONSED) nos parâmetros da gestão pedagógica e gestão de Recursos e Serviços. Além disso, realizou-se análise documental dos Projetos Político-Pedagógicos, Planos de Desenvolvimento Escolares e projetos desenvolvidos pelas escolas objeto de estudo. Após pesquisas realizadas, tornou-se possível concluir a eficácia do PROGESTÃO enquanto instrumento de embasamento teórico para os gestores, principalmente para aqueles que estão iniciando sua trajetória na função. Para finalizar, foi proposto um plano de reestruturação do PROGESTÃO composto por três passos: 1) autoavaliação da gestão escolar; 2) tutores especialistas para trabalharem com as etapas oferecidas pelo programa; 3) alteração no tempo de capacitação.

**Palavras-chave:** PROGESTÃO, gestão escolar e autoavaliação.

## ABSTRACT

This research evaluates the effectiveness of a program called PROGESTÃO (Distance Training for School Principals) employed for managing four schools in the town of Governador Valadares, in order to ascertain whether this program contributed or not for these schools management. The methodology used were semi-structured interviews from a basic but flexible script, that could be adapted according to the needs arising during the research. The strategy was to use the indicators for the “Prize School Management” (CONSED in Portuguese) for parameters of educational administration and management of resources and services. The data analyzed were of pedagogical political projects, school development plans and other projects developed by those schools under study. After surveys it was possible to asses the effectiveness of PROGESTÃO as a theoretical basis for managers, especially those who are starting their careers in the function. Finally, we proposed a three-step plan for restructuring PROGESTÃO 1) self-assesment of school management, 2) experient tutors to work with the phases offered by the program, and 3) alteration (increase) in training time.

keywords: PROGESTÃO, School Management and Self-assessment.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organização dos Módulos do PROGESTÃO em 2011	20
Quadro 2: Especificação dos Módulos do PROGESTÃO no Contexto da Gestão Pedagógica	29
Quadro 3: Indicadores da Gestão Pedagógica	33
Quadro 4: Indicadores da Gestão de Recursos e Serviços	34
Quadro 5: A Escola 1 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO ano referência/2004	46
Quadro 6: A Escola 1 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	47
Quadro 7: A Escola 1 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	49
Quadro 8: A Escola 1 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	50
Quadro 9: A Escola 2 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO ano referência/2004	53
Quadro 10: A Escola 2 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	54
Quadro 11: A Escola 2 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	55
Quadro 12: A Escola 2 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	55
Quadro 13: A Escola 3 na Gestão de Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	56
Quadro 14: A Escola 3 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	57
Quadro 15: A Escola 3 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	59
Quadro 16: A Escola 4 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	60
Quadro 17: A Escola 4 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO ano referência / 2004	63
Quadro 18: A Escola 4 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO ano referência 2008 / 2009	64
Quadro 19: A escola 4 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO, anos de referência 2008 / 2009	66
Quadro 20: A escola 4 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO anos de referência 2008 / 2009	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADIMA – Associação de Defesa da Ibituruna e do Meio Ambiente.  
CBC – Conteúdos Básicos Comuns.  
CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais.  
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação.  
DAFI - Diretoria de Administração e Finanças.  
DCRH – Diretoria de Capacitação de Recursos Humanos.  
DDGA – Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar e Acompanhamento Funcional.  
DIRE – Diretoria Educacional.  
DIPE – Diretoria de Pessoal.  
DIVEP – Divisão Pedagógica.  
DTAE – Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação.  
EJA – Educação de Jovens e Adultos.  
GOE – Grupamento Operacional Escolar.  
IEF – Instituto Estadual de Florestas.  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.  
JEV – Jogos Estudantis de Valadares.  
MEC – Ministério da Educação  
PAV – Projeto Acelerar Para Vencer.  
PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais.  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola.  
PDE – Plano de Desenvolvimento Escolar.  
PEAS – Programa Educacional de Atenção ao Jovem.  
PIP – Programa de Intervenção Pedagógica.  
PPP – Projeto Político Pedagógico.  
PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas.  
PROETI – Projeto Educação em Tempo Integral.  
PROGESTÃO – Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares.  
SEE – Secretaria de Estado de Educação.  
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.  
SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.  
SMS – Secretaria Municipal de Saúde.  
SRE – Superintendência Regional de Ensino.  
SRH – Superintendência de Recursos Humanos.  
UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.  
UNED – Universidade Nacional de Educação à Distância da Espanha.  
UNESCO – Organização das Nações Unidas Para a Educação, a Ciência e a Cultura.  
UNIVALE – Universidade do Vale do Rio Doce.  
UPG – Unidade de Programação de Gastos.  
6º BPM – 6º Batalhão da Polícia Militar.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1. O IMPACTO DO PROGESTÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR VALADARES/MG .....	15
1.1. Apresentação do programa .....	16
1.2. O PROGESTÃO e o seu formato em outros estados da federação .....	20
1.3 O PROGESTÃO na SRE de Governador Valadares.....	23
1.4. Reflexão sobre o papel do tutor no PROGESTÃO .....	25
1.4.1 A escolha dos tutores do PROGESTÃO .....	26
1.5 O Prêmio de Gestão Escolar e o PROGESTÃO .....	28
1.5.1 Gestão Pedagógica .....	29
1.5.2 Gestão de Resultados Educacionais.....	30
1.5.3 Gestão Participativa .....	30
1.5.4 Gestão de Pessoas .....	30
1.5.5 Gestão de Recurso e Serviços .....	31
1.5.6 A escolha dos indicadores para avaliação do PROGESTÃO nas Escolas selecionadas.....	31
1.6. Indicadores de desempenho .....	32
1.7. Escolas selecionadas e seus participantes .....	34
1.7.1 Escola 1.....	35
1.7.2 Escola 2.....	35
1.7.3 Escola 3.....	36
1.7.4 Escola 4.....	36
2. Apontamentos e reflexões sobre o PROGESTÃO: da formação à ação .....	38
2.1 A gestão escolar no contexto do século XXI: dos desafios às mudanças .....	39
2.2. As repercussões do PROGESTÃO na organização do trabalho do gestor: entre o PPP e o PDE .....	42
2.3. O que é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).....	43
2.4. O Projeto Político-Pedagógico (PPP).....	44
2.5. Análise das escolas durante os períodos de 2004 e 2008/2009 .....	45
2.5.1 A escola 1.....	46
2.5.2 A escola 2.....	53
2.5.3 A escola 3.....	56
2.5.4 A escola 4.....	62
2.6. Apontamentos e Reflexões sobre o PROGESTÃO .....	68
2.6.1. Gestão de Recursos e Serviços .....	72
2.7. Considerações sobre o PROGESTÃO nas escolas pesquisadas .....	76
3. PROPOSTA DE MÓDULO INTRODUTÓRIO AO PROGESTÃO PARA A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO GOVERNADOR VALADARES .....	81
3.1. Módulo Introdutório .....	82
3.1.1 Modelo do Módulo Introdutório .....	83
3.1.1.1 Ampliação da carga horária.....	83
3.1.1.2 Encontros Presenciais.....	83
3.1.1.3 Execução.....	84
3.2. Parceria entre a Diretoria Educacional (DIRE) e a Diretoria de Pessoal (DIPE): tutores especialistas ....	97
3.3. Aumento da carga horária do curso de capacitação dos tutores.....	99
3.4. Mecanismos de Financiamento .....	99
REFERÊNCIAS.....	102

Anexo I.....	109
Anexo II.....	111
Anexo III.....	112
Anexo IV.....	113
Anexo V.....	114
Anexo VI.....	141

## INTRODUÇÃO

Este trabalho avalia a eficácia do Programa de Capacitação de Gestores Escolares a Distância (PROGESTÃO) a partir da gestão de quatro escolas do município de Governador Valadares para verificar as possíveis melhorias em relação ao desenvolvimento institucional da escola; a melhor eficiência do gestor ao gerir os recursos financeiros; a preservação do patrimônio escolar e a melhoria do processo ensino-aprendizagem, elementos estes que fazem parte dos resultados esperados em relação ao desenvolvimento da prática dos cursistas, ou, se o programa não faz diferença no trabalho do gestor de modo a melhorar o cotidiano escolar.

Em Minas Gerais, o programa busca o aprimoramento do desempenho dos gestores em sua capacidade de compreender o processo ensino-aprendizagem da gestão escolar, de modo a redimensionar as funções administrativas das escolas com enfoque na gestão participativa para a melhoria dos resultados educacionais de suas escolas. As escolas participantes são escolhidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais<sup>1</sup>.

Na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, o programa teve início no ano de 2004 em que somente as escolas que faziam parte dos projetos *Escola Referência e Escola Viva Comunidade Ativa* poderiam participar, porque o PROGESTÃO no ano de 2004 funcionava em Minas Gerais como projeto-piloto. No ano de 2005, o programa foi expandido para todas as escolas estaduais do município de Governador Valadares; portanto, as 47 escolas possuem profissionais que já foram capacitados pelo programa. Após o ano de 2006, estão sendo capacitados os gestores dos 39 municípios que compõem a jurisdição desta superintendência e os gestores que foram nomeados no último processo de indicação de diretores que aconteceu no ano de 2010.

Trabalho como Analista educacional nesta SRE desde o ano de 2006, no setor pedagógico. Faz parte das minhas atribuições dar suporte na área pedagógica às escolas estaduais, atualmente são quatro escolas que se encontram sob minha responsabilidade. O atendimento é exclusivamente para os anos iniciais do ensino fundamental, como tenho contato com os gestores escolares, a forma como a gestão é conduzida sempre foi um ponto de interesse para mim.

Partindo desse interesse, escolhi avaliar o PROGESTÃO, isto é, como o gestor se apropria do curso, ou seja, o PROGESTÃO impacta no cotidiano escolar? Esta é uma questão que sempre me intrigava, pois o programa tem boa repercussão, uma vez que é adotado por vários estados da federação, segundo Machado

---

<sup>1</sup> Em 2004, foram escolhidas as escolas pertencentes ao projeto *Escolas Referências*. A partir de 2005, foi aberto à participação das demais escolas públicas da rede estadual mineira e utilizada como critério para assunção ao cargo de diretor.

(2001), o Programa PROGESTÃO foi elaborado para assegurar “[...] um padrão comum de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios [...]” (p.11). Assim, o programa foi formulado com os temas que eram ligados às maiores dificuldades dos gestores; diante disso, faço a seguinte indagação: como há tanta disparidade nas gestões escolares em nossa jurisdição, se os gestores passaram pelo mesmo programa?

Sendo assim, selecionei quatro escolas estaduais do município de Governador Valadares, levando em consideração três aspectos: 1) gestores que participaram do programa na edição 2005/2006; 2) gestores que apresentavam experiência na função de diretor escolar antes do programa; e 3) gestores que continuaram atuando como gestores nessas escolas até o ano de 2011.

Um fator importante para a escolha dos anos de 2005/2006 deve-se pelo fato de que as quatro escolas estaduais do município de Governador Valadares escolhidas para este trabalho tiveram seus gestores capacitados nesta edição.

Assim, o primeiro capítulo apresenta uma descrição do PROGESTÃO e a descrição de como foi recebido nessas quatro escolas da rede estadual do município de Governador Valadares - MG, no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos do programa. Para isso, foi realizado o levantamento de informações fundamentais, mediante a utilização de instrumentos como:

a) entrevistas semiestruturadas com os gestores das escolas, tutora do PROGESTÃO na SRE, analistas educacionais da SRE e supervisores pedagógicos das escolas;

b) documentos como: Projetos Político-Pedagógicos (PPP) e os Planos de Desenvolvimento Escolar (PDE) do mesmo ano, pois contêm dados que forneceram os elementos de análise das escolas antes dos gestores participarem do programa e após os gestores concluírem o programa. Os documentos datam de 2004 e 2008/2009;

c) as visitas para observação *in loco*, a fim de garantir uma composição mais consistente do caso, como um complemento a esta pesquisa.

Igualmente analiso o programa em outros estados da federação explanando sobre as especificidades encontradas nos outros entes da federação, para, a partir desse ponto, adentrar sobre o PROGESTÃO na SRE de Governador Valadares, abordando as suas peculiaridades nesse órgão. Em seguida, teço uma apreciação sobre o papel do tutor dentro do programa e faço uma ligação entre o Prêmio de Gestão Escolar e o PROGESTÃO, a partir dessa ligação foi possível criar indicadores de qualidade que foram divididos em duas dimensões: a Pedagógica e a de Recursos e Serviços para aferir a eficácia da gestão.

No segundo capítulo, apresento um panorama da gestão escolar no decorrer do século XXI; em seguida, faço explanação sobre os documentos que nortearam a pesquisa, o Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento Educacional. A partir desses instrumentos, das entrevistas semiestruturadas e

das observações *in loco*, analiso a gestão das escolas em suas dimensões Pedagógica e de Recursos e Serviços antes e depois dos gestores se submeterem ao programa. A seguir, faço uma comparação entre as gestões e ao final do capítulo teço as considerações sobre a pesquisa feita.

No terceiro capítulo, proponho três movimentos de reestruturação do PROGESTÃO que será implantado como projeto-piloto em Governador Valadares. O primeiro movimento é a introdução de um módulo que permitirá identificar, por meio da autoavaliação, o perfil de entrada do gestor e de sua equipe da escola no programa. Este módulo introdutório já foi inserido no PROGESTÃO do Estado de São Paulo. Para autoavaliação, foram selecionadas cinco dimensões que são as mesmas utilizadas pelo CONSED no Plano de Gestão Escolar, são elas: Gestão de Pessoas; Gestão Participativa; Gestão Pedagógica; Gestão de Serviços de Apoio; Recursos Físicos e Financeiros e Gestão de Resultados Educacionais.

O segundo movimento é a ampliação da carga horária do programa que hoje é de 270 horas para 300 horas, uma vez que o módulo introdutório tem a duração de 30 horas e será o início do curso.

O terceiro movimento é a ampliação da carga horária referente à capacitação dos tutores que atualmente é de 08 horas e seria ampliada para 40 horas, sendo 20 horas no início do programa e 20 horas no segundo semestre para redirecionamento dos trabalhos além do *feedback*.

Dessa forma, inicio a primeira parte deste trabalho com a apresentação do PROGESTÃO e do meu caso de gestão.

## **1. O IMPACTO DO PROGESTÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR VALADARES/MG**

Neste capítulo será descrito o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) e sua contribuição para a atuação dos gestores, dentro de duas dimensões: a Pedagógica e a de Recursos e Serviços, às quais foram englobados dois elementos que fazem parte da gestão o administrativo e o financeiro, apontando as boas práticas desenvolvidas nas escolas a partir dessa formação em serviço.

Com o intuito de avaliar o programa, selecionei quatro escolas estaduais do município de Governador Valadares, levando em consideração, como dito anteriormente, três aspectos, que são: a) gestores que participaram do programa na edição 2005/2006; b) gestores que apresentavam experiência na função de diretor escolar antes do programa; e c) gestores que continuaram atuando nessas escolas até o ano de 2011.

Os gestores desses estabelecimentos educacionais participaram da capacitação na edição de 2005/2006, isto é, foram capacitados no mesmo ano, fato que os coloca em igualdade de condições, em relação à capacitação recebida, pois o recorte de tempo entre todos os gestores foi o mesmo.

Para conhecer melhor as percepções dos diferentes atores escolares envolvidos no programa, foram realizadas algumas entrevistas semiestruturadas. O eixo norteador dessas entrevistas foi pautado nos assuntos abordados nos módulos do programa (no anexo I, p.128), uma vez que os referidos módulos versavam sobre a melhoria da práxis do gestor no contexto escolar, abordando desde a gestão democrática, analisando a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais, à aprendizagem dos alunos, avaliação e o sucesso no processo ensino-aprendizagem.

Diante do exposto, para compreender melhor esse processo de recepção do PROGESTÃO nas escolas escolhidas, são consideradas duas áreas distintas, utilizadas pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), no Prêmio de Gestão Escolar, são elas: Gestão Pedagógica e Gestão de Recursos e Serviços.



## 1.1. Apresentação do programa

O PROGESTÃO, implantado pelas secretarias estaduais a partir do ano de 2001, foi idealizado e formulado pelo CONSED, com o objetivo de formar em serviço, por intermédio da modalidade semipresencial, gestores escolares, devido à impossibilidade de afastá-los da sua função para frequentar o curso (MACHADO, 2001).

O Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED)<sup>2</sup>, fundado em 25 de setembro de 1986, é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que congrega, por intermédio de seus titulares, as Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal, e tem por finalidade promover a integração das Secretarias Estaduais de Educação.

O PROGESTÃO nasceu como programa inovador de educação a distância no Brasil para capacitação de dirigentes escolares. Foi desenhado a partir de uma ação específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, na década de 90, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de uma gestão democrática centrada no sucesso escolar do aluno.

O programa supramencionado propõe a discussão entre os integrantes do colegiado escolar sobre assuntos como: sucesso e permanência de alunos na escola, projeto pedagógico, avaliação institucional e externa, administração financeira e patrimônio da escola, espaço físico, avaliações externas, recursos humanos, entre outros<sup>3</sup>. A partir dessa perspectiva, os materiais instrucionais foram elaborados e apresentaram a proposta de que o cursista deveria estudar sem se ausentar do serviço, e as questões da prática do dia a dia do diretor na escola foram elementos levados em consideração para elaboração desses materiais.

Esse programa firmou parcerias com Institutos como: Universidade Nacional de Educação a Distância da Espanha (UNED), Fundação Roberto Marinho, apoio da Fundação Ford, e as Secretarias Estaduais dos estados do Amazonas, Ceará, Goiás, Maranhão, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Tocantins e Sergipe, participaram por meio de financiamento para preparação dos materiais instrucionais, além de contribuírem nas discussões sobre a implementação do programa.

Machado (2001) explica que o material do programa foi elaborado por 23 especialistas altamente especializados. Houve o envolvimento de diretores experientes, oriundos do Prêmio de Gestão Escolar, que colaboraram na análise do material e que participaram durante todo o processo de elaboração: desde a

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.consed.org.br/index.php/o-consed> Acesso em 05 out. 2011.

<sup>3</sup> Informações retiradas do *site* <http://www.consed.org.br/index.php/progestao> - Acesso em: 17 de maio de 2012.

construção até a realização do pré-teste que contou com a participação de 23 diretores escolares, com diferentes formações e de várias partes do país, que constituíram a amostra representativa dos gestores das escolas públicas. Assim, o programa passou por uma série de fatores para garantia de sua qualidade.

Em Minas Gerais, o PROGESTÃO tem como objetivo geral:

Ampliar a capacidade dos educadores de gerenciar com competência as escolas estaduais, de liderar e conduzir a construção de operacionalização coletiva de uma proposta pedagógica comprometida com a aprendizagem do aluno e sua formação cidadã, no âmbito de um espaço democrático e autônomo. (MINAS GERAIS, 2005, p.11)

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais aderiu ao programa em 2004, justificando a necessidade de capacitar os diretores, uma vez que na escola que se desejava era inadmissível “estruturas marcadas por um forte viés burocrático, com competição generalizada e as relações extremamente hierarquizadas” (Minas Gerais, 2004, p. 8). Dessa forma, em 2004, a Secretaria lança o programa como projeto-piloto somente para as escolas que pertenciam aos Projetos *Escolas Referências* e *Escola Viva, Comunidade Ativa*.

O projeto *Escola Referência*<sup>4</sup> visava resgatar a qualidade do ensino das escolas atendidas pelo projeto, para que as mesmas fossem referência para as demais. Os critérios de seleção eram que as escolas possuíssem mais de mil alunos e estivessem localizadas em municípios com mais de 30 mil habitantes.

O projeto *Escola Viva, Comunidade Ativa*<sup>5</sup> era destinado às escolas em área de vulnerabilidade social. O projeto abrangia as escolas localizadas na periferia dos grandes centros urbanos do Estado, que apresentam altos índices de violência, o enfoque dado era em relação à ampliação da jornada de trabalho, qualificação profissional e maior segurança nos estabelecimentos. A SEE investia em melhoria da estrutura física das escolas, recursos didáticos, segurança e ampliação da jornada de trabalho.

No ano de 2005, o programa foi universalizado para as demais escolas de sua rede de ensino. Especificamente nesse ano, apesar das inscrições serem feitas em equipe por escola, conforme a declaração da tutora<sup>6</sup> da SRE, “a inscrição do diretor da escola foi obrigatória porque a SEE atrelou o

---

<sup>4</sup> O Projeto Escola Referência é uma política do governo de Minas Gerais, implantada a no ano de 2003, tendo como lema o “desenvolvimento de ações que buscam a reconstrução da excelência na rede pública”. Ele visa à superação do fracasso escolar por meio de uma educação de qualidade, que promova a inclusão do aluno na sociedade. (PEREIRA, 2000, P.2)

<sup>5</sup> Projeto voltado para o fortalecimento de escolas em áreas urbanas, com população de vulnerabilidade social e sujeitas a índices expressivos de violência. Disponível em <<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/363-escola-viva-comunidade-ativa>>. Acesso em 12 de julho 2012.

<sup>6</sup> Entrevista concedida pela tutora do PROGESTÃO da SRE de Governador Valadares no dia 22 de junho de 2012.

PROGESTÃO ao certificado Ocupacional.” Este certificado é um teste que os pretendentes a gestores escolares se submetem sendo pré-requisito para que o educador possa participar do processo de indicação de diretor de escolas estaduais.

O PROGESTÃO tem como objetivo geral a ampliação da capacidade dos gestores de liderar, conduzir e operacionalizar a construção coletiva de uma proposta pedagógica engajada na aprendizagem dos alunos e na formação cidadã, dentro de um espaço democrático (MINAS GERAIS, 2005). Além dos objetivos serem afins, as cinco dimensões apresentadas no prêmio, utilizadas como pontos para avaliação da escola, também têm ligação com os módulos. O conjunto de habilidades descrito era o esperado para a formação de um gestor competente; portanto, neste momento, a SEE atrela o programa à certificação de dirigentes escolares no ano de 2005, tornando o programa pré-requisito para os diretores escolares. Isso significa que para se submeter ao teste de certificação de dirigentes escolares, o gestor deve concluir o PROGESTÃO, do contrário, estaria impossibilitado de fazer o teste.

Uma das adaptações mais significativas feitas pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) para o PROGESTÃO refere-se à extensão deste ao profissional do magistério em exercício nas escolas estaduais que desejava tornar-se um gestor escolar. Considerou-se como profissional do magistério: o vice-diretor, o professor da educação básica e os especialistas da educação (supervisor e orientador educacional).

Em 2005/2006, conforme informação da tutora da SRE, o PROGESTÃO estava sob a coordenação-geral da Superintendência de Recursos Humanos para Educação. Era composto por: uma coordenação-geral, Superintendência de Recursos Humanos (SRH), e três coordenadorias de área, representadas pelas: Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação (DTAE), Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Escolar e Acompanhamento Funcional (DDGA) e Diretoria de Capacitação de Recursos Humanos (DCRH).

No ano de 2005, outra inovação elaborada pela SEE/MG foi o ambiente virtual. Nesse ambiente, o cursista encontrava disponível todo o material para ser impresso, com exceção do manual do diretor. Além disso, proporcionava ao cursista fórum, *chats* e espaços para relatos de experiências. Nesse ano, o cursista era obrigado a frequentar o ambiente virtual, pois a participação nos fóruns era avaliada e o acompanhamento de todas as ações era feito por intermédio desse ambiente. A inscrição do cursista, o controle de presença, além das avaliações eram realizados virtualmente.

Segundo relato da tutora, um dos problemas que o programa apresentou em relação ao ambiente virtual foi a lentidão por não comportar a quantidade de acessos simultâneos, tornando-se muito lento, dificultando, assim, o processo. Posteriormente, a SEE mudou a dinâmica do ambiente virtual que na 5ª edição do programa foi reformulado. Atualmente, a participação do cursista não é obrigatória, o ambiente é

mais um recurso para enriquecer o curso. No espaço, encontram-se fóruns, *chats*, material para impressão e as notas dos cursistas que são lançadas pelos tutores.

A metodologia adotada pelo programa foi Educação a Distância (EAD), o cursista obtinha maior flexibilidade para escolha de horário e lugar para estudar, respeitando, dessa forma, seu ritmo de aprendizagem e o horário mais conveniente para o mesmo. A carga horária nos anos de 2005/2006 prevista para o curso era de 270 horas, assim distribuídas: estudos a distância (individual e em equipe): 222 horas e estudos presenciais: 48 horas.

Os encontros presenciais nessa edição estavam divididos em nove módulos anuais, e especificamente em Minas Gerais havia nove intermódulos que eram dirigidos especificamente para assuntos da política educacional mineira e sua normatização, os encontros eram mensais com carga horária de 08 horas e visavam propiciar a sistematização dos conteúdos estudados, orientação das atividades, esclarecimento de dúvidas, maior interação e partilha de experiências entre cursistas e tutores. O processo de avaliação dava-se por meio de duas avaliações *on-line*. O curso contava também com duas provas previstas no final de cada semestre, realizadas presencialmente e aplicadas pelo tutor da turma.

Os encontros presenciais serviam para esclarecimento de dúvidas do cursista, repasse de informações, além de ser um momento rico de troca de experiências e vivências entre os grupos que compunham as equipes das escolas.

O PROGESTÃO na época abordava temas variados distribuídos em nove módulos, que eram trabalhados da seguinte forma: cada módulo trazia um objetivo geral e depois eram divididos em unidades que possuíam objetivos específicos e conteúdos a serem trabalhados de forma que os gestores adquirissem as habilidades e competências referentes àquele módulo que estava sendo estudado. O movimento era de reflexão-ação-reflexão por parte do gestor em relação à sua prática. Os módulos estão descritos no Anexo I deste trabalho.

Dessa forma, após a apresentação geral de como o PROGESTÃO passou a ser pensado, elaborado e executado, será apresentado no decorrer deste capítulo como foi implementado em outros estados e depois como foi esse processo na Superintendência Regional de Governador Valadares.

## 1.2. O PROGESTÃO e o seu formato em outros estados da federação

O CONSED, entendendo que a melhoria do sucesso do aluno perpassa pelo processo de gerenciamento das escolas, e este processo necessita de formação continuada dos dirigentes escolares, apresenta o PROGESTÃO como proposta para melhorar a qualidade da formação desses gestores.

A implantação do programa no país começou no ano de 2001 sob a forma de adesão das Secretarias de Estado de Educação e foi gestada para ser utilizada de forma descentralizada.

O programa tem por metodologia comum em todos os estados três elementos básicos, a saber: a) os materiais instrucionais; b) o sistema de apoio à aprendizagem; e c) o sistema de avaliação.

Os materiais instrucionais são compostos por Cadernos de Estudo; Cadernos de Atividades; um Guia Didático; um Guia do Tutor e um Suplemento ao Guia do Tutor e programas de vídeo. Foi recomendada aos estados pelo CONSED a elaboração de um Guia de Implementação Estadual com base nas políticas educacionais locais, com o apoio institucional e os recursos disponíveis<sup>7</sup>.

De acordo com o *site* do CONSED, atualmente o curso está dividido em dez módulos e aborda os seguintes temas:

**Quadro 1**  
**Organização dos Módulos do PROGESTÃO em 2011**

<b>MÓDULOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Módulo I	Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade.
Módulo II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar.
Módulo III	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola.
Módulo IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola.
Módulo V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola.
Módulo VI	Como gerenciar os recursos financeiros.
Módulo VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola.
Módulo VIII	Como desenvolver a gestão dos servidores na escola.
Módulo IX	Como desenvolver a avaliação institucional da escola.
Módulo X	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar.

Quadro organizado a partir de informações retiradas do CONSED. Disponível em: <http://www.consed.org.br/index.php/progestao> - Acesso em: 17 de maio de 2012.

<sup>7</sup> <http://www.consed.org.br/index.php/progestao> - Acesso em: 17 de maio de 2012.

Os estados e municípios que aderiram ao programa necessitaram adotar como sistema de apoio à aprendizagem o sistema de tutoria composto por um grupo de tutores capacitados. Conforme indica o *site* do CONSED<sup>8</sup>:

O atendimento pode ser individual ou tutoria coletiva mediante atendimento com equipes de uma escola ou de escolas diferentes para orientações e esclarecimento de dúvidas. Esta tutoria também está presente nas atividades dos encontros presenciais (2012).

O sistema de avaliação poderá sofrer alteração em cada estado ou município em que for implantado o programa; portanto, cada estado tem autonomia para o desenvolvimento do seu sistema de avaliação.

Citados os elementos comuns a todos os estados e municípios que aderem ao programa, os estados de acordo com suas peculiaridades constroem o formato do programa levando em conta carga horária, cronograma, perfil dos tutores, dentre outros.

De acordo com essas especificidades, o programa apresenta, em alguns estados, diferenças quanto ao formato, no Ceará:

[...] o PROGESTÃO iniciou-se em março de 2002, contando com 6.067 cursistas matriculados no programa de extensão e 4.842 alunos matriculados no curso de especialização. Cada um dos cursos conta com carga horária específica, tendo a extensão 270 horas-aula e a especialização, 360 horas-aulas. (VIDAL; TEIXEIRA; FARIAS, 2003, p.2)

A especialização foi um diferencial em relação ao estado de Minas Gerais que não possui esse tipo de variação, pois no estado mineiro o PROGESTÃO só existe com carga horária de 270 horas. No Ceará, o que proporcionou a especialização foi o convênio interinstitucional entre a Secretaria da Educação Básica do Estado, a Universidade Estadual do Ceará e a Universidade do Estado de Santa Catarina. O funcionamento do curso no Ceará ocorreu da seguinte forma:

Cada módulo do PROGESTÃO conta com as seguintes produções impressas: módulo produzido pelo CONSED, que atende as duas modalidades do curso – Extensão e Especialização; módulo produzido pela UDESC, para a especialização, consistindo de

---

<sup>8</sup> <http://www.consed.org.br/index.php/progestao> - Acesso em: 17 de maio de 2012.

aprofundamento dos conhecimentos de cada tema abordado nos módulos do CONSED e no caso dos 4 últimos módulos, uma produção local também para a especialização, elaborada pela UECE, com o objetivo de explicitar e explorar, num nível de aprofundamento compatível com um curso de pós-graduação, as especificidades da realidade cearense – no que se refere à Gestão de Patrimônio, Recursos Humanos e Recursos Financeiros na Escola, e Avaliação Institucional do sistema educacional do Estado. (VIDAL; TEIXEIRA; FARIAS, 2003, p.3)

A diferença em relação a Minas Gerais encontra-se na extensão dos módulos referente à especialização, pois os assuntos foram aprofundados para atender às especificidades do curso de pós-graduação.

No Pará, também houve diferenciação em relação ao curso oferecido. Como no estado do Ceará, certificado é um teste que os pretendentes a gestores escolares se submetem sendo pré-requisito para que o educador possa participar do processo de indicação de diretor de escolas estaduais, o Pará também ofereceu o curso na modalidade de pós-graduação *latu sensu*. Sendo assim, o PROGESTÃO iniciou-se naquele estado no ano de 2001, sua configuração era a seguinte:

Na primeira edição do programa no Pará, o curso foi desenvolvido em duas modalidades. O nível de aperfeiçoamento foi ofertado a gestores escolares com escolaridade de ensino médio ou equivalente, com a carga horária de 180 horas/aula. Já o nível de especialização foi ofertado aos gestores graduados, houve uma complementação de carga horária e defesa de monografia ao final do curso, totalizando 360 horas/aula (NOGUEIRA, [s/d], p. 3).

Conforme Nogueira (sem data), no estado do Pará, o programa transformou-se em especialização *Lato Sensu*. Para que tal fato ocorresse, reestruturaram-se os módulos do programa, bem como parcerias foram firmadas com instituições superiores:

Para desenvolver a especialização, o Guia de Implementação, elaborado pela SEDUC/PA, propôs a realização do Módulo X – Métodos e Técnicas de Pesquisa Educacional, bem como do processo de orientação das monografias, que foram desenvolvidos por um consórcio interinstitucional, no qual atuaram a Universidade Estadual do Pará (UEPA), Universidade da Amazônia (UNAMA) e Centro de Ensino Universitário do Pará (CESUPA). (NOGUEIRA, [sem data], p. 3)

No estado de São Paulo, foi acrescentado um Módulo Introdutório de 30 horas “que busca identificar, por meio da autoavaliação, o perfil de entrada da escola e de sua equipe gestora no programa” (SÃO

PAULO, [s/d], p. 3). Apesar dos limites apresentados pelo documento, objetiva, ainda, direcionar as ações de planejamento que acontecerão em cada unidade escolar por meio de uma avaliação interna da instituição, pois subsidia reflexões das equipes gestoras na organização das diferentes etapas desse processo, atendendo às especificidades de cada escola.

Para a realização dessa autoavaliação, o Módulo Introdutório selecionou cinco diferentes dimensões da gestão escolar: gestão de pessoas; gestão participativa; gestão pedagógica; gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros; e gestão de resultados educacionais.

Percebo que esse módulo se torna interessante na medida em que permite aos tutores do programa conhecer as unidades de ensino e suas equipes gestoras, aperfeiçoando o processo de formação oferecido. Auxilia, ainda, os gestores das escolas a identificar as demandas e conhecer os espaços que serão geridos por eles.

É a partir da observação das experiências de outros estados apresentadas anteriormente e dialogando com fundamentos teóricos que podemos compartilhar as boas ações identificadas e apontar caminhos para a melhoria do PROGESTÃO em Minas Gerais.

Para promover esse diálogo, passarei agora à descrição do programa na SRE de Governador Valadares, tema esse que será tratado no subitem seguinte.

### **1.3 O PROGESTÃO na SRE de Governador Valadares**

Em 2004, na SRE de Governador Valadares só duas escolas participavam do Projeto Escola Referência; portanto, somente os funcionários dessas escolas foram capacitados. No ano seguinte, de acordo com a tutora, em 2005/2006, esse projeto foi obrigatório a todos os gestores das escolas estaduais, atrelando a capacitação ao projeto, para facilitar as inscrições, elas foram abertas no ambiente virtual, sendo quatro vagas para cada escola.

Em 2005/2006, havia na SRE a função de multiplicador e tutores, os multiplicadores capacitavam os tutores antes dos módulos acontecerem. Este trabalho perdurou até 2007, a partir de 2007/2008, só havia multiplicadores na SEE, e na SER, por sua vez, somente tutores.

Conforme relato da tutora entrevistada no ano de 2005, foi sugerido pela SEE que os inspetores fossem os tutores, como muitos não aderiram, foram convidados outros funcionários da SRE que desejassem ser tutores e ainda funcionários das escolas que já haviam participado da formação. Em toda edição do programa a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais encaminha um ofício, o qual delimita o perfil



do funcionário para trabalhar na tutoria, e a superintendente, junto à Diretoria pedagógica, escolhe os tutores. Conforme declaração da Tutora:

Este ano mudou porque o PROGESTÃO passou para Diretoria de Pessoal e quem subsidiará a escolha junto à superintendente será o diretor de pessoal desta SRE. (Entrevista da Tutora do PROGESTÃO SRE/GV)

A responsável pelo programa no âmbito da SRE em 2004 era uma analista educacional inspetora, que tinha a função de multiplicadora na formação dos tutores da SRE até o ano de 2007. A partir da sua 4ª edição, no ano de 2007, os responsáveis na SRE são os próprios tutores, ficando a função de multiplicadora concentrada no Órgão Central.

O acompanhamento em 2005/2006 era realizado por meio do ambiente virtual, uma vez que o cursista era obrigado a frequentá-lo. Posteriormente, a partir da 5ª edição, o acompanhamento foi feito pelos tutores e a Secretaria, não sendo mais obrigatório o acesso ao ambiente virtual.

Hoje o cursista utiliza o ambiente virtual somente para enriquecimento e acompanhamento das notas. As provas, que antes eram retiradas desse ambiente, hoje veem lacradas da SEE, nós tutores monitoramos o processo. (Entrevista da Tutora do PROGESTÃO SRE/GV)

Em 2005/2006, na SER/Governador Valadares, os encontros presenciais aconteciam uma vez por mês, sendo dois dias de encontro de 16 horas, e os encontros eram realizados nas escolas. Nos encontros, os módulos eram sistematizados e apresentados os novos módulos, havia entrega das atividades obrigatórias (as atividades eram preestabelecidas pelo programa), havia o controle de leitura por módulo e os cursistas retiravam a avaliação *on-line* e no encontro presencial entregavam a mesma aos tutores. O espaço virtual foi criado para o cursista passar suas dúvidas para o tutor, participar do fórum e frequentar o espaço, lá ele encontrava *chat*, notas, cronograma de atividades, avisos, entre outros.

Houve alteração a partir da 5ª edição de 2008/2009, o ambiente virtual foi todo reprogramado, os multiplicadores foram substituídos por tutores, em 2010/2011 foi acrescentado o módulo 10 e o memorial, atividade obrigatória a cada cursista.

Atualmente, os encontros presenciais são estabelecidos pelo edital da SEE/MG já com as datas dos encontros preestabelecidas. A carga horária é de 270 horas, sendo 146 horas a distância e 124 horas presenciais distribuídas em dez encontros.

De acordo com a Tutora do PROGESTÃO, em 2005 a SRE enfrentou um obstáculo em relação à implementação do programa, pois a quantidade de gestores a serem capacitados era significativa na SRE de Governador Valadares, fato que se justifica por ser composta de 40 municípios e 132 escolas, sendo a maior do Estado em número de municípios. Dessa forma, a SRE não dispunha de espaço físico para comportar toda demanda, por isso, determinou-se que os encontros aconteceriam em polos nas escolas estaduais participantes do projeto em dias letivos sem a dispensa de alunos. Isso ocasionou alguns transtornos nas escolas para receber os cursistas e ainda manter as aulas dentro da regularidade.

Outro entrave encontrado, segundo a tutora, foi em relação à escolha dos tutores, pois foi sugerido que os mesmos fossem os inspetores e nem todos aceitaram o convite, ocasionando dificuldade na composição do grupo de formação. Dessa forma, a SRE buscou como alternativa recorrer aos funcionários das escolas que foram capacitados. Outro problema enfrentado foi quanto ao ambiente virtual que na época era muito lento e não conseguia atender à demanda, ocasionando aos cursistas dificuldades em postar suas atividades. Atualmente, o ambiente virtual somente é utilizado pelo tutor para lançamento das notas e como ferramenta de enriquecimento para os cursistas.

#### **1.4. Reflexão sobre o papel do tutor no PROGESTÃO**

O papel do tutor no PROGESTÃO é fator relevante para o sucesso do curso. Sua função é a de elo entre os cursistas e o conhecimento, além do apoio em toda fase presencial. Porém, conforme Machado (2001, p. 23), o tutor necessita “ter perfil docente sem necessariamente precisar ministrar aulas, pois contará com todo o conteúdo do curso desenvolvido nos materiais instrucionais, previamente elaborados”, como se o material utilizado durante o período presencial e a distância fosse preponderante à presença do professor/tutor.

Existe, porém, uma contradição na fala da autora, pois no mesmo documento, nas atribuições do tutor na fase presencial, há um trecho que enfoca o seguinte aspecto: ao tutor cabe, entre outras funções, “esclarecimento de dúvidas e questões” (Machado 2001, p. 27). Partindo do pressuposto de que para o esclarecimento de dúvidas e questões é necessário o domínio dos conteúdos a serem trabalhados, o perfil do tutor passa a ser uma das ferramentas de grande importância para o sucesso deste programa, pois se o tutor não obtiver uma boa formação, com capacidade e domínio das competências para o exercício da ação gestora, terá pouca possibilidade de contribuição para a formação do cursista. A escolha de um tutor com

perfil adequado passa a ser relevante para o sucesso do programa, assunto esse que será tratado no próximo subitem.

#### **1.4.1 A escolha dos tutores do PROGESTÃO**

No Guia do tutor (MACHADO, 2001), são elencadas diferentes competências para a escolha dos tutores. São elas: ser bom facilitador, saber promover o trabalho em equipe, ser um bom incentivador, estimular o respeito e a confiança, ser estimulador do pensamento crítico, facilitador da aprendizagem individual, acompanhar o desempenho dos alunos, enfatizar a aprendizagem, e não o ensino.

Além dessas competências listadas por Machado (2001), a SEE/MG encaminha, a cada edição do programa, ofício circular às SREs em que descreve o perfil desejável do tutor em Minas Gerais.

Uma vez escolhidos os tutores, os mesmos passam por uma capacitação na SEE/MG. A carga horária da primeira edição do PROGESTÃO em Minas Gerais foi de 80 horas, reduzindo para 40 na segunda edição, chegando até 8 horas no ano de 2012. A mencionada redução da carga horária deve-se pelo fato de a Secretaria acreditar que os responsáveis pelo programa nas regionais são os mesmos desde o início do programa.

Para o exercício das atribuições, os multiplicadores e tutores receberam capacitação de 80 horas, realizadas quarenta horas em cada semestre do ano de 2004. Em 2005, a carga horária da capacitação foi reduzida para 16 e 40 horas em cada semestre, considerando que os tutores e multiplicadores já haviam sido capacitados no ano anterior, ou eram ex-cursistas. (BARRETO, 2007, p. 94)

Dessa forma, não se justificava uma carga horária tão extensa como a que ocorreu nas primeiras edições. Porém, se analisarmos como exemplo a SRE de Governador Valadares, dos quatro tutores atuantes em 2012, somente um participou da capacitação de 40 horas.

Percebe-se, desse modo, que o sistema é dinâmico, a cada ano há aposentadorias, remoções, entre outros eventos. A SRE de Governador Valadares sofre com mudanças dos tutores do programa desde 2007, conforme destaca a tutora entrevistada.

O tutor ao longo de um ano de trabalho com a turma tem três situações ou ambientes de aprendizagem em que deve atuar. Para cada ambiente, são exigidas tarefas a serem realizadas, a saber: estudos individuais, estudos em equipe e encontros presenciais.

Nos encontros individuais, o tutor deve assegurar os seguintes itens conforme Machado (2001):

Assegura-se de que os cursistas estão realizando as atividades previstas; preparar esquemas e/ou listas de perguntas e dúvidas mais frequentes; desenvolver entre os cursistas a sensação de que, mesmo quando estudam sozinhos, alguém está se preocupando com eles; estimular os cursistas a elaborar um plano de estudo; ter informações sobre o que os cursistas deveriam estar estudando em um período determinado. Nos estudos em equipe facilitar e reforçar a existência de grupos de estudos; orientar os cursistas sobre os requisitos básicos para o trabalho em equipe; identificar e acompanhar as atividades que serão desenvolvidas em equipe; servir de ponte ou conexão junto às equipes; desenvolver entre os cursistas o hábito de compartilhar experiências. (pp. 24 e 25)

Segundo Machado (2001), nos encontros presenciais o tutor deve:

Assegurar o comparecimento regular de todos os cursistas; planejar os encontros; coordenar a realização dos encontros presenciais; apresentação de módulos novos; sessão de vídeos; esclarecimento de dúvidas e questões; socialização das atividades em equipe; fechamento e avaliação dos módulos. (pp. 26-28)

Como se pode notar, cabe ao tutor conhecer e dominar uma vasta gama de competências para trabalhar ao longo do projeto. Pode-se apontar que esse seja um dos pontos que precisam ser revistos no PROGESTÃO, pois a carga horária destinada à capacitação dos tutores é insuficiente para sua atuação durante o curso, diante de tantas informações que devem ser repassadas durante a formação, como pôde ser evidenciado nos tópicos anteriores, além das substituições de tutores que acontecem entre as edições.

Procurei identificar neste item um dos empecilhos observados para a execução eficaz do PROGESTÃO sob o olhar de quem executa a formação. Passarei agora para a avaliação do programa nas escolas, identificando e avaliando as possibilidades e os empecilhos encontrados pelos cursistas na transposição didática do curso nas escolas participantes. Para isso, apresentaremos a seguir os indicadores escolhidos para essa avaliação. Toda essa contenda será abordada no item seguinte.

## 1.5 O Prêmio de Gestão Escolar e o PROGESTÃO

O Prêmio de Gestão Escolar é uma iniciativa conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e da Fundação Roberto Marinho. Foi implantado em 1998 e, conforme regulamento, propõe-se a contribuir para a melhoria dos processos de gestão (CONSED, 2012).

Podem participar do prêmio as escolas públicas estaduais/distritais e municipais de todo território nacional, mediante práticas de gestão que devem considerar as cinco dimensões da gestão delineadas pelo Prêmio: pedagógica, de resultados educacionais, participativa, de pessoas e de serviços e recursos.

A escola demonstra, por meio de um dossiê, evidências de boas práticas em relação a cada uma dessas dimensões que devem ser comprovadas por registros, como: fotos, atas de reuniões, gráficos e tabelas de rendimento dos alunos, entre outros, que demonstrem um diagnóstico da realidade da escola. Essa ação possibilita à escola uma autoavaliação, em que a escola, a partir dessa análise, deverá traçar um plano de melhoria.

Conforme regulamento do prêmio, o cadastro da escola é feito exclusivamente via internet. A premiação ocorre anualmente em três níveis: regional, estadual e nacional. Sua premiação envolve recursos financeiros e viagens de intercâmbio.

O Prêmio e o PROGESTÃO apresentam uma relação estreita entre seus objetivos, pois ambos são programas que têm como foco a gestão. Entre os objetivos do Prêmio, dois são afins ao PROGESTÃO, a saber: estimular o desenvolvimento da gestão democrática e eficaz na escola, tendo como foco o compromisso com o ensino, com a aprendizagem e com os resultados das avaliações externas; e sensibilizar as escolas públicas a implantarem um modelo de gestão focado na excelência do processo de ensino-aprendizagem (CONSED, 2012).

Os pontos de convergência entre as dimensões das gestões apresentadas no Prêmio e nos módulos do PROGESTÃO serão descritos a seguir.

### 1.5.1 Gestão Pedagógica

A Gestão Pedagógica compreende os processos e as práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola.

De acordo com o manual de regulamento do Prêmio Gestão Escolar 2012, destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; a articulação do projeto pedagógico com as políticas públicas de educação; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares (CONSED, 2012).

Todos os elementos que compõem os indicadores de qualidade da gestão pedagógica do Prêmio Gestão Escolar 2012 estão associados aos seguintes módulos do PROGESTÃO:

**Quadro 02: Especificação dos Módulos do PROGESTÃO no contexto da Gestão Pedagógica**

<b>Módulo I</b>	Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Neste módulo analisa-se a relação da escola com a comunidade e a democracia.
<b>Módulo II</b>	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Apresenta o monitoramento e as ações inovadoras promovidas pela escola capazes de modificar o trabalho da instituição e a formação dos alunos.
<b>Módulo III</b>	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Neste item, apresentam-se questões como construção coletiva do projeto pedagógico, as dimensões e princípios que orientam a construção do projeto e a articulação do projeto político com a prática pedagógica.
<b>Módulo IV</b>	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola? É contemplado por meio de questões do ensinar e aprender, como é a prática pedagógica da escola e a avaliação?

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados disponíveis no *site* do CONSED. Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, ano-base 2012. Brasília, Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2012.

O que se pretende com esse quadro é enfatizar os módulos do PROGESTÃO que trabalham dentro da gestão pedagógica, pois os referidos módulos enfocam aspectos desta dimensão, o módulo I aborda a função social da escola trazendo conceitos como os quatro pilares da educação e a formação integral dos alunos, no módulo II são apresentadas as ações inovadoras da escola na formação dos alunos; o módulo III trata da construção do projeto político-pedagógico, abordando a importância de a sua construção ser coletiva e participativa; e o módulo IV aborda as questões específicas do ensinar e aprender e da prática

pedagógica. O prêmio de Gestão Pedagógica aborda em seus indicadores temas interligados aos módulos especificados anteriormente, como: proposta curricular contextualizada, inovação pedagógica, práticas pedagógicas inovadoras, entre outros. Como pode ser evidenciado, há uma interligação entre estes módulos do PROGESTÃO e a gestão pedagógica.

### **1.5.2 Gestão de Resultados Educacionais**

Analisa as práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho escolar, como frequência, rendimento e proficiência. Nesta dimensão, são verificados os seguintes indicadores: avaliação e melhoria contínua do Projeto Político-Pedagógico escolar; análise e acompanhamento do rendimento escolar dos alunos; do controle da frequência escolar, divulgação e utilização dos resultados alcançados; análise dos níveis de satisfação da comunidade escolar em relação ao trabalho da gestão; e transparência de resultados, esta dimensão está ligada ao módulo IV (quadro 01).

### **1.5.3 Gestão Participativa**

Engloba os processos e as práticas que representam a gestão democrática do ensino público. Destaca-se como indicadores de qualidade: a avaliação do projeto pedagógico, o planejamento e os planos de ação da escola de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – Associações de Pais e Mestres, grêmios estudantis e outros; a formação de parcerias; e a busca de uma aproximação de comunicação com a comunidade escolar. Nesta dimensão, está contemplado o Módulo II (quadro 01).

### **1.5.4 Gestão de Pessoas**

Compreende as práticas de gestão que têm por objetivo o envolvimento e compromisso da comunidade escolar com o Projeto Político-Pedagógico da escola. São considerados indicadores de qualidade: o desenvolvimento profissional contínuo; a integração entre profissionais da escola com os pais e

estudantes; o clima organizacional; a avaliação do desempenho; a observância dos direitos e deveres; e a valorização e o reconhecimento do trabalho escolar. Esta dimensão da gestão esta contemplada no módulo VIII do PROGESTÃO.

### **1.5.5 Gestão de Recurso e Serviços**

Conhecer mais sistematicamente a gestão de serviços e recursos de modo a observar a questão da preservação do patrimônio escolar, a captação e aplicação dos recursos financeiros e didáticos, a organização dos registros escolares, a utilização adequada das instalações e dos equipamentos e a interação escola/comunidade, faz parte das competências a serem alcançadas pelo gestor no final do programa, pois esses itens são parte integrante do estudo, especificamente dos módulos VI e VII do PROGESTÃO.

### **1.5.6 A escolha dos indicadores para avaliação do PROGESTÃO nas Escolas selecionadas**

Dentre os indicadores de qualidade da gestão escolar apresentados, serão objetos de estudo e avaliação duas dimensões: a pedagógica e a de recursos e serviços. A escolha dessas duas dimensões partiu do princípio de que gestores que apresentam habilidades nelas descritas conseguem desenvolver com maior competência as demais dimensões da gestão.

Essa escolha se apoia em Lück (2009) quando aborda a gestão pedagógica e a gestão administrativa, que representam respectivamente a dimensão pedagógica e de recursos e serviços, apresentadas no prêmio.

Segundo Lück (2009), a gestão pedagógica

[...] é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua



inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco (p. 95).

Em relação à gestão administrativa a autora afirma:

[...] se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica. (p. 106).

Portanto, o prêmio servirá como auxiliar na formação dos indicadores para avaliação nas escolas, dentro das duas dimensões escolhidas. Procederemos a seguir ao detalhamento desses indicadores.

## **1.6. Indicadores de desempenho**

Os indicadores têm como um de seus objetivos avaliar os elementos que julgamos necessários para verificar a qualidade do serviço prestado. A partir dessa premissa, utilizamos indicadores para nos auxiliarem na avaliação dos serviços prestados pelas escolas.

De acordo com Lück (2009), “o indicador vem a constituir-se no elemento mensurável que permite concluir que ocorreu um determinado resultado” (p. 58). Os indicadores de desempenho da escola, dentre seus objetivos, apresentam duas importantes tarefas: apontar sucessos e também pontos de melhoria, limitações e até mesmo circunstâncias que necessitam de mais cuidado, veja-se:

[...] Orientam na tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados. (LÜCK, 2009, p. 58)

Dessa forma, os indicadores servirão de base para este trabalho para o mapeamento que farei de cada escola, a partir dos documentos escolares como o PPP e o PDE, a fim de verificar as possíveis melhorias ocorridas nas escolas após o término do curso implementadas pelos gestores dessas instituições. Os indicadores nortearão o mapeamento que será realizado e discutido no capítulo dois.

A fim de que os indicadores de fato colaborem para servirem como parâmetro de avaliação das ações dos gestores, é preciso que tenham características específicas que, de acordo com Lück, servirão para:

Representar adequadamente a que refere, fornecendo informações condensadas da sua realização. Ser facilmente mensurável; ser facilmente entendível; ter um enfoque integrador; permitir a relação com outros indicadores; permitir a comparação de resultados agregados de grupos diferentes. (2009, p. 106 )

Com intuito de avaliar o impacto do PROGESTÃO na atuação dos gestores das quatro escolas selecionadas, organizou-se em quadros os indicadores que avaliam as práticas gestoras, tomando por base o Prêmio Gestão Escolar ano-base 2012, no qual apresenta indicadores de qualidade da gestão.

**Quadro 3**  
**Indicadores da Gestão Pedagógica**

<b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b>	- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais.
<b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b>	- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?
<b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b>	- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes?
<b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b>	- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?
<b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b>	- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes?
<b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b>	- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes?

Fonte: CONSED. Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, ano-base 2012. Brasília, Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2012.

**Quadro 4**  
**Indicadores da Gestão de Recursos e Serviços**

<b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b>	- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino.
<b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b>	- São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?
<b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b>	- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?
<b>4</b> <b>Interação escolar/comunidade</b>	- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?
<b>5</b> <b>Captação de recursos</b>	- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?

Fonte: CONSED. Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, ano-base 2012. Brasília, Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2012.

Tomarei por base, portanto, para o mapeamento das ações pedagógicas e administrativas dos gestores das escolas selecionadas, esses dois quadros de indicadores como forma de guia para identificarmos as ações de cada gestor escolar. Dessa forma, para o monitoramento das ações pedagógicas serão observados os indicadores do quadro 03, enquanto para o monitoramento das ações administrativas utilizarei os indicadores presentes no quadro 04.

### **1.7. Escolas selecionadas e seus participantes**

As quatro escolas foram escolhidas em função dos três aspectos: gestores que participaram do programa na edição 2005/2006, gestores que apresentavam experiência na função de diretor escolar antes do programa e que continuaram atuando como gestores nessas escolas até o ano de 2011. Diante desses critérios, muitas escolas foram excluídas por terem gestores que não tinham experiência antes do programa, ou por terem aposentado após o mesmo, ou já não se encontravam mais na gestão escolar durante a realização deste trabalho.

A seguir, apresentaremos de modo geral as características de cada escola selecionada, pois um detalhamento mais específico será realizado no Capítulo 2 juntamente com a análise de cada uma das escolas.

### 1.7.1 Escola 1

A escola 1 atende ao Ensino Fundamental e Médio, está situada em um bairro de classe média alta e sua clientela é composta por alunos oriundos desse mesmo bairro. A gestora da escola tem formação no curso de licenciatura em letras e pós-graduação *latu sensu* em Orientação Escolar. Encontra-se neste cargo há oito anos.

A escola participa dos seguintes projetos: PEAS<sup>9</sup> – Programa Educacional de Atenção ao Jovem – que atende aos alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio, e o PROERD<sup>10</sup> – Programa Educacional de Resistência às Drogas – que atende aos alunos do 5º ano.

A gestão pedagógica, conforme fala da analista Educacional da SER, é foco do seu trabalho, de modo a assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos. A equipe de gestão trabalha de forma coletiva na elaboração das reuniões pedagógicas, atende de forma eficaz os pais dos alunos, analisa e reformula em conjunto o Projeto Político-Pedagógico e a proposta curricular da escola.

Quanto à gestão de Serviços e Recursos, a gestora da escola 1 desenvolve um bom trabalho em relação à organização dos registros escolares, a prestação de contas é feita de forma regulamentar, há um grande envolvimento do Colegiado escolar nas ações que abrangem o financeiro, pedagógico, enfim, todos os assuntos que necessitam do colegiado, a gestora faz questão que haja sua participação.

### 1.7.2 Escola 2

A escola 2 é de grande porte, possui desde os anos iniciais até o Ensino Médio, além da modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA). Localizada em bairro de classe baixa da cidade de Governador Valadares - MG, seus alunos são oriundos das adjacências. O prédio da escola é bastante amplo e possui boa estrutura física, como quadra poliesportiva e biblioteca. O gestor possui licenciatura plena em matemática e pós-graduação *latu sensu* em Gestão Educacional. Encontra-se neste cargo há oito anos.

---

<sup>9</sup> O programa é considerado um instrumento de formação dos jovens por estar estruturado a partir de uma visão afirmativa da juventude. O foco é o jovem como fonte de soluções, de iniciativas, de compromisso e soluções para a sua comunidade. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-complementares/360-peas-juventude-programa-educacional-de-atencao-ao-jovem>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

<sup>10</sup> Programa Educacional de Resistência às Drogas que tem por objetivo prevenir o uso indevido de drogas e combater a violência entre jovens. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/9rpm/conteudo.action?conteudo=858&tipoConteudo=itemMenu>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

Ao buscar documentação da escola para análise, o gestor relatou que a escola foi alvo de vandalismo por mais de uma vez, e não encontrou nenhum documento referente ao ano de 2004 até a atualidade. Referindo-se ao PPP e ao PDE, relatou ainda que a escola estava aguardando a inspetora escolar para que o PPP deste ano pudesse ser elaborado.

Dessa forma, não temos como preencher os dados desta escola referentes ao ano de 2004. Somente será realizada análise posterior a 2004, por meio da entrevista concedida pelo gestor, uma vez que na entrevista, o mesmo se reporta aos dias de hoje, relatando achar difícil rememorar os fatos ocorridos em 2004.

### **1.7.3 Escola 3**

A escola 3 é de médio porte que atende desde os anos iniciais até o Ensino Médio. Localizada no Centro da cidade de Governador Valadares - MG atende a alunos de classe média e baixa.

A gestora da escola possui licenciatura curta em Ciências, Engenharia Elétrica, Curso Superior em Formação de Docentes, com pós-graduação *latu sensu* em matemática e pós-graduação *latu sensu* em Administração, Supervisão e Inspeção Escolar. Encontra-se em cargo de gestão há nove anos.

Conforme relato da analista Educacional da SRE que atende à escola, a gestora conhece a proposta curricular e está sempre em contato com sua equipe pedagógica procurando saber quais ações estão sendo desenvolvidas e, às vezes, contribui com algumas ideias.

Quanto à gestão de Serviços e Recursos, a gestora da escola 3 preserva o patrimônio escolar, conforme relato da analista, a instituição possui um projeto de preservação do patrimônio. A prestação de contas está sempre de acordo com as regulamentações, e os registros escolares estão organizados.

### **1.7.4 Escola 4**

A escola 4 é de pequeno porte, localizada na periferia do município, atende apenas aos anos iniciais do Ensino Fundamental, sua clientela é basicamente oriunda de bairro de classe baixa. Mesmo diante das adversidades que a escola possui, sua estrutura física é bastante limitada, pois o prédio é antigo e pequeno; não possui quadra, nem local para biblioteca, faltam salas para os profissionais (a escola improvisa lugares onde possa formar salas) e o prédio não é do Estado, é alugado.

Conforme relato da analista Educacional da SRE que atende à escola, a gestora conhece a proposta curricular da mesma, trabalha de forma articulada com sua equipe pedagógica, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos alunos, está presente nos projetos desenvolvidos pela comunidade escolar e faz questão de participar do processo avaliatório dos alunos.

Quanto à gestão de Serviços e Recursos, a gestora da escola 4 preserva o patrimônio escolar e faz um trabalho de conscientização junto à comunidade local; quanto à preservação desse patrimônio, a escola encontra-se em uma área de grande índice de criminalidade. A prestação de contas está sempre de acordo com as regulamentações, e os registros escolares estão organizados.

Diante do exposto, abordar-se-á no próximo capítulo a discussão sobre gestão escolar realizada no Brasil durante o século XX, pois esta possibilitou repensar a prática gestora que ocorria nas escolas durante o período. Essa discussão abriu caminho para se pensar em uma escola democrática e participativa, em que se coloca em ação tanto as questões administrativas e financeiras quanto as questões de cunho pedagógico e político.

Apresentaremos a análise documental de cada uma das escolas estudadas: o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Plano de Educação (PDE), apontando as práticas gestoras antes da participação no PROGESTÃO e depois da participação dos gestores no curso oferecido por este programa. Atentaremos para as lacunas e os avanços que o PROGESTÃO proporcionou durante a formação dos gestores de modo a interferir em sua prática e ações escolares.

## 2. APONTAMENTOS E REFLEXÕES SOBRE O PROGESTÃO: DA FORMAÇÃO À AÇÃO

Ao longo do Capítulo 1, apresentei uma densa descrição do PROGESTÃO e sua implementação nos estados brasileiros e especialmente no estado de Minas Gerais com foco na SRE de Governador Valadares. Foi observado como o programa esteve intrinsecamente relacionado aos indicadores avaliativos propostos pelo CONSED de modo a avaliar a eficácia do programa nas escolas.

Assim, foram escolhidas, para analisar a eficácia do programa na SRE de Governador Valadares quatro escolas. O critério de escolha dessas instituições decorre do fato de os gestores terem ingressado somente no ano de 2005 e que seus gestores eram os mesmos após o término do curso.

Para verificação do caso, foram pensadas duas dimensões da gestão, a pedagógica e a gestão de recursos e serviços. A gestão pedagógica foi pensada porque conforme Lück (2009):

a sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. (p. 94)

Por ser de grande abrangência e exigir esforço de uma equipe para sua realização, a gestão pedagógica foi englobada e envolve os seguintes módulos do PROGESTÃO: módulo I – Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo II – Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo III – Como promover a construção coletiva do Projeto Político- Pedagógico da escola? Módulo IV – Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola? Por meio dos módulos, foram analisadas as propostas curriculares das escolas, o monitoramento pedagógico, isto é, se houve um acompanhamento sistemático das práticas de análises dos resultados dos alunos das escolas, a inovação pedagógica, se as escolas desenvolvem práticas inovadoras para atender às diferenças existentes nos alunos em relação ao processo ensino- aprendizagem.

Outro item muito importante relacionado à gestão pedagógica refere-se à inclusão com equidade. Esse item verifica: se a escola apresenta práticas pedagógicas inclusivas; se há planejamento das aulas por

parte dos professores da escola; se há organização do tempo e do espaço escolares; se a escola organiza bem os ambientes e horários de aula para aprimoramento da qualidade do ensino que oferece.

A gestão de Recursos e Serviços foi englobada porque incorpora elementos administrativos e financeiros constantes nos seguintes módulos do PROGESTÃO: VI – Como gerenciar os recursos financeiros? VII – Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?

Para análise dos recursos e serviços das instituições escolares, foram analisados a “Documentação e os Registros Escolares”. Esse item verifica se a escola organiza bem a sua documentação e atende bem a sua clientela.

Quanto à utilização das instalações e dos equipamentos, analisou-se como são geridos os recursos financeiros e como são utilizados os equipamentos da escola. No item “Preservação do Patrimônio Escolar”, analisou-se como o gestor preserva o ambiente escolar e as instalações e, por fim, em “Interações entre Escola/Comunidade”, verificou-se a disponibilização do espaço escolar para comunidade nos finais de semana, feriados e férias.

Dessa forma, verificaremos como a gestão escolar passou a fazer parte da agenda governamental e como foram pensadas as novas diretrizes que impulsionaram as políticas públicas educacionais a pensarem a gestão escolar como participativa, pedagógica e democrática.

## 2.1 A gestão escolar no contexto do século XXI: dos desafios às mudanças

O processo de redemocratização ocorrido no país na década de 90 acarretou mudanças nas estruturas educacionais, segundo Lück (2000), estamos “diante de uma transição entre *dois modelos básicos de gestão: o modelo diretivo-autoritário e o modelo participativo-consultivo.*”(1).

O modelo diretivo autoritário está ligado à administração em que o trabalho é fragmentado, há centralização, inspira-se em um modelo tecnicista com base taylorista. São características desse modelo:

Taylorista na medida em que se faz uma separação clara entre “pensamento” e “ação”, de forma que as decisões sobre o produto (o que fazer) e sobre o modo de produção (como fazer) são tomadas por aqueles que ocupam os cargos mais altos na hierarquia da organização. Cabe, então, aos demais participantes da organização, o trabalho de executar o conjunto das decisões tomadas, colocar em ação as políticas, os procedimentos e as normas, que, em última instância, refletem as decisões do alto escalão da organização.(2)



Para Lück (2000), esse tipo de modelo quando aplicado à educação vem causar a hierarquização, a verticalização, a burocratização que irá ocasionar nas pessoas uma desresponsabilização em relação ao trabalho final. A fragmentação do trabalho dos membros da escola não contribui para uma gestão eficaz, pois cada um executa sua tarefa e não há visão do todo, tornando o trabalho compartimentado.

O modelo participativo e consultivo, diferentemente do estático, dá lugar a uma visão do todo, que de acordo com Lück (2000) é a melhor maneira de gerir uma organização, pois é por meio da sinergia e da formação de uma equipe atuante que se constrói uma gestão eficaz.

O processo de redemocratização da década de 90 trouxe mudanças no sistema educacional que transforma o seu modelo centralizado, hierarquizado, em um modelo mais participativo e democrático de educação. E é nesse modelo que as escolas encontram a gestão participativa como parte integrante da vivência dos gestores, é um dos desafios enfrentados. Para Lück (2000):

[...] a descentralização é, pois, um processo que se delinea, à medida que vai sendo praticado, constituindo, portanto, uma ação dinâmica de implantação de política social, visando estabelecer [...] mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, as ações centrais, de comando e controle, para coordenação e orientação (descentralização política); pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade (gestão administrativa e financeira). Ainda [...] conduz a escola à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino. Portanto, construindo sua autonomia. (p. 19)

O gestor na atualidade necessita compreender esse processo e seu novo papel como articulador junto à comunidade escolar. A gestão democrática é preconizada no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDB):

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta político-pedagógica da escola;
- II – participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática enfatizada pela Lei de Diretrizes e Bases pode ser interpretada como uma construção social, ao pensarmos na escola inserida em um contexto local cuja identidade e cultura estão materializadas na construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico. Nesse sentido, as escolas devem ater-se à importância da construção coletiva desse instrumento, e não concebê-lo de forma burocrática como mais um instrumento para atender à determinação do sistema. Para Veiga (2001), o Projeto Político-Pedagógico seria:

[...] um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (p. 110)

Partindo desse pressuposto é que utilizei como a maior fonte de informações das escolas os Projetos Político-Pedagógicos. Eles foram os instrumentos norteadores da minha pesquisa, junto com os Planos de desenvolvimento das escolas, por serem ricos em informações e refletirem o desejo coletivo.

O PROGESTÃO em seus pressupostos básicos, conforme Machado (2001), enfatiza a gestão democrática da escola pública, pois o curso propõe uma abordagem baseada na construção do projeto pedagógico de forma coletiva, que mediante as práticas colegiadas e participativas contribuiu para autonomia da escola.

Neste contexto, os Projetos Político-Pedagógicos das escolas foram instrumentos de grande importância para esta pesquisa, pois trazem em si toda a sistemática da escola, enfocando aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, sociais, entre outros. A seguir, descreverei sobre os documentos que serviram de base para a pesquisa e como se deu a mesma.

## 2.2 As repercussões do PROGESTÃO na organização do trabalho do gestor: entre o PPP e o PDE

As análises das escolas objeto da pesquisa iniciaram-se no ano de 2011 por meio de visitas às instituições para realização do primeiro contato com os gestores e o ambiente escolar. Após essa primeira visita, iniciei o processo de entrevistas semiestruturadas com os gestores das escolas com o objetivo de avaliar o PROGESTÃO na atuação gestora nas escolas sob o olhar do diretor escolar. A partir das entrevistas, iniciei análise documental dos Projetos Político-Pedagógicos, Planos de Desenvolvimento da Escola, atas de reuniões, projetos desenvolvidos pelas escolas, bem como seus portfólios, buscando as convergências e divergências entre as observações *in loco*, as entrevistas e os documentos.

Tendo em vista que este trabalho se embasa nos pressupostos básicos do Guia Didático do PROGESTÃO e no Prêmio de Gestão Escolar, que estabelecem o tipo de gestor a ser formado para atuar na rede pública de ensino, considerei os seguintes aspectos: autonomia pedagógica, autonomia administrativa e de gestão financeira escolar. Sobre esses aspectos, DOURADO traz a seguinte reflexão:

A autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é processo construído coletivamente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-la na forma da lei. Assim, autonomia, é vista como a possibilidade e a capacidade institucional de as escolas implementarem projetos pedagógicos próprios, vinculados ao anseio dos segmentos que a compõem e articulados ao seu sistema de ensino e às diretrizes nacionais para a educação básica. (2004, p. 68). (4)

Diante desses aspectos, busquei nas escolas elementos que comprovassem a mudança da práxis do gestor, tendo por base os elementos citados anteriormente. Para efeito de pesquisa, utilizo como parâmetros de comparação do trabalho do gestor as duas dimensões, quais sejam: pedagógica e de recursos e serviços. Por questões didáticas, organizei quadros descritivos referentes ao ano de 2004, ou seja, antes do gestor submeter-se ao programa, e outro quadro contemplando as mesmas dimensões após a participação no curso.

Após análise de vários documentos da escola, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) dos anos de 2004/2008 e 2011 e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) de 2004/2008 e 2011 foram selecionados como capazes de responder às questões apresentadas.

A relevância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) como principais documentos de análise da gestão escolar, deve-se ao fato de compreender que o PPP é “a própria organização do trabalho pedagógico da escola” (VEIGA, 1995, p. 24). Pode-se conjecturar que a relação entre este e a gestão pedagógica são indissociáveis, pois o PPP traduz as ações desenvolvidas pela escola. Já o PDE é um instrumento de gestão em um contexto de autonomia, ou seja, traduz as intenções e ações a serem realizadas pela escola. “Ele operacionaliza a intervenção de programas externos na organização dos sistemas de ensino e das escolas” (BARRETO, 2007, p. 201).

Descreverei a seguir algumas considerações sobre o PDE e o PPP, com o objetivo de enriquecer as análises feitas nos quadros.

### **2.3 O que é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)**

De acordo com o MEC (2006), PDE é um instrumento de planejamento estratégico que visa auxiliar a escola a encontrar de forma conjunta seus objetivos. Dessa forma, podemos afirmar que o PDE:

Define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos. É um processo coordenado pela liderança da escola para o alcance de uma situação desejada, de uma maneira mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e de recursos. (MEC 2006, p. 20)

O PDE é um instrumento que permite a escola analisar o seu desempenho, seus processos, suas relações tanto intraescolares quanto extraescolares, este documento proporciona à instituição repensar seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados.

Tendo como base essa análise, é possível projetar o seu futuro, definir aonde quer chegar, que estratégia adotará para alcançar seus objetivos, quem serão os atores envolvidos no processo e qual o perfil desejável de saída de seus alunos. O Plano de desenvolvimento escolar foi importante para esta pesquisa a medida que discorria sobre o diagnóstico de cada escola, enfocando as dimensões pedagógicas, administrativas e as interações entre as pessoas. Além de apontar as metas para um futuro próximo nos campos administrativo, pedagógico, financeiro, relações interpessoais, preservação do patrimônio, entre outras.

Em Minas Gerais, no ano de 2004, o PDE complementava o PPP e era exigido de todas as escolas. Conforme documento do MEC, o PDE era constituído por três elementos:

- 1- Análise situacional ou diagnóstico – etapa em que a escola elaborava a caracterização da instituição, onde constava o histórico da escola, sua identificação, endereço, tipologia, nome da equipe gestora; um ponto importante abordado neste item era o diagnóstico da escola, em que se levantavam informações sobre a situação da escola e era dividido em quatro partes: situação atual, pontos fortes, pontos fracos, problemas. Nesta parte, a escola de forma coletiva reunia-se e realizava o diagnóstico da mesma, isto é, levantava-se a situação da escola em relação ao pedagógico, administrativo, financeiro, relações interpessoais, e os pontos fortes e fracos da escola eram apontados.
- 2- Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico - era a etapa em que a escola definia a missão, a visão estratégica e os valores. E execução – é a etapa em que o plano de ação da escola é construído.
- 3- Monitoramento e avaliação – é a etapa da avaliação em que havia verificação da execução do plano de ação e redirecionamento das ações caso necessário.

O PDE por meio dos dois primeiros itens: diagnóstico e plano de ação contribuiu de forma valiosa para a pesquisa, pois mediante o diagnóstico elaborado pelas escolas em seus planos, pude reconstruir a situação das escolas no ano de 2004, isto é, como as escolas se encontravam antes do programa, assim como a análise dos PDE posteriores aos cursos ajudou-me a avaliar as possíveis melhorias e os seus responsáveis.

O plano de ação constante nos PDE, assim como o diagnóstico, também contribuiu para as análises anteriores e posteriores ao programa. A seguir, abordarei a contribuição do Projeto Político-Pedagógico para a realização da pesquisa.

## **2.4 O Projeto Político-Pedagógico (PPP)**

O PPP foi outro documento utilizado nesta pesquisa, por ser rico em informações acerca da escola, conforme Vasconcelos, 2004:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-

metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (Vasconcelos, 2004, p. 169)

Este é um documento que tem facilitado e colocado em ordem as atividades, servindo como mediador de decisões, um direcionador das ações e da análise do seus resultados e impactos. Ainda se estabelece como um retrato da memória histórica da instituição escolar, construída por meio do registro que permite à escola rever a sua intencionalidade e história.

O Projeto Político-Pedagógico é elaborado pelas várias categorias que compõem as escolas, são os gestores, professores, especialistas, representantes da secretaria, dos ajudantes de serviços gerais, bibliotecária, pais de alunos e alunos, enfim, toda a comunidade escolar, uma vez que o documento é feito de forma participativa, com a contribuição de todos que formam a organização escolar.

No PPP são discutidos pontos como a função social da escola, sua estrutura organizacional, administrativa e pedagógica. Portanto, o documento preenche todos os pré-requisitos que eram necessários para a pesquisa, além de ser um instrumento que é avaliado e reformulado durante um determinado período de tempo. Segundo relato do serviço de inspeção escolar que é quem monitora os Projetos Político-Pedagógicos na SRE de Governador Valadares, os PPP são reformulados a cada dois anos.

No tópico seguinte, iniciarei a análise das escolas objeto de estudo em relação aos períodos de 2004 e 2008/2009.

## **2.5 Análises das escolas durante os períodos de 2004 e 2008/2009**

A opção por realizar uma descrição da escola juntamente com a análise neste capítulo foi para apresentar uma comparação densa e ilustrativa do período que antecede ao PROGESTÃO com o período após a participação no curso de capacitação.

A partir dos quadros elaborados com a análise dos PPP's e dos PDE's, apresentamos as práticas dos gestores quando ainda não haviam participado do programa, com suas práticas gestoras ainda engessadas por questões que ora atendiam às questões pedagógicas, ora atendiam às questões administrativas. Também descrevemos nos quadros as análises documentais após a participação no curso de capacitação analisando-as a partir dos indicadores apresentados.

Dessa forma, realizar-se-á uma análise das documentações dos períodos de 2004 e de 2008/2009 e das entrevistas realizadas com os gestores e analistas educacionais de cada instituição.

### 2.5.1 A escola 1 <sup>11</sup>

A seguir, apresentam-se os quadros 5 e 6 da escola 1 com a análise feita do seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do seu Plano de Educação (PDE) referentes ao ano de 2004. Logo após os quadros, encontra-se uma análise dos quadros sobre o que se refere à gestão pedagógica e à gestão de recursos e serviços.

#### Quadro 5

#### A escola 1 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO ano de referência/2004

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais. A proposta pedagógica trazia o planejamento curricular em todas as áreas, mas não havia relação de uma área com a outra, não foi encontrado no PPP da escola referência a que documentos foram retirados os conteúdos constantes na proposta curricular. O que pode ser constatado é a referência aos temas transversais que foram abordados na p. 83 até a p. 89.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? O PPP da escola trazia escrito na p. 89 o seguinte: “A avaliação será contínua e processual, dinâmica e participativa, onde o professor acompanhará o desenvolvimento das competências e habilidades básicas necessárias à formação do aluno, revendo ações e adequando-as às características dos alunos.” Verificando o PDE, a escola fazia análise dos resultados, mas havia poucas ações pedagógicas com objetivo de melhoria, como estava relatado no PPP e pode ser comprovado por meio do número elevado de dependência em geografia a partir da 6ª série detectado no diagnóstico do PDE (p. 10).</p>

<sup>11</sup> Utilizamos numeração para fazer referência às escolas para preservarmos as identidades das instituições e dos autores envolvidos.

<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferenças referentes às necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes?</p> <p>Outro ponto que não era atendido: faltava à escola práticas inovadoras, como pode ser comprovado pelo que diz no diagnóstico “Indisciplina nas 5ª e 6ª séries na hora do recreio”. Os professores não sabiam trabalhar com projetos PDE (p. 10), além de a escola mencionar no PDE que os professores necessitavam de capacitação e colocou esse fato como meta p. 18 e o trabalho com aulas diferentes em que fosse incorporado teatro, feira cultural, dentre outros (p. 18).</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b></p>	<p>- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?</p> <p>A escola, conforme fala da gestora, atendia este critério mediante as aulas, pois os temas transversais faziam parte do dia a dia das disciplinas, só não era trabalhado especificamente por meio de projetos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b></p>	<p>- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes?</p> <p>Não, pois no diagnóstico do PDE podemos ver descritos como entraves o seguinte: Professores com dificuldades em realizar recuperação paralela. PDE – escola 1 – (p. 10) Professores com dificuldades em realizar projetos por não terem sido capacitados. PDE – escola 1 – (p. 10)</p>
<p style="text-align: center;"><b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes?</p> <p>São especificados no PPP da escola dias destinados a comemorações cívicas, sociais e programações pedagógicas. A realização de projetos elaborados ao longo do ano letivo obedecerá cronograma prévio. PPP – escola 1 –p. (09)</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, da escola 1.

### Quadro 6

#### A escola 1 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO ano de referência/2004

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?</p> <p>Segundo fala da gestora, desde 2004, a escola tem seus documentos bem organizados, pois as funcionárias da secretaria já têm o hábito de organizar toda documentação.</p> <p>Outra informação diz respeito ao excesso de demanda de trabalho com tempo determinado acumulando muitos serviços a serem entregues à SRE ao mesmo tempo como fator dificultador. PDE 2004 escola 1 (p. 11)</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Utilização das instalações e</b></p>	<p>- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?</p>



<b>equipamentos</b>	<p>A gestora diz que os equipamentos sempre foram utilizados de forma apropriada, mas como pode ser comprovado em documento, havia escassez de equipamentos e as instalações não eram adequadas. A esse respeito, veja-se:</p> <p>Terreno acidentado com desmoronamento de terra causando prejuízo aos vizinhos;  Rede elétrica velha, com problemas de funcionamento;  Área usada como quadra, em péssimo estado, sem cobertura, sem medida padrão;  Cantina com pia pequena, piso danificado, sem pintura e com rachaduras na parede;  Prédio precisando de pintura (principalmente salas de aula), reparos e consertos nos muros do corredor que dão acesso às salas; Telhados danificados com goteiras em algumas salas;  Salas com ventilação comprometida devido a janelas empenadas, estragadas, danificadas por vandalismo e ventiladores em quantidade insuficiente;  Falta de segurança pela inexistência de grade nas janelas;  Área verde com necessidade de expansão e constante manutenção; Muros baixos, tela cercando os fundos em vez de muro, portão de fácil acesso;  A escola não possui um computador para agilizar e viabilizar os trabalhos. PDE – escola 1 (p. 10)</p>
<p><b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b></p>	<p>- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? No PPP, podemos ver ações que contemplavam a conservação do meio ambiente por meio do <i>Projeto Selo Verde</i>. A questão da higiene, limpeza e conservação era trabalhada com os alunos nas aulas de Ciências (p. 43, 49 e 50).</p>
<p><b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b></p>	<p>- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? Segundo a gestora, não, porque não havia necessidade.</p>
<p><b>5</b> <b>Captação de recursos</b></p>	<p>- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?  Em 2004, não, devido às instalações como pode ser comprovado no item 2 deste quadro.</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 1.

Por meio da análise dos quadros 05 e 06, a gestão pedagógica apresentava dificuldades a serem vencidas em alguns indicadores. No indicador monitoramento da aprendizagem, a escola comprova que monitora os resultados dos alunos, mediante os diários de classe, as atas de promoção que foram analisadas, mas demonstra que as ações pedagógicas para melhoria do desempenho dos alunos não foram feitas, pois consta no seu PDE um grande número de alunos com dependência na 6ª série.

Outro ponto no qual a escola encontrava obstáculos era em relação ao planejamento da prática pedagógica em que é verificado o planejamento das aulas dos professores, se são realizadas de forma sistemática, coletiva e com cooperação. Frisa-se que, segundo o PDE, isso não acontecia, pois no diagnóstico do PDE podemos ver descritos como entraves o seguinte: “Professores com dificuldades em realizar recuperação paralela”. PDE 2004 – escola 1 (p. 10).

Na gestão de recursos e serviços, a escola apresentou o seguinte panorama no indicador “Documentação e Registros Escolares” que diz respeito à organização e atualização dos documentos da

escola. Segundo fala da gestora, desde 2004, a escola tem seus documentos bem organizados, pois as funcionárias da secretaria já têm o hábito de organizar tudo. A adversidade encontrada foi em relação ao excesso de demanda de trabalho com tempo determinado acumulando muitos serviços a serem entregues à SER, ao mesmo tempo, como fator dificultador. PDE escola 1 (p. 11).

O grande problema enfrentado pela escola à época foi em relação ao indicador “Utilização das Instalações e Equipamentos” que analisa o bom uso das instalações e dos equipamentos da escola. Nesse ponto, a escola em 2004 apresentava inúmeros problemas como pode ser visto no quadro. Conforme a gestora, todos esses problemas não foram ocasionados em sua gestão, “recebi a escola assim, a mim só coube resolver os problemas” (fala da gestora escola 1).

### Quadro 7

#### A escola 1 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2010

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais. A proposta curricular da escola encontra-se de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e os Conteúdos Básicos Comuns (CBCs), que é o currículo oficial do estado de Minas Gerais; os mesmos são desenvolvidos de forma contextualizada e interdisciplinar através de projetos envolvendo os temas transversais, conforme consta no PPP, p. 9.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? A escola utiliza avaliação diagnóstica inicial para planejamento do processo ensino-aprendizagem e define o conteúdo e nível de profundidade em que devem ser abordados e a metodologia utilizada, durante o ano, são utilizados recursos como: observação em aulas e a recuperação paralela como forma de acompanhar os avanços dos alunos, conforme se encontra registrado no PPP, p 36.</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes? A escola conforme PPP, p. 36, utiliza-se dos agrupamentos temporários na mesma turma ou de turmas distintas organizadas para atendimento diferenciado ou para realização de atividades específicas, além de utilizar instrumentos como: testes, trabalhos de pesquisa, trabalhos extraclasse (poesias, danças, músicas, teatro, coral, uso da biblioteca, sala de vídeo), atividades mimeografadas e xerocadas, autoavaliação, portfólio, estudos dirigidos, entre outros, como forma de atender aos alunos de forma diferenciada. A indisciplina no turno matutino com os alunos do 6º ao 9º ano permanece conforme PDE, p. 5.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b></p>	<p>- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? Os documentos da escola não mencionam a respeito dos alunos com necessidades especiais e nem as práticas utilizadas pela escola.</p>

<p style="text-align: center;"><b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b></p>	<p>- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes? Os professores da escola planejam e trocam experiência nas reuniões de planejamento que ocorrem com os professores dos anos iniciais semanalmente por duas horas e com os professores dos anos finais e Ensino Médio quinzenalmente por quatro horas, segundo relato da gestora.</p>
<p style="text-align: center;"><b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? Segundo o PPP, p. 35, a escola utiliza os espaços da escola como suporte para melhorar a qualidade de ensino, são eles: o pátio, a área da quadra para torneios, gincanas, competições, concursos, palestras e atividades práticas e teóricas de ensino. A área verde, o jardim e a horta são utilizados com o intuito de incentivar a preservação do meio ambiente.</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 1.

### Quadro 8

#### A escola 1 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2010

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino? Conforme relato da gestora, os documentos desde que ela assumiu a gestão sempre estiveram bem organizados e atualizados, e o PROGESTÃO alterou muito pouco as suas práticas neste indicador.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b></p>	<p>- São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?  Por meio das observações feitas <i>in loco</i> em relação aos problemas listados no quadro 8, foi constatado o seguinte: correção do terreno acidentado que hoje não existe mais, foi drenado. A escola possui uma quadra coberta dentro dos padrões estabelecidos, quadra esta que serve para as aulas de educação física e eventos elaborados pela escola, a cantina possui pias grandes, sem rachaduras nas paredes, as janelas possuem grades e não apresentam problemas em relação à ventilação. A escola possui área verde preservada com placas incentivando a não agressão das mesmas, sempre bem cuidada. Quanto aos muros, são altos e os portões são fechados, para adentrar à escola, tem-se que passar por dois portões e a escola possui interfone.</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b></p>	<p>- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? Segundo o PPP, p. 48, da escola o prédio é conservado e procura-se manter sempre limpo, faz-se um trabalho educativo com os alunos e a comunidade para que haja respeito e cuidado com os bens patrimoniais do estabelecimento.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b></p>	<p>- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? Conforme o PPP, a comunidade da escola tem acesso aos espaços da escola, podendo utilizar a</p>

	quadra, biblioteca ou outros serviços e dependências da mesma. A escola possui um instrumento chamado termo de compromisso, quando empresta a rede física para eventos da comunidade local, nos fins de semana, feriados, recesso, ou a noite, pois a escola funciona só em dois turnos, matutino e vespertino.
<b>5</b> <b>Captação de recursos</b>	- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola? A escola, conforme relato da gestora, só utiliza verbas públicas, mas tem muitas parcerias por meio de projetos que contribuem para a realização do que está previsto no PPP. A respeito, citam-se os seguintes exemplos: Projeto Xerimbabo (comportamento e meio ambiente, escrita e leitura), Projeto literário (leitura, escrita e oralidade, criatividade) feira cultural, Proerd (prevenção contra violência e drogas), Projeto com estagiários de psicologia (temas ligados à agressividade, indisciplina e relação e interação família-escola), PEAS (protagonismo juvenil), JEV (Jogos Estudantis Valadares), palestras com o GOE. Conselho Tutelar palestras atos e consequências – direitos e deveres do aluno.

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 1.

O indicador da proposta curricular contextualizada é analisar se a proposta atende às especificidades da escola, isto é, tem o caráter regional e se está de acordo com os documentos oficiais que regulamentam o currículo que, no caso da rede estadual de ensino mineira, são os Conteúdos Básicos Comuns (CBC).

Ao analisar os quadros 7 e 8 da gestão pedagógica, anos 2008/2010, da escola 1 após a gestora concluir o programa, percebi que a proposta curricular atende às especificidades da escola e está de acordo com os documentos oficiais que regulamentam os currículos. Quanto ao ano de 2004, a escola em sua proposta curricular constante no PPP de 2004 não especificava em quais documentos se baseava a mesma, o que podemos concluir é que a escola evoluiu em relação à construção da sua proposta curricular.

No indicador “Monitoramento da aprendizagem”, no quadro da dimensão pedagógica, ano 2004, da escola 1, não foram encontradas evidências no PPP do mesmo ano que comprovavam práticas de análise de resultados de aprendizagem para sanar as dificuldades dos alunos, uma vez que a escola descreveu no diagnóstico do PDE, ano 2004, o alto índice de alunos com dependência na 6ª série em geografia.

No ano de 2011, segundo o PPP da escola 1, p. 36, a escola passa a utilizar-se de recursos como avaliação diagnóstica inicial para planejamento do processo ensino-aprendizagem que define o conteúdo e nível de profundidade em que devem ser abordados, a observação em aulas e a recuperação paralela, como forma de acompanhar os avanços dos alunos. Após essas estratégias, a escola registrou no seu PDE, ano 2008, que nos anos 6º, 7º, 8º, e 9º o rendimento escolar tem melhorado mediante as intervenções pedagógicas que estão sendo executadas. Não aparecendo mais o grande índice de dependência no 6º ano.

Apesar de a escola acrescentar atividades diferenciadas no seu cotidiano, até o momento não conseguiu resolver o problema de indisciplina que perdura desde 2004 nos anos finais da escola até o ano

de 2011. Isto é, para esse problema, a equipe escolar ainda não conseguiu encontrar um caminho viável para solucionar esse dificultador.

No indicador “Planejamento e prática pedagógica”, a escola apresentava dificuldades em relação aos seus professores de trabalhar com projetos, o estabelecimento de ensino hoje destina, pelo menos, quinzenalmente, um tempo estipulado em seu calendário para a capacitação dos seus profissionais.

Por meio da análise documental, ficou perceptível a evolução da escola no decorrer do período, o PPP do ano de 2004, na sua escrituração, faltou contemplar vários itens em sua escrituração; no PPP de 2011, o documento ficou muito bem estruturado, constando desde a identificação da escola, perpassando pelo item A, até a escola que a comunidade deseja, finalidade, princípios e objetivos da escola, organização do processo didático-pedagógico, os temas transversais, objetivos das áreas de estudo, metodologia, organização do tempo e do espaço escolar, formas de enturmação, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do aluno, ambiente educativo, utilização dos recursos e materiais didáticos, a escola e seus profissionais, código de convivência, a escola e a comunidade, recursos materiais e de suporte, avaliação externa e autoavaliação da escola.

Analisando a gestão de recursos e serviços por meio da entrevista semiestruturada, a gestora relatou que, em relação à divulgação dos gastos dos recursos financeiros, a escola possui um boletim informativo anual em que são colocadas as normas da escola e nesse boletim são divulgados os recursos financeiros, além de a divulgação ocorrer também nas reuniões em assembleia geral e exposição nos murais da escola.

Ao ser indagada como é decidida a aplicação dos recursos financeiros da escola e o que é priorizado e quais pessoas estão envolvidas nessa tomada de decisão, respondeu que as decisões são tomadas de acordo as necessidades da escola e o termo de compromisso, qual seja: que ela se reúna com os funcionários da escola, faça uma prévia para colher as informações sobre o que é prioridade no momento e depois da decisão do coletivo e leve o que foi decidido para aprovação do colegiado.

Por meio das observações *in loco* em relação ao indicador “Utilização das instalações e equipamentos” no quadro 08, constataram o seguinte: correção do terreno acidentado que hoje não existe mais, foi drenado. A escola possui uma quadra coberta dentro dos padrões estabelecidos, quadra esta que serve para as aulas de educação física e eventos elaborados pela escola, a cantina possui pias grandes, sem rachaduras nas paredes, as janelas possuem grades e não apresentam problemas em relação à ventilação. A escola possui área verde preservada com placas incentivando a não agressão das mesmas, bem cuidada. Quanto aos muros, são altos, os portões são fechados, para adentrar à escola, tem-se que passar por dois portões e a escola possui interfone.

Quanto à pintura, esta ainda é necessária nas salas de aula, pois nas paredes há escritas de alunos e em algumas salas as paredes não estão preservadas. Quanto aos computadores, a escola possui hoje

computadores na sala da secretaria, na sala da direção e na sala da equipe pedagógica, isto é, este problema detectado foi sanado completamente.

### 2.5.2 A escola 2

A seguir, apresentam-se os quadros 09 e 10 da escola 2 em que não foi possível fazer análise, pois o gestor da escola relatou que a mesma foi objeto de vandalismo e os documentos foram furtados, ficando a escola sem a documentação pedida para que pudesse ser completado os quadros.

#### Quadro 09

##### A escola 2 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b>	- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais.
<b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b>	- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?
<b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b>	- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes?
<b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b>	- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?
<b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b>	- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes?
<b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b>	- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes?

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 2.

### Quadro 10

#### A escola 2 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b>	- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?
<b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b>	- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?
<b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b>	- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?
<b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b>	- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?
<b>5</b> <b>Captação de recursos</b>	- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 2.

Conforme fala da analista educacional da SRE que atende à escola 2, o gestor tem consciência da importância da gestão pedagógica como eixo principal do seu trabalho, mas não consegue fazer a articulação necessária entre a equipe pedagógica da escola. Portanto, o trabalho fica fragmentado, as reuniões pedagógicas e os seus assuntos são delegados à equipe pedagógica, o gestor encarrega-se do serviço administrativo, além de conversar com os pais, e desconhece a proposta curricular da escola.

Na gestão de “Serviços e recursos”, há por parte do gestor um zelo pelo patrimônio escolar, não há problemas nas suas prestações de contas, e os registros escolares são bem organizados.

A escola participa dos seguintes projetos: *Escola Viva Comunidade Ativa*<sup>12</sup>, PROETI – *Projeto de Educação em Tempo Integral*<sup>13</sup> e PAV – *Projeto de Aceleração da Aprendizagem*<sup>14</sup>. É considerada escola de área de vulnerabilidade social.

<sup>12</sup> Projeto voltado para o fortalecimento de escolas em áreas urbanas, com população de vulnerabilidade social e sujeitas a índices expressivos de violência. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/363-escola-viva-comunidade-ativa>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

<sup>13</sup> A principal proposta do projeto é melhorar a aprendizagem dos alunos do Ensino Fundamental que demandam maior atenção do Sistema Educacional, ampliando a sua permanência diária na escola. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/420-escola-de-tempo-integral>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

<sup>14</sup> Projeto que visa à regularização do fluxo escolar com elaboração e implantação de plano de aceleração da aprendizagem e de melhoria do desempenho dos alunos dos ensinos fundamental e médio. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/419-acelerar-para-vencer>. Acesso em: 02 de outubro de 2011.

### Quadro 11

#### A escola 2 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2010

<b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b>	- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais.
<b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b>	- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?
<b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b>	- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes?
<b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b>	- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?
<b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b>	- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes?
<b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b>	- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes?

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 2.

### Quadro 12

#### A escola 2 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO anos de referência 2008/2010

<b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b>	- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?
<b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b>	- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?
<b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b>	- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?
<b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b>	- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?
<b>5</b> <b>Captação de recursos</b>	- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 2.



Os quadros 11 e 12 da escola 2 não foram preenchidos, pois o gestor da escola relatou que a mesma foi objeto de vandalismo e os documentos foram furtados, ficando a escola sem a documentação; portanto, inviabilizou a análise e conseqüentemente o preenchimento dos quadros.

### 2.5.3 A escola 3

A seguir, apresentam-se os quadros 13 e 14 da escola 1, com a análise feita do seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do seu Plano de Educação (PDE), referentes ao ano de 2004. Logo após os quadros, encontra-se uma análise dos quadros sobre o que se refere à gestão pedagógica e à gestão de recursos e serviços.

#### Quadro 13

#### A escola 3 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais.</p> <p>A proposta curricular estava articulada com as diretrizes curriculares como pode ser comprovado na p. 7 do PPP, no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem a proposta curricular estava em consonância com a LDB nº 9.394/96, com os Parâmetros Curriculares Nacionais, consolidados na pedagogia de projetos. Dessa forma, a realização dos mesmos contemplava a interdisciplinaridade dos conteúdos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?</p> <p>A escola no seu PPP previa como objetivo específico o seguinte: respeitar os ritmos de desenvolvimento no processo ensino-aprendizagem de cada um e valorizar os conhecimentos prévios (p. 8).</p> <p>Na parte que trata da avaliação, a escola previa atendimento para melhoria contínua do rendimento escolar, como pode ser evidenciado neste trecho do seu PPP – “A regulação das ações docentes e discentes em termos de providência imediata, quanto ao redirecionamento necessário para alcance do sucesso no processo ensino-aprendizagem” (p. 17).</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes? Conforme PPP, em relação ao currículo, evidenciava-se o desenvolvimento de práticas inovadoras, pois o currículo devia favorecer as atividades interdisciplinares e os temas transversais relacionando com os conteúdos para formação de valores éticos, morais e sociais (p. 10).</p> <p>A escola também utilizava de variadas estratégias como desenvolvimento de projetos,</p>

	exposição de trabalhos, viagens, gincanas culturais, entre outros (p. 18).
<b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b>	- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? A escola prevê no seu PPP formas de atendimento aos alunos quando explicita a recuperação paralela (p. 19). A escola no seu PPP relata conhecer seus alunos quando diz que os mesmos são provenientes de bairros adjacentes, sendo uma clientela bastante heterogênea, “contamos com boa parte dos nossos alunos apresentando problemas sociais e afetivos que fatalmente têm refletido no ensino- aprendizagem dos mesmos” (p. 29).
<b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b>	- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos estudantes? No PPP, há um item em que a escola explicita a integração entre professores, há também no PPP previsto encontro dos professores com supervisor para redirecionamento dos trabalhos a cada 15 dias (p. 10).
<b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b>	- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? A escola menciona atividades extraclasse que seriam realizadas como viagens, eventos culturais, mas não especifica o cronograma.

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 3.

#### Quadro 14

#### A escola 3 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b>	- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino? Conforme relato da gestora, os documentos desde que ela assumiu a escola estão sempre bem organizados, atribui este fato à equipe que trabalha na secretaria, quanto à legislação, a escola possui uma pasta somente para este fim.
<b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b>	- São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola? A escola não possui sede própria, o prédio pertence à Paróquia de Nossa Senhora de Lourdes; no ano de 2004, só possuía nove salas de aula, não tinha quadra poliesportiva e as aulas de educação física eram ministradas na rua paralela à escola, o que causava apreensão pela falta de segurança em relação aos alunos que estavam na rua (relato da gestora da escola 3 ), além disso, não possuía laboratório de informática.
<b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b>	- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? No PDE, a escola relata no item “situação atual” que a higiene e a limpeza eram uma preocupação constante em todos os ambientes da escola. E que a conservação era frequente para que o ambiente se mantivesse limpo, e um ponto fraco colocado pela escola foi a falta de conscientização por parte de alguns alunos em relação à conservação do ambiente limpo (p. 13). Para isso, a escola lançou o <i>Projeto Conservação do Patrimônio Escolar</i> .

<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Interação escola/ comunidade</b></p>	<p>- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? Não, conforme relato da gestora.</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b> <b>Captção de recursos</b></p>	<p>- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola? Conforme relato da gestora, a escola buscava parcerias como alternativa para melhoria da realização do PPP, as parcerias estão descritas na p. 20 do documento.</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 3.

A escola 3 é de médio porte que atende desde os anos iniciais até o Ensino Médio, localizada no Centro da cidade de Governador Valadares - MG, e atende a alunos de classe média e baixa.

A gestora da escola 3, conforme fala da Analista Educacional da SER, é participativa junto às questões pedagógicas da escola, e sua equipe está sempre presente nas reuniões pedagógicas, nos projetos realizados pela escola, conhece a proposta curricular da mesma, os alunos que apresentam dificuldade em relação às competências a serem desenvolvidas, e envolve-ve de forma efetiva com a comunidade escolar.

Quanto à gestão de Serviços e Recursos, a gestora da escola 3 preserva o patrimônio escolar, a prestação de contas está sempre de acordo as regulamentações e os registros escolares estão organizados.

Por meio das análises dos quadros 13 e 14 da escola 3, fica evidenciado mediante a análise da documentação e da entrevista com a gestora que a gestão pedagógica da escola contemplou todos os indicadores do quadro de forma satisfatória. A escola apresentou problemas em relação à gestão de recursos e serviços no indicador “Utilização das instalações e equipamentos”. Neste indicador, a escola apresenta algumas dificuldades, pois o prédio é cedido pela Paróquia de Nossa Senhora de Lourdes, e não possui espaço adequado; por não dispor de quadra poliesportiva, os alunos praticavam as aulas de educação física na rua paralela à escola, o que ocasionava apreensão na gestora, pois a situação de vulnerabilidade colocava em risco a segurança de professores e alunos.

No indicador “Preservação do patrimônio escolar”, a escola apresenta dificuldade por parte de alguns alunos em manter o ambiente limpo, mas lançou um projeto denominado *Conservação do Patrimônio Escolar* para sanar essa dificuldade. No indicador “Captção de recursos”, a escola demonstra ter como ponto forte as parcerias com os seguintes órgãos: Associação de Defesa da Ibituruna e do Meio Ambiente (ADIMA), Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Instituto Estadual de Floresta (IEF), Sexto Batalhão de Polícia Militar (6º BPM), Grupo de Orientação Escolar (GOE), Universidade do Vale do Rio Doce (UNIVALE), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE), Secretaria Municipal de Saúde (SMS).

### Quadro 15

#### A escola 3 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2010

<p><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais? A proposta curricular da escola está embasada nos Conteúdos Básicos Comuns (CBCs), que é o currículo oficial da rede estadual de ensino de Minas Gerais, conforme consta no PPP, p. 10, e enfatiza, ainda, a importância do trabalho interdisciplinar e os temas transversais.</p>
<p><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? A escola por meio do processo de avaliação busca o acompanhamento permanente do aluno, em termos de sua educação, a nível conceitual e atitudinal (PPP, p. 13). Para esse acompanhamento, a escola utiliza variados instrumentos, como ficha de observação e boletins escolares.</p>
<p><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e os ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes? Conforme consta no PPP, p. 9, a escola deverá respeitar o ritmo de desenvolvimento no processo ensino-aprendizagem de cada um, valorizando seus conhecimentos prévios. Para isso, utiliza-se de aulas expositivas, trabalhos em grupo, debates, vídeos, DVDs, exposição de trabalhos, teatro, produção de textos, entre outros.</p>
<p><b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b></p>	<p>- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? No PPP, p. 10, consta praticar a inclusão de pessoas com necessidades especiais no ensino regular, bem como continuar investindo na capacitação de educadores, tendo em vista essa demanda.</p>
<p><b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b></p>	<p>- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes? Consta no PDE da escola, anos 2008/2010, que um dos pontos fortes é o comprometimento dos professores que ministram o ensino com qualidade e eficácia, participando de reuniões sempre que solicitados.</p>
<p><b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? Conforme o PPP, p. 16, a escola utiliza os ambientes como espaços educativos, a biblioteca é aproveitada como espaço para pesquisa e atividades que incentivam o gosto pela leitura, a sala de vídeo enriquece as aulas e é um espaço formador, a sala de informática é utilizada pelos professores, que estão sendo capacitados para melhor explorar o uso do computador como ferramenta pedagógica.</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2009, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2009, escola 3.

### Quadro 16

#### A escola 3 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2010

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino? Conforme observação <i>in loco</i>, os documentos são bem organizados na sala da secretaria que é ampla, e os arquivos são catalogados, ficando fácil encontrar as pastas dos alunos quando necessário, há um armário em que os docentes deixam os diários de classe, além disso, o atendimento ao público é eficaz.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b></p>	<p>- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola? A escola destaca no PDE como ponto forte, p. 13, que está sempre limpa e bem conservada, foi reformada e, por meio da SEE/MG, ganhou mais duas salas e uma quadra. Quanto aos recursos tecnológicos, a escola possui máquina de xerox, aparelho data-show, DVD, televisão e sala de vídeo; todos esses recursos tecnológicos, conforme o PDE, p. 17, são utilizados como ferramenta pedagógica. A escola possui, ainda, equipamento para rádio que está sendo implementada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b></p>	<p>- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? Segundo o PPP, p. 11, a escola desenvolve o Projeto Conservação do Patrimônio Escolar que faz parte do PPP, por ser uma ação contínua, para internalizar nos alunos a noção de conservação e preservação do patrimônio escolar, fazendo com que os alunos tenham a escola como um lugar de todos, a qual, sendo assim, precisa ser cuidada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b></p>	<p>- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b> <b>Captação de recursos</b></p>	<p>- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola? A escola, segundo o PDE, p. 25, busca melhoria contínua em todas as dimensões com os recursos públicos recebidos, outra forma de suprir o que falta, pois os recursos são insuficientes para atender toda demanda da escola, é a busca das parcerias, e a escola tem buscado para si o maior número de parcerias possíveis.</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2009, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2009, escola 3.

Ao analisar os quadros 15 e 16 “as gestões pedagógica e de recursos e serviços” após a gestora concluir o programa, pude perceber que no indicador “Proposta curricular contextualizada” a escola desde 2004 procurava contextualizar a sua proposta de acordo com as políticas públicas vigentes, ou seja, em 2004 utilizou como parâmetro os PCNs e em 2008 os CBCs, que são os currículos oficiais da SEE/MG. Isso demonstra que a gestora já mostrava entender a importância da contextualização da proposta curricular e os documentos que servem de pilares para a construção da mesma.

No indicador “Monitoramento da aprendizagem”, a escola utiliza o processo de avaliação para monitoramento dos avanços dos alunos, visando a melhoria contínua do rendimento escolar. No indicador “Inovação pedagógica”, a escola desde o PPP de 2004 evidenciava o desenvolvimento de práticas inovadoras, por meio das atividades interdisciplinares, e os temas transversais relacionando com os conteúdos.

Nessa busca, a escola recorria a variadas estratégias, como: desenvolvimento de projetos, exposição de trabalhos, viagens, gincanas culturais, entre outros. Atualmente, a escola segue a mesma linha só aumentando o leque das atividades diferenciadas.

No indicador “Inclusão com Equidade”, a escola no ano de 2004 previa no seu PPP formas de atendimento aos alunos por meio da recuperação paralela. Também apresenta o perfil do seu alunado como proveniente de bairros adjacentes, sendo uma clientela bastante heterogênea, “contamos com boa parte dos nossos alunos apresentando problemas sociais e afetivos que fatalmente têm refletido no ensino-aprendizagem dos mesmos”. Não há menção aos alunos com necessidades especiais. No PPP de 2008, a escola acrescenta esta parcela de alunos que serão atendidos, especificando que seus professores estão sendo capacitados para atender melhor a essa demanda.

A escola menciona, ainda, o comprometimento dos seus professores com o processo ensino-aprendizagem dos alunos e a sistemática dos encontros entre professores e supervisores que ocorre quinzenalmente.

Quanto ao indicador “Tempo e espaços escolares”, em 2004, a escola entendia atividade extraescolar como viagens e eventos culturais, no PPP de 2008, essa visão é ampliada, pois a escola começa a utilizar seus próprios ambientes como espaços educativos, a biblioteca é aproveitada como espaço para pesquisa e atividades que incentivam o gosto pela leitura, a sala de vídeo enriquece as aulas e é um espaço formador, a sala de informática é utilizada pelos professores, que estão sendo capacitados para melhor explorar o uso do computador como ferramenta pedagógica.

No indicador “Documentação e registros escolares”, conforme relato da gestora, os documentos desde que ela assumiu a escola estão sempre bem organizados, atribui esse fato à equipe que trabalha na secretaria, quanto à legislação, a escola possui uma pasta somente para este fim; por meio da observação *in loco*, o relato da gestora foi ratificado, pois todos os documentos estão bem organizados e a secretaria consegue atender aos pais dentro dos prazos estabelecidos. No indicador “Utilização das instalações e equipamentos”, em 2004, a escola apresentava problemas, pois conforme relato da gestora:

Não possuímos sede própria, o prédio pertence à Paróquia de Nossa Senhora de Lourdes, no ano de 2004 só possuíamos 09 salas de aula e não tínhamos quadra poliesportiva e as aulas de educação física eram ministradas na rua paralela à escola, o que me causava apreensão pela falta de segurança em relação aos alunos que estavam na rua. (trecho da entrevista da gestora escola 3 )

Conforme o PDE, p. 5, após vários pedidos por parte da gestora, a SEE/MG alugou um galpão do lado da escola que funciona como quadra para as práticas de educação física, o proprietário do imóvel autorizou a construção de duas salas e atualmente a escola se encontra com dez salas, entre elas o laboratório de informática. No indicador “Preservação do patrimônio escolar”, a escola preza pela conservação e preservação, desde o ano de 2004 trabalha com o Projeto *Conservação do Patrimônio Escolar*, que visa desenvolver no aluno noções de preservação do ambiente escolar.

Quanto à questão da interação escola/comunidade, a gestora relatou que a escola não é cedida aos finais de semana devido ao pouco espaço que possui, em sua sede, uma vez que o galpão fica ao lado da escola. Na questão da captação de recursos, a escola busca as parceiras como forma de desenvolver os projetos que cria e não tem como mantê-los.

#### **2.5.4 A escola 4**

A seguir, apresentam-se os quadros 5 e 6 da escola 1 com a análise feita do seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do seu Plano de Educação (PDE), referentes ao ano de 2004. Logo após os quadros, encontra-se uma análise dos quadros sobre o que se refere à gestão pedagógica e à gestão de recursos e serviços.

### Quadro 17

#### A escola 4 na Gestão Pedagógica Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<p><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais? A proposta pedagógica da escola encontrava-se de acordo com as diretrizes curriculares nacionais (p. 08).</p>
<p><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? Por meio das seguintes estratégias constantes do PPP, quais sejam adequação da metodologia e reorientação dos trabalhos, avaliação formativa e processual para o redimensionamento da ação-reflexão-ação, ideia de continuidade em que o aluno avança de acordo com seu próprio ritmo, (PPP, p. 18), esse item era atendido.</p>
<p><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes? Apesar de a escola possuir espaço inadequado conforme relata no PPP p. 28, a mesma relatava trabalhar de forma interdisciplinar por meio de forma lúdica – de acordo com o seguinte trecho: “estratégias como jogo e atividades lúdicas, são instrumentos para desenvolver a autonomia e moralidade dos educandos promovendo a aprendizagem e estimulando as áreas cognitivas, afetivas e sociais dos mesmos” (PPP, p. 9).</p>
<p><b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b></p>	<p>- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? A escola demonstrava ter práticas inclusivas, pois no seu PDE entre suas prioridades havia a valorização da autoestima dos alunos (p. 12) e sanar dificuldades de aprendizagem dos alunos com baixo rendimento escolar (p. 10).</p>
<p><b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b></p>	<p>- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes? Segundo o PPP da escola, os professores trabalhavam em equipe respeitando o ritmo individual de assimilação do conhecimento com atividades diversificadas para os alunos (p 16).</p>
<p><b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? A escola não possui áreas de lazer, nem quadra de esporte que possa ser utilizada pelos alunos e/ou comunidade local (PPP, p. 20); portanto, as atividades extraclasse eram difíceis de serem executadas ( fala da gestora, escola 4).</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 4.



### Quadro 18

#### A escola 4 na Gestão de Recursos e Serviços Anterior ao PROGESTÃO, ano de referência 2004

<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b></p>	<p>- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino? Segundo relato da gestora, os documentos eram bem organizados, o que falta à escola é uma sala específica para a secretaria, uma vez que a direção e a secretaria coabitam no mesmo espaço.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b></p>	<p>- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola? Conforme diagnóstico do PDE, p. 5, faltava à escola computador para a secretaria. O espaço físico era inadequado, pois o prédio não é próprio, é alugado e o espaço é insuficiente, o prédio não possui áreas de lazer, nem quadra de esporte (PPP, p. 20).</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b></p>	<p>- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? A escola no seu diagnóstico aponta que as famílias dos alunos que atende são desestruturadas refletindo nos educandos agressividade e baixa autoestima (PPP, p. 5); dessa forma, a gestora montou um projeto intitulado <i>Viva bem a Vida! Sonhe e Realize a Paz!</i>, em que o objetivo era proporcionar ao educando o desenvolvimento dos valores éticos e morais, os quais favoreçam as relações interpessoais agradáveis e dialógicas, essas ações promoveram a conservação e preservação do patrimônio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b></p>	<p>- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? Não, devido ao espaço (fala da gestora da escola 4).</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b> <b>Captação de recursos</b></p>	<p>- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola? Além dos recursos públicos, não havia outra fonte de recurso na escola (fala da gestora da escola 4).</p>

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), ano 2004, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), ano 2004, escola 4.

Conforme análise dos quadros 17 e 18, e documentação da escola no indicador “Proposta curricular contextualizada”, a escola 4 define na p. 9 do seu PPP de 2004 que a organização dos seus conteúdos está de acordo com as diretrizes curriculares nacionais, mas ao analisar a proposta da escola, mais à frente a mesma define que as competências e habilidades a serem alcançadas estavam de acordo com as matrizes de referência do Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE) (p. 11). Percebemos que a escola faz uma dissociação entre conteúdo e competências entendendo que esses fatores são independentes, o que é um equívoco.

A escola apresentou maiores problemas em relação à gestão de Recursos e Serviços, no indicador “Documentação e registros escolares”, a escola apresentava a dificuldade em dividir uma única sala entre direção e secretaria, no indicador “Utilização das instalações e equipamentos”, a escola apresentava uma série de dificultadores, como espaço insuficiente, uma vez que não possuía área de

lazer, nem quadra poliesportiva. Quanto aos equipamentos, faltava à escola computadores para agilizar o trabalho da secretaria.

No indicador “Preservação do patrimônio escolar”, conforme relato da gestora, na escola, à época, havia muita agressividade por parte dos alunos, o que refletia na estrutura física do prédio, pois alguns alunos depreciavam o patrimônio; diante dessa realidade, a gestora criou o Projeto *Viva bem a Vida! Sonhe e Realize a Paz!* Este projeto era interdisciplinar, sua meta era construir um ambiente de convivência dialógica na escola, trabalhando com temas, como: proteção à vida, saúde, higiene, amor, cooperação, tolerância, respeito mútuo e solução de conflitos. Segundo relato da gestora, esse projeto faz parte do PPP da escola e é trabalhado até hoje, pois obteve êxito com o mesmo e o problema em relação à agressividade foi resolvido.

### Quadro 19

#### A escola 4 na Gestão Pedagógica após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2009

<p><b>1</b> <b>Proposta curricular contextualizada</b></p>	<p>- A proposta curricular mostra-se atualizada para atender às necessidades dos alunos e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico, as Diretrizes e as Orientações Curriculares Nacionais. No PPP da escola na p. 8, sobre a proposta curricular há uma discussão a respeito da flexibilização do currículo, mas não traz em quais documentos legais foi estruturada a mesma.</p>
<p><b>2</b> <b>Monitoramento da aprendizagem</b></p>	<p>- São realizadas práticas de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes); e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? A escola menciona as mesmas estratégias utilizadas em 2004, que estão novamente contempladas no PPP de 2011, p. 19, são elas: adequação da metodologia e reorientação dos trabalhos, avaliação formativa e processual para o redimensionamento da ação-reflexão-ação, ideia de continuidade em que o aluno avança de acordo com seu próprio ritmo.</p>
<p><b>3</b> <b>Inovação pedagógica</b></p>	<p>- São desenvolvidas práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação dos saberes? No seu PPP, p. 17, são enfatizadas as atividades diferenciadas como atividades lúdicas para desenvolver a cooperação, projetos de trabalhos interdisciplinares, uso de diversos portadores de textos para possibilitar o contato do aluno com a leitura dentro do contexto social e o uso de novas tecnologias.</p>
<p><b>4</b> <b>Inclusão com equidade</b></p>	<p>- São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? No PPP da escola p. 19, é enfatizado o respeito às diferenças e a individualidade dos alunos, de acordo com o relato da gestora, há um trabalho com projetos que visam desde aumentar a autoestima dos alunos até atendê-los em suas dificuldades cognitivas de forma diferenciada.</p>
<p><b>5</b> <b>Planejamento da prática pedagógica</b></p>	<p>- As práticas de planejamento das aulas pelos professores são realizadas de forma sistemática, coletiva e cooperativa, em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e nas necessidades individuais dos estudantes?</p>

	De acordo com o relato da gestora em entrevista, os professores encontram-se sistematicamente a cada 15 dias por quatro horas para planejamento e recondução dos planos traçados quando necessários.
<b>6</b> <b>Organização do espaço e do tempo escolares</b>	- São realizadas práticas de organização dos ambientes, horários de aula e atividades extraclasse, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? Em seu PPP, p. 22, a escola aborda a questão de não ter prédio próprio, apresentando deficiência no espaço físico, pois não possui áreas de lazer, nem quadra de esporte, que possa ser utilizada pelos alunos. Este fator prejudica as atividades extraclasse, uma vez que falta espaço.

Fonte: Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 4.

### Quadro 20

#### A escola 4 na Gestão de Recursos e Serviços após o PROGESTÃO, anos de referência 2008/2009

<b>1</b> <b>Documentação e registros escolares</b>	- São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino. Mesmo com a escassez de espaço, após verificação <i>in loco</i> , constatei que documentos, escriturações e diários de classe encontram-se atualizados, o atendimento à comunidade é eficiente e muito cordial.
<b>2</b> <b>Utilização das instalações e equipamentos</b>	- São utilizadas de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola? Após verificação <i>in loco</i> , constatei que a escola utiliza de forma apropriada suas instalações, aproveitando até os espaços mínimos para aproveitamento, como é o caso da biblioteca que funciona no fundo de um corredor onde foi colocada uma grade e uma mesa grande e prateleiras, sendo um dos espaços de aprendizagem mais importante da escola atualmente. A escola recebeu computador para secretaria, que não havia em 2004. Há previsão para construção de um prédio próprio pela SEE/MG.
<b>3</b> <b>Preservação do patrimônio escolar</b>	- São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? A escola trabalha com o <i>Projeto Viva Bem a Vida Sonhe e Realize a Paz</i> (projeto de relacionamento e comportamento que enfatiza a preservação do patrimônio, além da convivência harmônica – que começou em 2004 até a presente data).
<b>4</b> <b>Interação escola/comunidade</b>	- É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? Não é disponibilizado devido à falta de espaço.
<b>5</b> <b>Captação de recursos</b>	- São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola? A escola em seu PPP, p. 30, destaca as verbas do governo estadual e da Caixa escola mantida com verbas dos governos estadual e federal e visa à manutenção e preservação da escola. E conta também com doações da comunidade escolar.

Elaboração própria. Fonte: Projeto Político-Pedagógico (PPP), anos 2008/2011, e Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), anos 2008/2010, escola 4.

Tomando por base o PPP do ano de 2004 no indicador “Proposta curricular contextualizada”, a escola embasou seu documento nas diretrizes curriculares nacionais; já em 2011 no seu PPP, a proposta não especifica quais documentos legais servem de base para a construção da mesma. No indicador “Monitoramento da aprendizagem”, a escola enfatiza desde o ano de 2004 as mesmas ações, conforme pode ser ratificado no PPP (2011):

adequação da metodologia e reorientação dos trabalhos, avaliação formativa e processual para o redimensionamento da ação-reflexão-ação, ideia de continuidade onde o aluno avança de acordo seu próprio ritmo. (PPP, 2011, p.19)

Ao analisar a entrevista realizada com a gestora, a mesma complementa que além dessas ações, atualmente a escola vem tomando outras medidas para atender a esse indicador, como pode ser observado por meio do seu relato:

Através do desenvolvimento dos projetos como o PIP, o *Projeto Viva Bem a Vida Sonhe e Realize a Paz* (que é um projeto de relacionamento e comportamento – que iniciou-se em 2004 e permanece até a presente data), *Projeto Recreio* (que foi elaborado para disciplinar a hora do recreio, uma vez que o espaço é escasso e os alunos são em grande quantidade o que causava vários problemas), e o *Projeto reforço na Construção do Processo Escolar* (neste projeto de reforço escolar os professores doam parte do seu tempo vindo fora do seu horário para dar reforço aos alunos que necessitam) e através do trabalho cotidiano do professor, as necessidades do aluno são atendidas bem como sua formação vai sendo construída, o que propicia que o mesmo seja um sujeito que vá ser um diferencial na sua comunidade. (Trecho da entrevista com a gestora da escola 4)

Nos indicadores “Inovação pedagógica” e “Inclusão com equidade”, a escola atende satisfatoriamente aos requisitos; conforme descrições da gestora, todos trabalham em equipe, as atividades lúdicas são utilizadas para desenvolver autonomia, afetividade, sociabilidade entre os alunos, trabalha-se com projetos como forma de promover a interdisciplinaridade e o ritmo dos alunos são respeitados sempre.

No indicador “Organização do espaço e do tempo escolares”, a escola apresenta empecilhos em relação ao espaço físico, isso devido às condições precárias do prédio, que é alugado e não oferece espaço suficiente.

No indicador “Documentação e registros escolares”, por meio da verificação *in loco*, foi constatado que os documentos da escola estão bem organizados, bem como a escrituração das atas e dos diários de

classe. No indicador “Utilização das instalações e equipamentos”, em 2004, a escola relatava a falta de computador na secretaria, falta essa que foi sanada, e a questão do espaço físico insuficiente do prédio que perdura até o presente momento.

No indicador “Preservação do patrimônio escolar”, desde 2004 a gestora da escola vem fazendo um trabalho junto aos alunos de conscientização quanto ao patrimônio escolar, segundo seu depoimento, “apesar da escola estar localizada numa área de vulnerabilidade social, a comunidade preserva o patrimônio, há um trabalho de conscientização dos alunos na escola” (trecho da entrevista da gestora da escola 4). Nos indicadores “Interação escola/comunidade”, só não há disponibilidade do espaço da escola por insuficiência do mesmo. No indicador referente à captação de recurso no ano de 2004, no PPP está registrado que os únicos recursos da escola são aqueles oriundos das fontes públicas em 2011; no PPP, além dos recursos públicos, a escola acrescenta doação dos pais como fonte de recursos.

## **2.6 Apontamentos e Reflexões sobre o PROGESTÃO**

As análises das escolas foram feitas enfocando, como visto ao longo deste, trabalho três áreas: a pedagógica, a administrativa e a financeira, abordadas dentro das duas gestões, pedagógica e de serviços e recursos. Segundo Soares (2002), a pesquisa qualitativa se por um lado não pode servir para generalizações, por outro pode contribuir para a definição de elementos e informações que hoje servem de base para pesquisas mais amplas. É neste contexto que faço as minhas considerações sobre as percepções acerca da influência do PROGESTÃO na gestão das escolas pesquisadas. Por uma questão didática, a análise foi dividida em três tópicos, quais sejam: a) gestão pedagógica; b) gestão de serviços e recursos; e c) considerações sobre o PROGESTÃO nas escolas pesquisadas.

À Gestão Pedagógica no indicador “Proposta curricular contextualizada”, as escolas demonstram por meio dos seus projetos político-pedagógicos que tinham uma percepção de que a proposta curricular era simplesmente a descrição dos conteúdos a serem ministrados nas disciplinas, não entendendo que “o currículo não é um conceito, mas uma construção cultural. Isto é, não se trata de um conceito abstrato que tenha algum tipo de existência fora e previamente à experiência humana. É, antes, um modo de organizar uma série de práticas educativas” (GRUNDY *apud* SACRISTÁN, 1998 p. 14); desta forma, as propostas devem estar contextualizadas com a região à qual a escola pertence e de acordo com o embasamento legal tanto no âmbito estadual quanto federal.

A escola 3 compreendeu esses preceitos desde o ano de 2004 e aperfeiçoou a sua proposta nos anos de 2008/2010. A escola 1 aperfeiçoa a sua proposta contextualizando-a no PPP do ano de 2011. As demais escolas encontram com propostas curriculares fragmentadas, isto é, divididas por disciplinas, e não adequaram as mesmas aos conteúdos básicos comuns que são atualmente o currículo oficial das escolas da rede estadual de Minas Gerais.

Quanto ao monitoramento da aprendizagem, as escolas no ano de 2004 tinham como ponto forte para acompanhamento dos avanços e monitoramento das dificuldades dos alunos a avaliação que, como consta nos PPPs das mesmas, era contínua e processual, utilizada para redirecionamento do trabalho dos professores de acordo com os resultados alcançados pelos alunos. Um fator interessante percebido por mim durante análise dos PPPs é o crescimento das escolas em relação aos recursos metodológicos utilizados para o monitoramento da aprendizagem dos alunos após 2004, o que pode ser comprovado por meio dos exemplos:

[...] durante o ano são utilizados recursos como: observação em aulas, e a recuperação paralela como forma de acompanhar os avanços dos alunos, conforme encontra-se registrado (trecho do PPP do ano de 2011 da escola 1, p. 36 )

A escola através do processo de avaliação busca o acompanhamento permanente do aluno, em termos de sua educação, a nível conceitual e atitudinal. Para este acompanhamento a escola utiliza variados instrumentos ficha de observação, boletins escolares. (trecho do PPP da escola 3, p. 13 )

[...] adequação da metodologia e reorientação dos trabalhos, avaliação formativa e processual para o redimensionamento da ação-reflexão-ação, ideia de continuidade onde o aluno avança de acordo seu próprio ritmo. (trecho do PPP da escola 4, p. 19)

Um fato interessante a ser explicitado é que a escola 4 apresenta os mesmos recursos metodológicos em seu PPP 2004 quanto no seu PPP de 2011.

No indicador “Inovação pedagógica”, todas as escolas demonstram evolução quanto às suas práticas em relação à escola 1 que em 2004 apresentava as seguintes dificuldades:

[...] Indisciplina nas 5ª e 6ª séries na hora do recreio. Os professores não sabem trabalhar com projetos PDE (p. 10), [...] os professores necessitam de capacitação, meta a ser atingida (p. 18), [...] trabalho com aulas diferentes incorporando teatro, feira cultural, dentre outros. (p. 18) (trechos do PDE da escola 1, ano 2004, pp. 10 e 18)

Essas dificuldades foram sanadas com exceção da questão da indisciplina na hora do recreio que continua, como pode ser comprovado nos trechos dos documentos da escola 1 que apresentam as inovações pedagógicas e a dificuldade relatada:

[...] PPP 2011, p. 36 utiliza-se dos agrupamentos temporários na mesma turma ou de turmas distintas organizadas para atendimento diferenciado ou para realização de atividades específicas, além de utilizar instrumentos como: testes, trabalhos de pesquisa, trabalhos extraclasse (poesias, danças, músicas, teatro, coral, uso da biblioteca, sala de vídeo) atividades mimeografadas e xerocadas, autoavaliação, portfólio, estudos dirigidos entre outros como forma de atender os alunos de forma diferenciada. (...) indisciplina no turno matutino com os alunos de 6º ao 9º ano. (PDE, ano 2008, p. 5)

No indicador “Inclusão com equidade”, todas as escolas previram atendimento especializado para alunos com diferentes ritmos, mas nenhuma escola se referiu em seus documentos em 2004 aos alunos portadores de necessidades especiais e como seria feito o atendimento aos mesmos. No Projeto Político-Pedagógico da escola 3, no ano de 2008, encontrei alusão ao atendimento aos alunos portadores de necessidades especiais, bem como a necessidade da escola em investir em cursos de capacitação para os professores, tendo esta área como temática.

Quanto ao planejamento das aulas pelos professores, nas escolas 3 e 4, há encontros sistemáticos a cada 15 dias para planejamento, a escola 3 destaca que um de seus pontos fortes é o comprometimento dos professores. A escola 1, no ano de 2004, apresentou como dificuldade, conforme seu PDE, professores realizarem a recuperação paralela e trabalharem com projetos por não serem capacitados (trechos do PDE, ano 2004, p. 10). Ao entrevistar a gestora, a mesma me fez o seguinte relato “[...] atualmente vencemos estas duas dificuldades através de capacitações e os professores hoje se reúnem para planejar e trocarem experiências nos anos iniciais semanalmente e nos anos finais e Ensino Médio quinzenalmente” (trecho da entrevista com a gestora da escola 1).

No indicador “Organização do espaço e tempo escolares”, notei um fato interessante em relação às escolas, pois no ano de 2004, em seus projetos político-pedagógicos, as mesmas entendiam que o espaço e o tempo escolar estavam ligados a atividades extraclasse. Por isso, nos PPPs, contemplavam-se atividades como comemorações cívicas e sociais, entre outras, ao analisar os PPPs dos anos 2008/2010 e 2011, percebi que as escolas mudaram o foco, entendendo que a organização do tempo e espaços escolares está ligada à utilização do espaço como mais um elemento para aprendizagem, um exemplo, a escola 1 descreveu em seu PPP 2011 que utilizaria a área verde da escola para incentivar a preservação do meio

ambiente, a escola 3 passa a perceber a biblioteca como espaço para atividades que estimulem o gosto pela leitura, enfim, os espaços passam a ser vistos como ambientes educativos.

O que se pode concluir em relação à gestão pedagógica é que as escolas no decorrer do período entre 2004/2011 melhoraram os elementos da gestão pedagógica nas escolas, e que as gestoras das escolas 3 e 4 têm um perfil mais pedagógico na sua gestão, enquanto que a gestora da escola 1 é mais administrativa. Esta percepção se deu por meio das entrevistas feitas com as gestoras e analistas da SRE que atendem a essas escolas.

Gostaria de focar a gestão pedagógica da escola 2 separadamente, uma vez que, como já foi relatado neste trabalho, não foi possível ter acesso aos documentos da escola (PPP e PDE), porque conforme relatou o gestor, esses documentos foram furtados e até aquele momento não haviam sido encontrados. Foi perguntado ao gestor quais os mecanismos que a escola utiliza para atender aos alunos em suas dificuldades em relação à aprendizagem e o mesmo relatou o seguinte:

A escola faz avaliação diagnóstica, logo após elabora o PIP e em seguida faz as intervenções o que é pouco para atender todas as necessidades que temos. Com os professores, a supervisão acompanha o planejamento e acompanha o trabalho. (Relato do gestor da escola 2)

Conforme se pode perceber, as estratégias de atendimento aos alunos, conforme relata o gestor, ficam restritas à avaliação diagnóstica e às intervenções que são especificadas pelo PIP da escola.

Outra pergunta feita diz respeito ao atendimento dos pais dos alunos, isto é, como fazer com que eles participem da vida escolar do filho? A esta pergunta o gestor relatou que:

[...] com a comunidade é mais difícil, mas buscamos a participação dos pais, exemplo através do projeto bolsa literária onde a família participa do projeto, o aluno leva a bolsa para casa com livros e os pais escutam as histórias lidas pelos filhos.

Nessa questão, o gestor aponta a dificuldade da escola em lidar com os pais e mostra por meio do exemplo do projeto *Bolsa Literária* uma forma de fazer com que os pais participem da vida escolar do filho, já que o projeto consiste nos alunos levarem para casa uma bolsa com livros literários, que terão de ler para os pais.



Ao gestor foi feita a seguinte pergunta: como a escola lida com as análises dos resultados de aprendizagem dos alunos? Quais ações pedagógicas são desenvolvidas para buscar a melhoria contínua do rendimento escolar? Como resposta relatou o seguinte:

Os resultados das avaliações são frustrantes para nós, porque tudo que temos feito não tem tido resultado esperado, agora estamos tentando mudar os rumos, para melhorar os resultados. Intervenção pedagógica, projetos de leitura, trabalho individualizados, utilizando a bibliotecária e a eventual da escola. Projeto para elevar a autoestima, parceria com a polícia militar que trabalha com os alunos, oficina de balé, capoeira, JCC jovens construindo a cidadania – polícia juntamente com professores que estudam temas sobre meio ambiente, drogas, bullying entre outros e fazem passeios a lugares como subida ecológica ao pico da Ibituruna em regime de monitoria entre os alunos estas são ações que estão sendo realizadas. (relato do gestor da escola 2)

Conforme o relato do gestor, pode-se perceber a variedade de ações que a escola vem executando para melhoria do processo ensino-aprendizagem dos alunos, tudo o que foi relatado diz respeito aos dias atuais, não temos parâmetros de comparação para sabermos como a escola se encontrava no ano de 2004. A seguir, passaremos à análise da gestão de Recursos e Serviços que será o próximo tópico.

### **2.6.1. Gestão de Recursos e Serviços**

No indicador “Documentação e registros escolares”, todas as escolas encontravam-se com a documentação em dia e bem organizada, a reclamação da escola 1 é quanto à demanda de serviços exigida pela SRE que é excessiva, o que a escola colocou como fator dificultador. O maior entrave das escolas em relação aos indicadores foi em relação ao indicador I - A “utilização das instalações e equipamentos”. As três escolas apresentaram vários problemas em relação às instalações em 2004. A escola 2 tem uma ótima infraestrutura, uma secretaria grande; quanto à documentação, devido ao fato já relatado, a mesma está em desordem por conta do furto ocorrido. O prédio da escola é novo, amplo, possui quadra poliesportiva coberta, grande área de lazer, não apresentou problemas de infraestrutura, das quatro escolas analisadas é o melhor prédio no quesito rede física.

O diagnóstico apresentado no PDE 2004, p. 10, da escola 1, descrevia os seguintes problemas: terreno acidentado com desmoronamento de terra causando prejuízo aos vizinhos; rede elétrica velha com

problemas de funcionamento; área usada como quadra em péssimo estado, sem cobertura e sem medida padrão; cantina com pia pequena, piso danificado, sem pintura e com rachaduras na parede; prédio precisando de pintura (principalmente salas de aula), reparos e consertos nos muros do corredor que dão acesso às salas; telhados danificados com goteiras em algumas salas; salas com ventilação comprometida devido a janelas empenadas, estragadas, danificadas por vandalismo e ventiladores em quantidades insuficientes; falta de segurança pela inexistência de grade nas janelas; área verde com necessidade de expansão e constante manutenção; muros baixos, tela cercando os fundos em vez de muro, portão de fácil acesso; a escola não possuía um computador para agilizar e viabilizar os trabalhos.

As escolas 3 e 4 também possuíam problemas em relação às instalações, como pode ser evidenciado pelos trechos das entrevistas das gestoras:

A escola não possui sede própria, o prédio pertence à Paróquia de Nossa Senhora de Lourdes, no ano de 2004 só possuía 09 salas de aula e não possuía quadra poliesportiva e as aulas de educação física eram ministradas na rua paralela a escola, o que causava apreensão pela falta de segurança em relação aos alunos que estavam na rua, não possuíamos laboratório de informática. (Trecho da entrevista da gestora da escola 3)

Na nossa escola em 2004 faltava computador para a secretaria. O espaço físico era inadequado, pois o prédio não é próprio é alugado e o espaço é insuficiente, o prédio não possui áreas de lazer, nem quadra de esporte, a biblioteca é em local improvisado, assim como a sala das especialistas. (Trecho da entrevista com a gestora da escola 4)

Todos esses problemas não foram acarretados pela gestão e nem pelos alunos ou pela comunidade. São problemas estruturais que cabe à SEE/MG saná-los. Ao analisar os documentos das escolas mais recentes, os Projetos Político-Pedagógicos e os Planos de desenvolvimento escolares dos anos de 2008/2010 e 2011 e, por meio das observações *in loco* e das entrevistas com as gestoras, cheguei às constatações mencionadas a seguir.

Na escola 1, mediante a observação *in loco*, verifiquei a correção do terreno acidentado que hoje não existe mais, foi drenado. A escola possui uma quadra coberta dentro dos padrões estabelecidos, quadra esta que serve para as aulas de educação física e eventos elaborados pela escola, a cantina possui pias grandes sem rachaduras nas paredes, as janelas possuem grades e não apresentam problemas em relação à ventilação. A escola possui área verde preservada com placas incentivando a não agressão das mesmas, sempre bem cuidada. Quanto aos muros, estes são altos e os portões são fechados, para adentrar à escola, tem-se que passar por dois portões e a escola possui interfone.

Quanto à escola 3, no seu PDE 2008/2010, p.13, é informado que a escola foi reformada e por meio da SEE/MG ganhou mais duas salas e uma quadra poliesportiva que funciona em um lugar anexo à escola. No que diz respeito aos recursos tecnológicos, a escola possui máquina copiadora, aparelho projetor de multimídia, aparelho leitor de DVD, televisão e sala de vídeo, todos estes recursos são utilizados como ferramenta pedagógica. A escola possui, ainda, equipamento para a rádio que está sendo implementada.

Na escola 4, após verificação *in loco*, constatei que a escola até o momento não foi reformada, mas utiliza de forma apropriada suas instalações, aproveitando até os espaços mínimos, como é o caso da biblioteca que funciona no fundo de um corredor onde foi colocada uma grade e uma mesa grande e prateleiras, sendo um dos espaços de aprendizagem mais importantes da escola atualmente. A escola recebeu computador para secretaria, que não havia em 2004. Segundo a gestora, há por parte da SEE/MG previsão para construção de um prédio próprio para a escola.

No indicador “Preservação do patrimônio escolar”, todas as escolas trabalhavam com projetos que abordavam a questão da preservação do patrimônio escolar, ressalto aqui que o projeto da gestora da escola 4, o qual foi construído quando a mesma ainda cursava o PROGESTÃO e que nasceu da necessidade da escola de resolver os problemas de agressões que eram recorrentes entre os alunos, o que resvalava no patrimônio, no nome do projeto, era *Viva Bem a Vida! Sonhe e Realize a Paz!* obteve tanto êxito que é vivido na escola até hoje.

No indicador “Interação escola/comunidade”, no ano de 2004, todas as quatro escolas foram unânimes em relatar que o espaço físico da escola não era disponibilizado nos finais de semana ou feriados, a escola 1 alegou o motivo de não haver necessidade, as escolas 3 e 4 alegaram a falta de espaço físico. Quando analisei os PPPs atuais (2008/2010 e 2011), constatei alteração em relação a este indicador, pois a escola 1 descreve em seu PPP que a comunidade tem acesso aos espaços da escola e até criou um instrumento denominado Termo de Compromisso, quando empresta a escola à comunidade para eventos nos finais de semana, feriados, entre outros. No PPP da escola 3, não há menção sobre a disponibilização do espaço escolar à comunidade. A escola 4 justifica a não disponibilização pela falta de espaço físico, uma vez que o pátio é muito pequeno.

No indicador “Captação de recursos”, as escolas relataram como é obtido os recursos financeiros das escolas e como são divulgados os gastos destes recursos para a comunidade. As gestoras das três escolas declararam que só se envolvem com recursos públicos, conforme relato da gestora da escola 3:

Os termos de compromisso já vêm os chamados planos de trabalho especificando o que pode ser comprado, portanto não podemos comprar outra coisa, o recurso da merenda o colegiado

decide, no CX levo para o Colegiado e ele decide. Faço perguntas pela escola do que precisa e depois levo para o Colegiado que decide. (Trecho da entrevista com a gestora da escola 3)

A escola 3 possui um diferencial em relação as demais, que é o trabalho com a divulgação dos recursos financeiros, segundo relato da gestora, por meio da rádio da escola pelos alunos, além de utilizar as dependências da escola e as assembleias da comunidade escolar para divulgação.

Na escola 1, a divulgação dos gastos públicos segundo a gestora é feita por meio de bilhetes, de atas, das reuniões e das assembleias da comunidade escolar onde a família é convidada e informada sobre repasse das verbas públicas e privadas.

Na escola 4, a aplicação dos recursos financeiros é efetuada após uma série de ações, conforme relato da gestora:

Antes da decisão do colegiado a direção da escola faz um diagnóstico junto aos funcionários da escola para que os mesmos possam opinar para fazer um levantamento das prioridades, a decisão final é feita pelo colegiado escolar, levando em consideração o valor do recurso. A prioridade é tudo aquilo ligado ao atendimento do aluno, posteriormente as necessidades da escola como um todo. As pessoas envolvidas são: funcionários da escola e colegiado escolar. (Trecho da entrevista com a gestora da escola 4)

Na escola 2, a aplicação dos recursos financeiros também é efetuada após uma série de ações, conforme relato do gestor:

O específico não tem como mexer. A escola faz levantamento do que a escola está precisando (recursos do PDDE, por exemplo), como o percentual de capital levamos as sugestões e o colegiado decide. Um exemplo que posso citar é: em relação à compra de quadro de pincel, que era o que os professores queriam quando foi levado ao colegiado o mesmo decidiu pela compra do sistema de câmeras de segurança. (Relato do gestor da escola 2)

Quanto à divulgação dos recursos financeiros na escola 2, é realizada conforme relato do gestor da seguinte forma:

A gente divulga, através da rádio da escola, colegiado, relatório que é afixado na escola e nas assembleias da comunidade escolar. Assim que chega algum recurso, divulgamos no mural próprio. (Relato do gestor da escola 2)

Na gestão de Recursos e Serviços, as escolas apresentaram mais problemas, as gestoras em suas entrevistas relataram que os maiores entraves em relação ao programa ocorreram nessa dimensão.

## **2.7 Considerações sobre o PROGESTÃO nas escolas pesquisadas**

Ao iniciar este trabalho, uma das dificuldades encontradas por mim diz respeito aos gestores das escolas pesquisadas, quando abordei o tema a ser pesquisado e os mesmos responderam que seria difícil recordar sobre o curso que fizeram, o PROGESTÃO, pelo tempo que havia passado desde a época que fizeram o curso. Conforme Freitas Barreiro e Moura:

A descontinuidade das políticas educacionais, a pouca valorização da profissão docente, são alguns fatores que emperram avanços. Os programas de formação continuada finalizam apressadamente, não há acompanhamentos posteriores ao programa e as atribuições administrativas de docentes e gestores que aumentam a cada dia. A rotina na escola e a descontinuidade das reflexões se incumbem do esquecimento das ações formativas. Dois anos após o término do PROGESTÃO muitos professores desconheciam a existência do programa e o que vem a ser gestão democrática. Essa situação se agrava, ainda, pela mudança constante de gestores nas escolas, o que mina as ações coletivas, inclusive a melhoria da educação. (FREITAS BARREIRO e MOURA 2010, p. 123)

O PROGESTÃO é o único programa de capacitação oferecido pela SEE/MG aos gestores escolares, recordando que gestores escolares são os professores, vice-diretores ou especialistas da educação que queiram tornar-se gestores, isto é, não há exigência de um curso específico em gestão para exercer a função. Assim, por meio das visitas e da entrevista, o gestor foi relembando o que vivenciou durante o curso. A descontinuidade das políticas educacionais foi o primeiro impasse encontrado por mim, pois, para selecionar as escolas, deparei-me com gestores que fizeram o programa e não se encontravam mais na gestão, e a falta de acompanhamento posterior ao programa por parte da SEE/MG também é um dificultador, pois se houvesse algum instrumento para avaliação do trabalho do gestor, facilitaria o trabalho de pesquisa em relação aos dados a serem coletados.

O que ficou perceptível nas escolas pesquisadas é que o programa contribuiu de forma efetiva para o embasamento teórico das gestoras que na entrevista responderam à questão: **o que mudou em sua gestão após ter cursado o PROGESTÃO em relação a dois aspectos:**

a) Gestão Pedagógica: abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; a articulação do projeto pedagógico com as políticas públicas de educação; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares. Elaboração própria:

As respostas foram similares

Em 2004 não havia um acompanhamento, os recursos tecnológicos eram escassos, como há agora em 2011, entrei com minha formação de professora, não existia a recuperação paralela, a reprovação era maior. As análises de resultado das avaliações externas não existiam, existia a autoavaliação da escola no final do ano de acordo com o projeto pedagógico. O PROGESTÃO me ajudou na elaboração das reuniões pedagógicas entendendo o envolvimento e o valor da gestão compartilhada de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos e funcionários) nas tomadas de decisões, a questão do material também ser rico e de fácil entendimento também me ajuda na minha práxis, não só na gestão pedagógica, mas como um todo e é moderno, está atual. A minha maior preocupação anteriormente era em relação ao administrativo hoje é o pedagógico, inclusive já adentrei até em sala de aula para analisar a situação dos alunos em relação a aprendizagem. Antes do PROGESTÃO me sentia com prática mas sem um embasamento teórico, o PROGESTÃO veio trazer o embasamento teórico que facilita a gestão, é um ótimo instrumento para nortear o trabalho do gestor. (Resposta da gestora da escola 1)

Assumi a direção sem ter nenhuma prática em relação à mesma, a questão de análise da proposta curricular e do acompanhamento da proposta curricular o PROGESTÃO não me ofereceu suporte consistente em relação às práticas pedagógicas, só fui alcançá-las com o acompanhamento da SRE por meio da analista educacional que atendia à escola. No início, entendia ser o administrativo mais importante que o pedagógico, mas mudei o foco percebendo a importância do pedagógico, mas este fato não se deu devido ao PROGESTÃO, mas devido ao apoio da SRE. (Relato do gestor da escola 2)

Ao assumir a gestão da escola, o PROGESTÃO me ajudou na construção da gestão pedagógica durante o curso, pois aproveitei muito os momentos que estava fazendo o mesmo, sempre trabalhei com projetos pedagógicos mesmo antes do PROGESTÃO, ele não foi fator determinante neste aspecto, mas acrescentou a minha prática. (Trecho da entrevista da gestora da escola 3)

Quando iniciei o trabalho na escola por ser muito pequena, com poucos recursos humanos e devido à descentralização que estava acontecendo, a escola recebeu muitas incumbências, como: o processo de prestação de contas da merenda escolar, o ensino de nove anos, a

escola tinha alta taxa de repetência e evasão. Nesta época, a parte pedagógica ficou um pouco a desejar, o PROGESTÃO veio a trazer o embasamento teórico necessário para um melhor trabalho, principalmente a questão dos espaços escolares, pois nossa escola apresenta pouco espaço. Tínhamos uma clientela muito carente, muitos alunos só vinham à escola para se alimentarem, o problema era familiar. Isto dificultava sua aprendizagem, o PROGESTÃO apontou caminhos para minimizar estas situações concomitante com as políticas públicas já iniciadas naquela época pelo poder público. (Resposta da gestora da escola 4)

Conforme pode ser evidenciado pelas entrevistas das gestoras, é perceptível a eficácia do programa em relação ao embasamento teórico que o mesmo trouxe de contribuição para a prática das gestoras, não só na gestão pedagógica, mas em outros assuntos condizentes com a gestão. Com exceção do gestor 2, que relata que o PROGESTÃO não contribuiu com a sua prática nem com o seu desenvolvimento na área pedagógica, enfatizando que a SRE de Governador Valadares foi quem proporcionou este desenvolvimento. A melhoria da práxis da gestão, levando em conta as duas dimensões propostas para análise nos quadros, pode ser evidenciada com o crescimento das escolas 1, 3 e 4.

O entrave encontrado relativo ao programa nas escolas pesquisadas foi em relação aos indicadores ligados à gerência dos recursos financeiros, pois dois gestores descreveram já conhecer sobre o indicador e possuir “prática” em relação ao mesmo, e dois gestores expuseram que o programa em nada contribuiu para a sua aprendizagem. Como pode ser evidenciado em seus relatos:

Antes do PROGESTÃO procurava orientação na SRE de como gerir recursos financeiros, buscava na gestão anterior exemplos de como fazer sempre envolvendo o Colegiado e o Conselho Fiscal. E sempre prestando conta nas assembleias geral do Colegiado. O PROGESTÃO ampliou o como gerir os recursos, aperfeiçoou o meu trabalho, mas a prática foi de grande importância neste quesito, pois já possuía uma bagagem em relação a finanças. Mas o PROGESTÃO ajudou muito no sentido de apontar as competências de quem é quem na hora de elaborar a prestação de contas é um ótimo material de consultas. (Relato da gestora da escola 1)

Na questão de gerir os recursos financeiros, aprendi através da SRE, da inspeção, do setor financeiro, quero dizer através da prática o PROGESTÃO não me acrescentou em relação a este ponto, foi através da vivência que aprendi. (Relato do gestor da escola 2)

O PROGESTÃO não me ajudou de forma absoluta nestes quesitos, aprendi a lidar com estas questões através da prática, aprendi através de um funcionário que se encontrava em ajustamento funcional, que já tinha uma prática grande em relação ao financeiro que me ensinou a tratar destes assuntos, sua experiência foi muito importante para construção da minha aprendizagem. (Relato do gestor da escola 3)

O PROGESTÃO contribuiu para redimensionar as minhas práticas em relação à gestão de Recurso e Serviços, a escola já era organizada nesta parte mesmo antes do programa, mas este contribuiu ampliando os caminhos. Aprendi os quesitos que dizem respeito a este item na

prática e no curso e este me ajudou muito, li todos os livros do PROGESTÃO e fiz todas as atividades. (Relato da gestora da escola 4)

Das observações feitas após conclusão da pesquisa, percebi alguns fatores que podem ter contribuído para a eficácia do programa nas escolas 1, 3 e 4. As gestoras das escolas têm perfis parecidos, são compromissadas com a gestão e, como pode ser visto em seus relatos, foram dedicadas ao curso, pois algumas ainda têm o material até hoje (gestora 4), a gestora 1 recorre ao mesmo quando tem dúvidas, a gestora 4 enfatiza a ajuda do PROGESTÃO na área pedagógica.

Quanto ao gestor 2, o programa não surtiu o mesmo efeito, talvez o formato do curso não o atendeu e para o mesmo se deveria pensar em outro tipo de abordagem, um curso presencial seria mais indicado, uma vez que o mesmo alega que começou a entender a importância da gestão pedagógica quando a analista educacional da SRE começou a atender sua escola, este atendimento é feito por meio de reuniões, palestras sobre temas que a escola esteja necessitando, sempre com a presença do diretor, e essas visitas são sistematizadas.

Foi perguntado aos gestores qual o ponto positivo deixado pelo programa para os mesmos, quanto a isso, a gestora 1 respondeu: “o PROGESTÃO serviu e serve até hoje como ótimo material de consulta, foi um ótimo curso para formação de gestores, mas deveria haver sua continuidade”. O gestor 2 relatou: “um ponto positivo em relação ao PROGESTÃO que ocorria nos momentos presenciais era a interação entre os gestores onde ocorria a troca de experiências.” A gestora 3 enfocou o seguinte: “o PROGESTÃO é válido porque traz conhecimentos básicos para quem nunca foi gestor e pensa em se tornar um algum dia, é um curso que dá um bom embasamento teórico.” E a gestora 4 relatou o que segue:

O programa foi muito rico, pois proporcionou o repensar da prática e o buscar da prática pedagógica. O PROGESTÃO veio aprimorar os projetos pedagógicos já existentes na escola, veio dar um novo enfoque ao mesmo. (Relato da gestora da escola 4)

Atualmente, ao pensarmos o que é a gestão escolar, compreendemos que é um processo que exige a apropriação de valores e princípios que, hoje em dia, fundamentam essa nova concepção de escola e estão embasados na autonomia, participação e democracia.

O entendimento da concepção escolar autônoma, participativa e democrática é primordial para que possa ser desenvolvida uma ampla competência tanto na dimensão pedagógica como na administrativa (estrutura e funcionamento) e na política (relações que a escola institui com a comunidade que a cerca).



Dessa forma, os cursos de formação têm que estar atentos a este perfil de gestor a ser formado, o PROGESTÃO, devido a seu formato, não chega a ser tão amplo, apesar de trabalhar com os termos autonomia, participação e gestão democrática, mas estes termos não são aprofundados e discutidos, são mais apresentados aos cursistas.

Enfim, o que se pode concluir é que o PROGESTÃO é um programa que traz um embasamento teórico, principalmente para aqueles profissionais que estão ingressando na gestão pela primeira vez, o programa foi eficaz nas escolas 1, 2 e 3, pois melhorou a gestão pedagógica das mesmas e a gestão de Recursos e Serviços, mas nas escolas pesquisadas, não houve uma revolução na gestão, mas sim uma melhoria contínua, mas assertiva. Dessa forma, segundo Libâneo (2005), a gestão escolar:

[...] trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (Libâneo, 2005, p. 332)

O gestor escolar é peça fundamental para o sucesso escolar, desde que ele entenda que a escola é um conjunto de atores que devem comungar de um mesmo desejo, que é o sucesso do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, esse gestor necessita desenvolver competências pedagógicas, administrativas, financeiras e culturais, como bem coloca Libâneo (2005), além das competências atitudinais para coordenar esse grupo para o sucesso do todo.

No sentido de contribuir para a melhor formação desses gestores, é que no próximo capítulo venho propor um Plano de Ação Educacional, momento em que farei algumas proposições para a reestruturação do PROGESTÃO.

### **3. PROPOSTA DE MÓDULO INTRODUTÓRIO AO PROGESTÃO PARA A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO GOVERNADOR VALADARES**

O meu caso de gestão avaliou a eficácia do PROGESTÃO para a gestão de quatro escolas estaduais localizadas no município de Governador Valadares. O intuito foi analisar as melhorias das práticas gestoras em relação ao desenvolvimento institucional da escola, eficiência do gestor em gerir os recursos financeiros, a preservação do patrimônio escolar e a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Esses elementos verificados fazem parte dos resultados esperados em relação ao desenvolvimento da prática dos cursistas. Além disso, observou se o programa não contribuiu com a gestão escolar e como isso poderia ser aperfeiçoado de modo a atingir de maneira positiva o cotidiano escolar.

Assim, após uma análise dos documentos, como o PPP e o PDE de cada escola, foi possível verificar que nem todas as escolas aproveitaram em seu cotidiano as contribuições que o programa ofereceu para os gestores das escolas estudadas. Isso nos fez pensar em como o curso oferecido pelo Governo Federal e aplicado pela instância estadual poderia ser melhor aproveitado na dimensão escolar. Portanto, a intenção deste PAE é propor uma reestruturação ao programa já existente para atender melhor às especificidades das escolas estaduais do município de Governador Valadares.

As duas dimensões da gestão escolar que foram foco de análise dessa dissertação foram: a gestão Pedagógica que compreende os processos e as práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em conformidade com o projeto pedagógico da escola, e de gestão de Recursos e Serviços para conhecermos como os diretores gerem os serviços e recursos das escolas, de modo a observar a preservação do patrimônio escolar; a captação e aplicação dos recursos financeiros e didáticos; a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos e a interação escola/comunidade.

Para essas análises, foram utilizados documentos das escolas, como: Projetos Político-Pedagógicos, planos de desenvolvimento escolares, projetos elaborados pelas escolas, atas, diários de classes, observação *in loco*, entre outros.

Dessa forma, neste capítulo, apresenta-se uma proposta de intervenção educacional para a reestruturação do PROGESTÃO com o objetivo de aprimorar as competências já desenvolvidas no programa, porque diante das análises feitas no decorrer do trabalho, observaram-se alguns pontos que podem ser aperfeiçoados: 1) autoavaliação da gestão escolar; 2) tutores especialistas para trabalharem com os módulos oferecidos pelo programa; e 3) alteração no tempo de capacitação.

### 3.1. Módulo Introdutório

Primeiro foi verificado que em Minas Gerais não há exigência de curso específico na área de gestão para que um dirigente possa tornar-se um gestor. Conforme Resolução nº 1.812, de 22 de março de 2011, no seu artigo 7º:

Art. 7º Poderá participar do processo de indicação de Diretor e de Vice-diretor servidor que comprove:

I – ser Professor de Educação Básica ou Especialista em Educação Básica, detentor de cargo efetivo, efetivado ou de função pública estável;

Dessa forma, fica evidenciado que para exercer a função de gestor na rede estadual de educação em Minas Gerais, basta atuar na área da Educação. Segundo Lück (2000):

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o Projeto Político- Pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (p. 29)

Para auxiliar na formação desses profissionais, futuros gestores das escolas, será englobado ao programa um módulo introdutório baseado no caso de São Paulo para servir como autoavaliação da escola, em que a equipe da escola que esteja cursando o PROGESTÃO terá contato com todos os setores da escola, conhecendo a realidade dos mesmos por meio do diagnóstico que será feito.

### **3.1.1 Modelo do Módulo Introdutório**

Esse módulo permitirá identificar, por meio da autoavaliação, o perfil de entrada da escola e de sua equipe gestora no programa. Esse módulo introdutório já foi introduzido no PROGESTÃO do estado de São Paulo. Para autoavaliação, foram selecionadas cinco dimensões que são as mesmas utilizadas pelo CONSED no Plano de Gestão Escolar, são elas: Gestão de Pessoas; Gestão Participativa; Gestão Pedagógica; Gestão de Serviços de Apoio; Recursos Físicos e Financeiros e Gestão de Resultados Educacionais. Para formulá-lo, foi analisado o documento de São Paulo, o regulamento do Prêmio de gestão escolar e o documento “Indicadores de Qualidade”.

#### **3.1.1.1 Ampliação da carga horária**

Acreditamos que o curso também deverá ter sua carga horária ampliada de 270 para 300 horas, para que possa ser introduzido o módulo introdutório que será o primeiro a ser ministrado e tem a duração de 30 horas; portanto, amplia a carga horária do programa, uma vez que, por sua especificidade, não pode ser englobada nas horas já existentes para o curso.

A carga horária total será de 300 horas, para cumprimento do programa desenvolvido em 11 cadernos de estudos (módulos), sendo 160 horas a distância e 140 horas presenciais.

#### **3.1.1.2. Encontros Presenciais**

Serão realizados 11 encontros presenciais, distribuídos entre os meses de fevereiro a dezembro conforme cronograma em anexo.

### 3.1.1.3. Execução

O módulo introdutório deverá ser trabalhado em um módulo presencial, em que o tutor trabalhará o instrumento de autoavaliação com os cursistas participantes do programa; veja-se a respeito:

#### ROTEIRO PARA AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

### PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

NOME DA ESCOLA:	
ENDEREÇO	
TELEFONE	
E-MAIL	
MUNICÍPIO	
SER	

### IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

- Turno de atendimento: ( ) Matutino ( ) Vespertino ( ) Noturno

- Total de alunos:

- Vice-diretores: \_\_\_\_\_ Turno ( )

\_\_\_\_\_ Turno ( )

\_\_\_\_\_ Turno ( )

- Especialistas: \_\_\_\_\_ Turno ( )

\_\_\_\_\_ Turno ( )

\_\_\_\_\_ Turno ( )

- Total de professores: \_\_\_\_\_

- Total de funcionários: \_\_\_\_\_

Níveis de ensino atendidos pela escola	Anos iniciais	Anos finais	Ensino Médio

### DESEMPENHO ESCOLAR NOS ÚLTIMOS dois ANOS

TAXA DE APROVAÇÃO/ABANDONO POR CURSO	2010	2011

RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS			
ANO	2010	2011	...
PROALFA			
PROEB	LÍNGUA PORTUGUESA	MATEMÁTICA	
5º ANO			
9º ANO			
3º ANO ENS MÉD			

### CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES ESCOLARES

- Prédio escolar: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Salas de aula: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Pátio: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Banheiros: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Quadra(s): ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Sala de professores: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Sala dos especialistas (supervisor e orientador): ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
  - Biblioteca: ( ) ótimo ( ) bom ( ) ruim
- Outros: \_\_\_\_\_

### FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

- Laboratório de Ciências Físicas e Biológicas  
( ) uso frequente ( ) casualmente ( ) não se usa ( ) não temos
- Sala de informática:  
( ) uso frequente ( ) casualmente ( ) não se usa ( ) não temos
- Biblioteca:  
( ) uso frequente ( ) casualmente ( ) não se usa ( ) não temos

- Auditório:

( ) uso frequente ( ) casualmente ( ) não se usa ( ) não temos

- Sala de vídeo:

( ) uso frequente ( ) casualmente ( ) não se usa ( ) não temos

- Outros espaços: \_\_\_\_\_

---



---

## PARTE II – AUTOAVALIAÇÃO

### 1ª DIMENSÃO

#### GESTÃO DE PESSOAS

Avalia o trabalho de gestão tendo por referência o compromisso das pessoas — professores, funcionários, pais e alunos -, com o projeto pedagógico, levando em conta as formas de incentivo a essa participação, o desenvolvimento de equipes e lideranças e a valorização e motivação das pessoas, a formação continuada e a avaliação de seu desempenho.

A – São favorecidas, estimuladas e apoiadas no ambiente escolar ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a autoestima dos profissionais, tendo em vista a melhoria do atendimento às necessidades escolares cotidianas?

Quando alguém (professor, funcionário ou aluno) chega à escola com algum problema pessoal, encontra pessoas dispostas a ajudar?
O ambiente da escola favorece a amizade entre todos (entre alunos e alunos; entre professores e alunos; entre os professores, etc.)?
Os alunos gostam de frequentar a escola?
As pessoas que trabalham na escola gostam do trabalho que fazem?
A escola promove festas com a participação de pais, alunos, professores e funcionários?
Os alunos tratam bem os professores e os funcionários da escola?
Professores, diretores e funcionários tratam-se bem e respeitam-se?
As pessoas que trabalham na escola se sentem respeitadas e valorizadas por pais e alunos?
Pais e alunos que chegam para fazer matrícula, pedir informações ou saber sobre seus filhos são atendidos com atenção e respeito?

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

B - A escola promove dinâmicas e ações com o intuito de criar equipes e lideranças para mediar conflitos e criar um clima solidário e ético entre os segmentos da escola?

Há organização de ações voltadas para a integração entre os profissionais da escola, pais e alunos?
Os funcionários da escola recebem orientações de como atender a pais, alunos e professores?

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

C – Para o cumprimento de metas e objetivos educacionais, a escola adota práticas avaliativas do desempenho de professores e funcionários ao longo do ano letivo para promover a melhoria contínua desse desempenho?

Existe na escola algum procedimento formalizado para avaliar o trabalho realizado durante o ano por todas as pessoas que ali trabalham?
Representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar (direção, professores, coordenadores, funcionários, alunos, pais, mães e responsáveis) participam das avaliações das pessoas que trabalham na escola?
Caso esses momentos avaliativos existam, as pessoas costumam opinar sobre como melhorar os trabalhos realizados na escola?
Ausências de diretor, professores ou funcionários que estejam prejudicando o trabalho, o problema é discutido coletivamente por toda a comunidade escolar, inclusive pais e alunos?
Os professores começam e terminam as aulas pontualmente?
Os demais profissionais da escola também cumprem sua jornada com pontualidade?
As reuniões pedagógicas começam e terminam na hora marcada?

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

D – A escola possui a prática de valorizar e reconhecer o esforço e o trabalho da comunidade docente da escola, no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade de ensino?

As pessoas que trabalham na escola se sentem respeitadas e valorizadas por todos?
Há organização de práticas de valorização (divulgação de experiências bem-sucedidas) e reconhecimento do trabalho da equipe escolar?

Elaboração Própria: Fonte Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.



## 2ª DIMENSÃO

### GESTÃO PARTICIPATIVA

Esta dimensão avalia os processos e as práticas que visam abranger a gestão democrática. Conforme regulamento do CONSED, são indicadores desta dimensão a avaliação do projeto pedagógico, o planejamento, a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres, grêmios estudantis, estabelecimento de articulações e parcerias.

A – O Projeto Político-Pedagógico é um caminho traçado coletivamente, o qual se deseja explorar para alcançar um determinado objetivo. Desse modo, ele deve existir antes de tudo, porque se define como ação que é anteriormente pensada, idealizada, contemplando função, finalidades, valores, princípios e objetivos da escola, como orientadores de ações conjuntas e articuladas, no cotidiano escolar.

A escola possui uma proposta pedagógica escrita (em forma de documento)?
Os professores participaram ativamente da elaboração da proposta pedagógica da escola?
Estão explícitos na proposta pedagógica os objetivos que a escola pretende atingir?
A proposta pedagógica foi elaborada com a participação de toda a comunidade escolar (alunos, pais, diretor, funcionários em geral, conselheiros tutelares e demais membros da comunidade escolar)?
Todos os que trabalham na escola, pais e alunos, conhecem a proposta pedagógica da escola?
A proposta pedagógica é atualizada periodicamente?

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

B – Na escola, a ação dos órgãos colegiados expressa comprometimento, iniciativa e forte colaboração voltada para a melhoria da aprendizagem dos alunos?

O Conselho de Escola tem normas de funcionamento conhecidas por todos?
Os membros dos colegiados recebem orientações à luz da legislação vigente para o exercício de suas funções?
Há Grêmios Estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?
A escola oferece condições para o fortalecimento do Grêmios Estudantis e/ou grupos juvenis?
Há participação dos alunos nos Conselhos de Escola, de Classe e Série?

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

O cumprimento do planejamento dos professores é acompanhado pela equipe de gestão e comunidade escolar?
---

São promovidas parcerias com entidades, empresas, profissionais, instituições diversas, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo escolar e à aprendizagem dos alunos?
---

A escola encaminha alunos para o serviço de saúde, conselho tutelar ou outros serviços públicos quando necessário?
--

A escola desenvolve atividades em parceria com os demais serviços públicos (como: saúde, trânsito, cultura, etc.)?
--

A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações, etc.) para o financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas?
--

Elaboração Própria: Fonte INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - AÇÃO EDUCATIVA, 2004.

E – Na escola, a comunicação e a informação são abertas, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações, com vistas à obtenção de melhores resultados do trabalho escolar?

As regras de convivência da escola são claras, conhecidas e respeitadas por toda a comunidade escolar?
--

O diretor, juntamente com professores, alunos e demais membros da comunidade escolar, procura resolver os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar (brigas, discussões, etc.), com base no diálogo e na negociação?
--

Os alunos participam da elaboração das regras de convivência na escola?
---

A escola utiliza os mesmos critérios e encaminhamentos para todos (alunos, professores, diretor e demais profissionais da escola) que não cumprem as regras de convivência definidas em Regimento Escolar?
--

A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
---

As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?
---

Ocorre a socialização das informações recebidas nas reuniões/orientações técnicas, das ocorrências dos diferentes períodos, orientando os rumos do cotidiano escolar?
---

Elaboração Própria: Fonte Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

F - As ações formadas por organização dos alunos e de outros segmentos da escola que são conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias são estimuladas e apoiadas?

### 3ª DIMENSÃO GESTÃO PEDAGÓGICA

Esta dimensão tem como foco a gestão das práticas de gestão das práticas pedagógicas, que visam orientar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. São analisados os seguintes indicadores conforme regulamento do CONSED: o desenvolvimento da inovação pedagógica, a atualização periódica da proposta curricular; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; políticas de inclusão com equidade; e a organização do espaço e tempo escolares, visando a melhoria dos resultados educacionais.

A - São atualizadas, continuamente, a proposta curricular e a sua implementação, tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Conteúdos Básicos Comuns, bem como a evolução da sociedade, ciência e cultura?

Há divulgação e apropriação das diretrizes que orientam a organização da gestão e do currículo da escola básica?
Existe discussão coletiva das competências comuns desenvolvidas pelas diferentes áreas do currículo?
Os professores planejam regularmente suas aulas?
Os professores trocam ideias entre si para planejar as aulas?
Os professores trocam experiências pedagógicas diferenciadas?
Os professores procuram saber o que os alunos aprenderam no ano anterior para preparar o planejamento do ano letivo?
São usados diferentes recursos pedagógicos (internet, jornais, revistas, livros diversos, obras de arte, filmes) em sala de aula?
Há uso sistemático de estratégias didáticas diversificadas, de diferentes materiais didáticos e dos equipamentos existentes na escola?
Há acompanhamento das atividades pedagógicas desenvolvidas pela equipe docente, de modo a garantir a articulação dessas ações com a proposta da escola?

Elaboração Própria: Fonte Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

B - Ao longo do ano letivo, são identificados os resultados e as dificuldades de aprendizagem dos alunos e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do aprendizado escolar?

Os professores ouvem e consideram opiniões e sugestões dos alunos para planejar suas aulas?
Os alunos participam da definição e da organização dos meios de avaliação utilizados pela escola?
Os alunos são orientados pelos professores a fazer autoavaliação (falar, escrever, expressar o que aprenderam)?

Todos os alunos têm oportunidade de mostrar suas aprendizagens e seus trabalhos de formas variadas (oralmente, por escrito, utilizando de teatro, pintura, brincadeiras, etc.)?
Os professores dizem aos alunos por que eles tiram esta ou aquela nota/conceito ou por que foram aprovados ou reprovados?
Há análise dos relatórios dos Conselhos de Classe e Série, das autoavaliações dos alunos, dos registros dos professores com o objetivo de organizar acompanhamento pedagógico diferenciado?
Há aprimoramento do processo de avaliação, definindo coletivamente instrumentos, formas de registro e critérios para avaliar as competências comuns a todas as áreas do currículo?
Há planejamento e avaliação constantes das atividades de recuperação paralela e contínua?
Os professores de cada classe participam do planejamento e da avaliação do projeto de recuperação?
A escola consegue identificar e oferecer oportunidades para alunos que têm talentos diferenciados?
A escola oportuniza aos alunos que têm facilidades e talentos, situações de aprofundamento de aprendizagem?
Caso atividades como essas sejam oferecidas, elas conseguem fazer com que os alunos melhorem seu nível de aprendizagem?
No dia a dia, os professores dão atenção individual àqueles alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem?
A escola oferece oportunidades especiais para alunos que têm dificuldades de aprendizagem?
A comunidade escolar tem informações sobre a quantidade de alunos que são reprovados a cada ano?
A comunidade escolar sabe quais são as disciplinas em que os alunos apresentam maior dificuldade de aprendizagem, e isso recebe atenção especial da direção e dos professores?
A equipe escolar busca compreender as causas das dificuldades de aprendizagem? Expõe e discute essas causas com a comunidade?
Os docentes têm como princípio avaliar o aluno considerando todos os seus avanços?
A escola define estratégias para enfrentar a grande mobilidade de pessoal? Esclarece a comunidade acerca de mudanças?

Elaboração Própria: Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

C - O comprometimento dos professores com a aprendizagem dos alunos, pela articulação com a comunidade escolar é claramente manifestado no plano de trabalho dos professores e no projeto pedagógico?

Os professores fazem uso de diferentes atividades para avaliar os alunos?
Os critérios de reagrupamento de alunos estão explicitados na proposta pedagógica e de acordo com os objetivos educacionais?
Esses critérios de agrupamento são explicados para pais e alunos?
A escola discute e define critérios de avaliação?
A equipe escolar discute com os alunos/comunidade escolar o mecanismo de trajetória dos alunos na escola (progressão continuada, progressão parcial, reclassificação, etc.)?
A escola desenvolve estratégias para melhorar o relacionamento professor– aluno e fortalecer o vínculo dos alunos com a escola?
Os pais e as mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?

Elaboração Própria: Fonte Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

D – A escola realiza inovações e projetos de melhoria da sua prática pedagógica, que resultem na elevação da autoestima e na formação integral dos alunos?

Avalia, com a participação dos alunos, as atividades e projetos já existentes e, se necessário, estimula discussões para reorientá-los?
Amplia a participação dos alunos nos projetos já existentes, envolvendo-os na concepção e coordenação das atividades, na tomada das principais decisões e no desenvolvimento das ações?
Realiza consulta junto aos alunos para identificar os projetos que atendam às suas diferentes expectativas?
Proporciona as condições necessárias para implementar os projetos selecionados a partir da consulta aos alunos?
Estimula os alunos para que organizem atividades coletivas, de lazer ou científico-culturais?
Propicia condições materiais e de infraestrutura, para que os alunos interessados em aprofundar determinados assuntos formem grupos fora do horário de aula?
Incentiva propostas de monitoria de alunos para atuação em sala de aula, grupos de recuperação, sala de informática, biblioteca, atividades de estudos do meio, e outros?

Elaboração Própria: Fonte Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

E – A escola faz seu trabalho, considerando os princípios de inclusão, as necessidades diferenciadas e/ou especiais dos alunos?

A escola acolhe crianças e adolescentes portadores de necessidades educacionais especiais nas mesmas salas de aula em que estudam os demais? Esses alunos recebem o apoio de que necessitam?
Na escola todos são tratados com respeito e mantêm laços de amizade, não importando serem negros, brancos, indígenas, pessoas com necessidades educacionais especiais, ricos ou pobres, homens ou mulheres, homossexuais ou não?
Quando os alunos têm atitudes preconceituosas ou discriminatórias (como fazer brincadeiras ou usar apelidos que humilhem seus colegas), isso é conversado na sala de aula ou em outro espaço da escola?
A discriminação é assunto abordado durante as aulas como algo que prejudica as relações entre as pessoas e que é crime?
A comunidade escolar discute o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) para assegurar os direitos e deveres nele estabelecidos?
No dia a dia da sala de aula, respeita-se o fato de que cada aluno precisa de um tempo diferente para aprender?
A escola cuida para que todos os alunos sejam tratados de acordo com suas diferentes necessidades?
Quando são realizadas atividades com a comunidade (festas, gincanas, bailes, formaturas), existe a preocupação de oportunizar a presença de todos?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

## 4ª DIMENSÃO

### GESTÃO DE SERVIÇOS, RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS

Esta dimensão abrange processos e práticas que irão tornar mais eficientes e eficazes a gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. Seus indicadores de qualidade são: a organização dos registros escolares; a preservação do patrimônio escolar, a utilização adequada das instalações e dos equipamentos, a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

A – A escola disponibiliza em tempo hábil serviço atualizado de documentação, escrituração e informação escolar devidamente organizado - registros, documentação dos alunos, diários de classe, estatísticas, legislação?

Pais e alunos que chegam para fazer matrícula, pedir informações ou saber sobre seus filhos são atendidos com eficiência e presteza?
Os professores e funcionários têm sua vida funcional regularizada/atualizada e suas demandas são prontamente atendidas?
As solicitações dos órgãos centrais são prontamente atendidas?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

B – A escola disponibiliza a utilização apropriada das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes para a implementação do projeto pedagógico?

Há disponibilidade de material, espaço ou equipamento quando deles se necessita?
Há adequação do material à prática pedagógica, boas condições de uso, conservação, organização, beleza, etc.?
Há valorização e uso eficiente e flexível de tudo o que a escola possui?
Há plano de otimização do uso dos recursos materiais e financeiros disponíveis?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

C - São promovidas ações que favoreçam a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar - instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?

D – Quais as formas alternativas utilizadas pela escola para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do trabalho pedagógico da escola?

E - É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir maximização de seu uso e socialização de seus bens?

F - É acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?

A comunidade escolar conhece bem todos os programas das diversas esferas de governo que visam incentivar a qualidade da escola?
A utilização dos recursos é discutida democraticamente e tem se dirigido aos problemas prioritários?
A direção presta contas à comunidade escolar, apresentando regularmente o orçamento da escola e dos seus gastos?
A comunidade escolar conhece e discute as dificuldades de gestão e de financiamento da escola?
Os pais participam de associações de apoio à escola, como Associações de Pais e Mestres ou outras?
A escola tem alguma ação para estimular a participação dos pais nessas associações?
O Conselho de Escola participa das definições orçamentárias da escola?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

## 5ª DIMENSÃO

### GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS

Esta dimensão abrange processos e práticas para a melhoria dos resultados de desempenho da escola—rendimento, frequência e proficiência dos estudantes. Os indicadores que se destacam são: acompanhamento e controle da frequência escolar; avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar; análise do rendimento escolar dos alunos, dentre outros.

A - É promovida a formação integral dos alunos, em função dos princípios éticos, políticos e estéticos e da articulação entre as áreas do conhecimento e os aspectos indispensáveis da vida cidadã?

A escola promove visitas no bairro e na cidade para que os alunos conheçam e aprendam a usar os equipamentos públicos da região (postos de saúde, hospitais, parques, praças, monumentos, museus, bibliotecas, centros culturais, Conselho Tutelar, Vara da Infância, etc.)?
A escola promove a conscientização dos alunos quanto à preservação, conservação e limpeza dos ambientes e mobiliários?

Todos os alunos podem mostrar suas aprendizagens e seus trabalhos de formas variadas (oralmente, por escrito, utilizando teatro, pintura, brincadeiras, etc.)?
--

Os professores desenvolvem atividades para que os alunos aprendam a dialogar e a negociar?
--

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

B - O caráter educativo do ambiente físico, social e cultural da escola na organização de seus espaços e práticas é facilmente identificado?

As salas de aula são organizadas de acordo com o tipo de atividade realizada?
---

Os materiais provenientes de programas governamentais de incentivo à qualidade da educação (como livros, televisão, vídeo, fitas de vídeo, computadores, internet) estão organizados e disponíveis a todos que deles necessitam (alunos, professores, pais, mães, etc.)?
--

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

C – A escola registra a melhoria dos índices de frequência às aulas, permanência, aprovação e aproveitamento escolar de seus alunos e correção de fluxo escolar, mediante análise comparativa de resultados obtidos nos anos anteriores?

É realizada a avaliação periódica do trabalho que vem sendo desenvolvido pela equipe escolar? Os dados obtidos são utilizados para reorientar as atividades?
--

É feita a análise sistemática dos resultados das avaliações dos alunos com a finalidade de planejar a correção de rumos?
--

Há levantamento sistemático junto aos alunos para identificar as razões para a frequência irregular às aulas e tomar medidas em curto prazo para recuperar suas faltas?
---

A equipe escolar calcula o número total de faltas dos alunos periodicamente?
--

A equipe escolar procura compreender as causas das faltas dos alunos?
---

A escola possui alguma maneira de atender aos alunos com maior número de faltas, buscando resolver esse problema?
---

Todas as crianças em idade escolar do entorno frequentam a escola regularmente?
---

A equipe escolar tem informações sobre a quantidade de alunos que se evadem ou abandonam a escola?
--

A equipe escolar busca compreender as causas do abandono ou da evasão?
--

A escola adota alguma medida para trazer de volta alunos que se evadiram ou abandonaram a escola? Essas medidas têm gerado bons resultados?
---

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

D - São divulgados à comunidade (pais, alunos) os resultados das ações educacionais voltadas para a aprendizagem dos alunos?

A comunidade escolar (pais, diretor, professores, demais funcionários, alunos, etc.) é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação) ou pela Secretaria de Educação sobre o desempenho da escola e da rede
---



escolar da qual faz parte (como taxas de evasão, abandono, distorção entre idade e série, avaliações de aprendizagem, etc.)?
O significado desses indicadores é discutido na escola (em sala de aula, reuniões de professores, de pais, reuniões pedagógicas, etc.)?
Se esse tipo de discussão acontece, a comunidade escolar faz com que suas dúvidas e opiniões cheguem até os órgãos responsáveis pela produção desses indicadores?
A escola divulga resultados de aprendizagem de seus alunos aferidos em suas próprias avaliações?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

E – A escola possui mecanismos de monitoramento e avaliação da implementação do projeto pedagógico da escola e proposto planos de melhoria para sua implementação, junto aos professores, alunos e pais?

A escola promove a autoavaliação da equipe escolar e dos alunos?
São analisados relatórios dos Conselhos de Classe e Série, das autoavaliações dos alunos, dos registros dos professores com o objetivo de organizar o acompanhamento pedagógico diferenciado?
É realizada a avaliação institucional?

Elaboração Própria. Fonte: Indicadores Da Qualidade Na Educação - Ação Educativa, 2004.

**A título de sugestão, segue tabela para fins de sistematização da autoavaliação das unidades escolares.**

Dimensões		Avaliação			
		Sempre	Frequentemente	Às vezes	Nunca
1. Gestão de pessoas					
2. Gestão participativa					
3. Gestão pedagógica					
4. Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros					
5. Gestão de resultados educacionais					

Fonte: Regulamento do prêmio nacional de referência em gestão escolar, ano 2004.

### **3.2. Parceria entre a Diretoria Educacional (DIRE) e a Diretoria de Pessoal (DIPE): tutores especialistas**

O segundo elemento que fará parte da reestruturação diz respeito ao rearranjo dos tutores por módulo do programa. Foi observado nesta pesquisa que o maior entrave mencionado pelos quatro gestores está em relação aos módulos VI e VII que tratam da questão financeira e patrimonial. De acordo com os gestores entrevistados, o programa os ajudou pouco em relação ao embasamento teórico que auxiliaria em suas práticas.

Ao analisar os módulos e a formação dos tutores da SRE de Governador Valadares, notou-se que todos os quatro tutores do programa têm formação na área de Pedagogia. Em Minas Gerais, temos muitas leis e especificidades em relação à gerência dos recursos financeiros, que são assuntos específicos da Diretoria de pessoal (DIPE) da SER. Neste setor, temos pessoas capacitadas somente na área de finanças. Como o PROGESTÃO estava sob a gerência da Diretoria Educacional (DIRE) e da Divisão Pedagógica (DIVEP), os tutores eram os funcionários desta divisão; portanto, um dos fatores para defasagem nestes módulos poderia advir do fato de os tutores não serem totalmente capacitados na área financeira, o que gerou esse déficit.

O PROGESTÃO atualmente, conforme determinação da SEE/MG, não se encontra mais na Diretoria Educacional (DIRE), a partir do ano de 2012, os profissionais da Diretoria de Pessoal (DIPE) passaram a ser responsáveis pela gestão do programa nas SRE. Compreendemos que acontecerá o inverso, o problema em relação aos módulos VI e VII será resolvido por ser específico da área financeira e patrimonial, e haverá defasagem em relação aos outros módulos que estão mais ligados à área educacional. Portanto, propor-se-á que o PROGESTÃO possa ser gerido por meio de uma parceria entre as diretorias (DIRE) e (DIPE), pois permitirá, com a parceria, que os módulos sejam trabalhados por tutores especialistas em cada área, educacional e financeira.

Os módulos serão divididos entre os profissionais das duas diretorias da seguinte maneira:

### Estrutura dos módulos do PROGESTÃO do programa-piloto da SRE de Governador Valadares

Módulos do PROGESTÃO		
I	Módulo Introdutório	Tutor DIRE
II	Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade	Tutor DIRE
III	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar	Tutor DIRE
IV	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola	Tutor DIRE
V	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola	Tutor DIRE
VI	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola	Tutor DIRE
VII	Como gerenciar os recursos financeiros	Tutor DIPE
VIII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola	Tutor DIPE
IX	Como desenvolver a gestão dos servidores na escola	Tutor DIRE
X	Como desenvolver a avaliação institucional da escola	Tutor DIRE
XI	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar	Tutor DIRE

Elaboração própria:

Assim, ao se dividir a tutoria do programa às duas diretorias da SRE, evita-se a defasagem entre os conteúdos pedagógicos e os conteúdos financeiros, pois as duas áreas estariam compostas por profissionais especializados em sua área, o que contribui de modo eficaz para o processo de ensino-aprendizagem.

A parceria entre as duas diretorias seria efetivada da seguinte forma, criar-se-ia um núcleo do PROGESTÃO na SRE, que possuiria uma sala com um coordenador que seria um dos tutores que já atua no programa para articular as ações no decorrer do ano junto à equipe, que seria formada por tutores das duas diretorias. Quanto aos diretores da DIPE e DIRE, teriam reunião para alinharem as ações em relação ao programa, os *e-mails*, ofícios, e tudo o que se refere ao PROGESTÃO deverá ser compartilhado entre as duas chefias, que de forma compartilhada dirigiriam a equipe formada.

### 3.3. Aumento da carga horária do curso de capacitação dos tutores

O terceiro elemento a ser alterado está relacionado ao tempo de capacitação dos tutores do PROGESTÃO pela SEE/MG. Como foi abordado neste trabalho, os tutores da 1ª edição do programa em 2004 tiveram 80 horas de capacitação divididas em 40 horas no 1º semestre e 40 horas no 2º semestre. Segundo Barreto (2007), na segunda edição essa carga horária foi diminuída para 40 horas divididas nos dois semestres. O argumento foi que os tutores e multiplicadores da edição seriam os mesmos, até chegar em 2012 com 08 horas de duração.

Tomando por base a quantidade de atribuições do tutor e a duração do curso de um ano, para melhor capacitar esse tutor e receber um *feedback* dos mesmos em relação ao andamento do curso, sugerimos que a carga horária da capacitação dos tutores seja de 40 horas dividida em 20 horas por semestre.

### 3.4. Mecanismos de Financiamento

Toda a proposta poderá ser financiada pela SEE de Minas Gerais, por meio dos recursos financeiros que já são descentralizados para execução do PROGESTÃO mediante planilha específica nas UPGs (Unidades de Programação de Gastos) que são repassadas para SRE de Governador Valadares.

Serão objetos de financiamento:

- Previsão de diária - para os gestores que residem fora da sede da SRE, durante os 11 encontros presenciais conforme edital expedido pela SEE/MG. Por meio da planilha analisada na Diretoria de Administração e Finanças (DAFI), são previstas duas diárias mensais no valor de R\$ 150,00 cada para os cursistas que não residem na sede, que atualmente totalizam 95. Tendo em vista que o programa é piloto para o próximo ano e que a previsão de cursistas é atribuição da SEE/MG, o custo seria o aumento de um módulo em diárias para quem estiver cursando.
- Previsão de transporte - a SEE/MG descentraliza para SRE de Governador Valadares recurso financeiro para pagamento de passagens rodoviárias e/ou ferroviárias para os cursistas do programa, o valor é descentralizado a cada módulo presencial conforme planilha, os valores variam de acordo com a localidade dos cursistas, para a execução do programa-piloto aumentaria mais um repasse dos recursos para a fase presencial do módulo introdutório.

- Não haverá despesas com a confecção do módulo introdutório, pois será repassado da mesma forma que a SRE de Governador Valadares repassa os intermódulos do PROGESTÃO, isto é, a DIPE encaminha o material para o *e-mail* das escolas participantes, e as mesmas reproduzem o material. A seguir segue planilha ilustrativa de custos:

#### Planilha de Custos

Total de cursistas	Total de cursistas com transporte	Valor do transporte	Total de cursistas com diária	Valor da diária	Valor total com material impresso	Despesas totais



## REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria do Socorro Vieira. **A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO**. Faculdade de Educação Universidade de Brasília. Brasília, 2007

BRASIL. **Lei nº 9.394. LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. 1996.

CHAGURI, Magali Aparecida Leite Pentead. **O curso PROGESTÃO no Estado de São Paulo e sua concepção de Educação Permanente**. Disponível em: < [http://www.am.unisal.br/pos/stricto-educacao/pdf/dissertacoes/Magali\\_Chaguri.pdf](http://www.am.unisal.br/pos/stricto-educacao/pdf/dissertacoes/Magali_Chaguri.pdf)> Acesso em: 11 abr. 2012

DOURADO, Luiz Fernandes. **PROGESTÃO: Como promover, articular e desenvolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?**, Módulo II; Coordenação Geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília, CONSED, 2001.

FREITAS BARREIRO, Iraíde Marques de; MOURA, Gabriella Garcia. **Gestão Democrática na Escola: As impressões dos participantes do Programa PROGESTÃO**. Revista Eletrônica de Educação, v. 4, n. 2, nov. 2010. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/69/97>. Acesso em: 10 abr. 2012.

FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 3a ed. Brasília, 2006.

Libâneo, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores**. 2000, Brasília, v.17, nº 72, p. 11-33, fev/jun. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604> Acesso 16 de maio 2012.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **PROGESTÃO: Guia didático**. Brasília: Consed, 2001. Reimpressão 2005. 47p.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA: Boletim Pedagógico – 2007** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2007.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA: Boletim Pedagógico – 2008** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2008.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA: Boletim Pedagógico – 2009** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA: Boletim Pedagógico – 2010** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2010.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Guia Do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br> Acessado em março 2011.

\_\_\_\_\_. **Manual do PROGESTÃO 2005**. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona. **Olhares e interpretações sobre o Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO: da Concepção à implementação no estado do Pará**. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/474\\_224.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/474_224.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2012.

PEREIRA, Margareth Conceição. **Projeto Escolas-Referência de Minas Gerais – A Implementação Do Currículo de Matemática e da Política no Interior de Uma Escola Pública**. PPGE/UFJF, 2000 Disponível em [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/265.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/265.pdf) Acessado em 18/08/2012

SACRISTÁN, J. Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998 SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Educação. **Progestão São Paulo: Módulo Introdutório Auto-avaliação**. (s./d.) disponível em: [www.crmariocovas.sp.gov.br/.../modulo\\_introdutorio\\_3\\_ednov05](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/.../modulo_introdutorio_3_ednov05)

SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz**: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) Belo Horizonte, maio de 2002.

RIOS, Teresinha Azerêdo. **Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2004a.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

VIDAL, Eloísa Maia; TEIXEIRA, Gláucia Menezes; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **PROGESTÃO: uma experiência de capacitação de gestores escolares a distância**. Disponível em: <[http://www.virtualeduca.info/encuentros/encuentros/miami2003/es/actas/12/12\\_02.pdf](http://www.virtualeduca.info/encuentros/encuentros/miami2003/es/actas/12/12_02.pdf)> Acesso em 23 mar. 2012.

#### **Sites utilizados:**

<http://www.consed.org.br/index.php/progestao> Acesso em 10 de fevereiro de 2012.

Polícia Militar de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/9rpm/conteudo.action?conteudo=858&tipoConteudo=itemMenu>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

Regulamento do Prêmio Gestão Escolar Ano base 2010. Disponível em <http://www.consed.org.br/>. Acesso em 25 de setembro 2011.

Regulamento do Prêmio Gestão Escolar Ano base 2011. Disponível em <http://pge.consed.org.br/pge/down/pge-manual-de-orientacoes-2012.pdf> Acesso em 01 de maio 2012.

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=8>. Acesso em 28 de setembro de 2011.



<http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=8>. Acesso em 28 de setembro de 2011.

<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-complementares/360-peas-juventude-programa-educacional-de-atencao-ao-jovem>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/363-escola-viva-comunidade-ativa>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/420-escola-de-tempo-integral>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/419-acelerar-para-vencer>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

<http://www.consed.org.br/index.php/progestao>. Acesso em 23 de Janeiro de 2012.

## ANEXO I – Módulos do PROGESTÃO

### **Módulo I**

Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?

Unidade 1 – Por que é importante conhecer o papel da escola no mundo contemporâneo?

Unidade 2 – Como fica a escola na sociedade do conhecimento?

Unidade 3 – O que a escola tem a ver com a democracia?

Unidade 4 – Como a escola e a comunidade se articulam?

Unidade 5 – Escola e cultura: que tipo de relação é esta?

### **Módulo II**

Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?

Unidade 1 – Por que promover a gestão democrática nas escolas públicas?

Unidade 2 – Como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas?

Unidade 3 – Como construir autonomia na escola?

Unidade 4 – Como estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas?

### **Módulo III**

Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?

Unidade 1 – Por que construir coletivamente o projeto pedagógico?

Unidade 2 – Que dimensões e princípios orientam o projeto pedagógico?

Unidade 3 – Como construir coletivamente o projeto pedagógico?

Unidade 4 – Como articular o projeto pedagógico e a prática pedagógica?

#### **Módulo IV**

Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?

Unidade 1 – Ensinar e aprender na escola: o que sabemos hoje?

Unidade 2 – Trabalho pedagógico: aí está o foco!

Unidade 3 – Prática pedagógica: todo cuidado é pouco!

Unidade 4 – Avaliação: prática a favor dos alunos ou contra eles?

#### **Módulo V**

Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?

Unidade 1 – Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje.

Unidade 2 – Barreiras ao convívio democrático.

Unidade 3 – Caminhos que levam ao convívio democrático: as parcerias.

Unidade 4 – Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola.

**Módulo VI**

Como gerenciar os recursos financeiros?

Unidade 1 – Gestão financeira: competência da escola pública.

Unidade 2 – Identificando e planejando os recursos financeiros da escola.

Unidade 3 – Execução financeira: o momento de "gastar o dinheiro".

Unidade 4 – Prestando contas do que foi gasto.

Unidade 5 – Como e onde captar outros recursos para a escola.

**Módulo VII**

Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?

Unidade 1 – O patrimônio da escola pública: o que é e de quem é?

Unidade 2 – Patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar.

Unidade 3 – Utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar.

Unidade 4 – Aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola.

**Módulo VIII**

Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?

Unidade 1 – O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola?

Unidade 2 – Que direitos e deveres têm os servidores? Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas?

Unidade 3 – Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução?

Unidade 4 – A formação é fator decisivo na qualidade da escola.

Unidade 5 – Relações interpessoais: interação X individualismo.

### **Módulo IX**

Como desenvolver a avaliação institucional da escola?

Unidade 1 – Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional?

Unidade 2 – Quais os processos metodológicos e as etapas do processo de avaliação institucional?

Unidade 3 – Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola?

Unidade 4 – Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar os instrumentos de coleta de informação sobre a escola?

Unidade 5 – Como usar os resultados da avaliação institucional?

Fonte: Manual do PROGESTÃO. 2005. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=8>. Acesso em 27 de setembro de 2011.

**ANEXO II****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR**

ESCOLA ESTADUAL \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ATOR: Gestor Escolar

Qual sua formação?

Quanto tempo no cargo de diretor escolar?

Possui experiência como diretor antes deste período?

Ano em que fez o PROGESTÃO?

1. A Escola possui algum jornal escolar que apresente a comunidade escolar as ações que estão sendo desenvolvidas com os recursos financeiros arrecadados?
2. Então, como é realizada a divulgação dos atos praticados com o dinheiro público e privado da escola?
3. Como é decidida a aplicação dos recursos financeiros da escola? O que é priorizado e quais pessoas estão envolvidas nessa tomada de decisão?
4. A Escola realiza reuniões públicas, com a participação de toda a comunidade para explicar a utilização dos recursos arrecadados e as despesas efetuadas? Se sim, como são feitas as reuniões e quem participam?. Caso não, então como é feita esta explicação dos recursos arrecadados e das despesas efetuadas?
5. A Escola consegue fazer predominar escolhas coletivas que atendam a maioria e que tenham prioridade sobre as demais? Ou prevalecem as escolhas pessoais? Como isto acontece?
6. Quais são as medidas utilizadas para atender as necessidades pedagógicas dos alunos e o atendimento à comunidade escolar quando procura a escola?

7. Como se dá a relação entre as medidas tomadas pela Escola para atender as necessidades dos alunos e da comunidade com o Projeto Político Pedagógico da Escola?
  
8. Como a Escola lida com as análises dos resultados de aprendizagem dos alunos? Quais ações pedagógicas são desenvolvidas para buscar a melhoria contínua do rendimento escolar?

### ANEXO III

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR

ESCOLA ESTADUAL \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ATOR: Gestor Escolar

**Esta entrevista tem como tema - O que mudou em sua gestão após ter cursado o PROGESTÃO em relação a dois aspectos:**

1- Gestão Pedagógica: Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; a articulação do projeto pedagógico com as políticas públicas de educação; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares.

2- Gestão de Recurso e Apoio – Analisar a gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros observando a :

organização dos registros escolares;

a utilização adequada das instalações e equipamentos;

a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade;

e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.(Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, Ano base 2010)

3 - Qual o ponto positivo proporcionado pelo PROGESTÃO em sua gestão?

Gestão Pedagógica

Gestão de Recursos e serviços

Qual o ponto positivo proporcionado pelo PROGESTÃO em sua gestão?



**ANEXO IV**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR**

SRE de Governador Valadares

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ATOR: Analista Educacional da escola \_\_\_\_\_

Fale-me sobre a gestão do gestor da escola \_\_\_ nas dimensões pedagógicas e de Recursos e Serviços observando os seguintes aspectos:

1 - Gestão Pedagógica: Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; a articulação do projeto pedagógico com as políticas públicas de educação; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares.

2- Gestão de Recurso e Apoio – Analisar a gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros observando a :

organização dos registros escolares;

a utilização adequada das instalações e equipamentos;

a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade;

e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.(Regulamento do Prêmio Gestão Escolar, Ano base 2010)

**ANEXO V****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – TUTORA DO PROGESTÃO DA SRE DE GOVERNADOR VALADARES**

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ATOR: Tutora do PROGESTÃO

- 1- Como funcionavam os encontros presenciais do PROGESTÃO na SRE e como é atualmente? Fale sobre o processo de cada etapa on-line.
- 2- O que foi observado de problema para a criação do PROGESTÃO nesta SRE?
- 3- Explique se foi uma imposição aos Estados.
- 4- Como Minas Gerais entrou neste Programa? (Através de documentos oficiais: guia, ofícios, e-mail, edital).
- 5- Como é a seleção dos participantes e das escolas? (Através de documentos oficiais: guia, ofícios, e-mail, edital).
- 6- Como é a seleção destes tutores? (Documentos oficiais: guia, ofícios, e-mail, edital).
- 7- Quem são os responsáveis?
- 8- Como a SRE de Governador Valadares trabalha com o curso?
- 9- Quem são os responsáveis pelo curso nesta SRE?
- 10- Como é feito o acompanhamento?

## ANEXO VI

<b>CRONOGRAMA DOS ENCONTROS PRESENCIAIS PROGESTÃO – PROGRAMA PILOTO SRE GOVERNADOR VALADARES-MG</b>			
<b>ENCONTROS PRESENCIAIS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>	<b>ATIVIDADES</b>
1º	27 e 28 de Fevereiro	16 horas	Apresentação do Programa PROGESTÃO Apresentação do Módulo Introdutório
2º	20 de Março	08 horas	Apresentar o módulo I e Intermódulo I
3º	11 e 12 de Abril	12 horas	Sistematizar Módulo I e Intermódulo I Apresentar Módulos II, V e Intermódulo II, V
4º	15 e 16 de Maio	16 horas	Sistematizar Módulos II, V e Intermódulos II, V Apresentar Módulo IV e Intermódulo IV
5º	12 e 13 de Junho	12 horas	Sistematizar Módulo IV e Intermódulo IV Apresentar Módulo III e Intermódulo III
6º	04 e 05 de Julho	16 horas: - 12 h Encontro - 4h Prova	Sistematizar Módulo III e Intermódulo III Apresentar Módulo VI e Intermódulo VI Prova Módulos I, II, III, IV, V e Intermódulos Correspondentes.
7º	07 e 08 de Agosto	12 horas	Sistematizar Módulo VI e Intermódulo VI Apresentar Módulo VII e Intermódulo VII
8º	04 e 05 de Setembro	12 horas	Sistematizar Módulo VII e Intermódulo VII Apresentar Módulo VIII e Intermódulo VIII
9º	02 e 03 de Outubro	12 horas	Sistematizar Módulo VIII e Intermódulo VIII Apresentar Módulo IX e Intermódulo IX
10º	06 e 07 de Novembro	12 horas	Sistematizar Módulo IX e Intermódulo IX Apresentar Módulo X e Intermódulo X
11º	04 e 05 de Dezembro	12 horas: - 8h Encontro - 4h Prova	Sistematizar Módulo X e Intermódulo X Prova- Módulos VI, VII, VIII, IX, X e Intermódulos Correspondentes.
Carga Horária Total: 300 horas      Presencial: 140 horas      A Distância: 160 horas			

Fonte: Elaboração própria.