

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

MARIA LUIZA BARBOSA

**A GESTÃO ESCOLAR NA CONDUÇÃO DO PROJETO DE  
AÇÃO PEDAGÓGICA (PAP):  
COMO MELHORAR O INTERESSE E DESEMPENHO DOS ESTUDANTES?**

JUIZ DE FORA

2012

MARIA LUIZA BARBOSA

**A GESTÃO ESCOLAR NA CONDUÇÃO DO PROJETO DE  
AÇÃO PEDAGÓGICA (PAP):  
COMO MELHORAR O INTERESSE E DESEMPENHO DOS ESTUDANTES?**

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.

Orientadora: Prof(a) Doutora Hilda  
Aparecida Linhares da Silva Micarello

JUIZ DE FORA

2012

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARIA LUIZA BARBOSA

### **A GESTÃO ESCOLAR NA CONDUÇÃO DO PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA (PAP): COMO MELHORAR O INTERESSE E DESEMPENHO DOS ESTUDANTES?**

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

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

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

Dedico este trabalho à minha amada mãe Glorinha, meu querido companheiro Luiz Carlos, meus queridos filhos Ângelo, Vinícius e Luciana, meus queridos enteados, “netos” e aos meus irmãos adoráveis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar constantes oportunidades de crescimento e evolução.

Aos meus queridos pais, Huguinho e Glorinha, que sempre valorizaram nossa formação nos princípios do amor e da verdade.

Aos meus filhos Ângelo, Vinícius e Luciana (meu suporte técnico e matemático) pelo companheirismo, amizade e dedicação. Aos enteados Iara, Maíra, Marcos (meu suporte técnico) e Ana Luiza. Aos queridos Gustavo, Marcelo, Fernanda e Bruno.

Ao Luiz, meu esposo, meu amor, pelo incentivo, apoio, paciência e por acreditar em meus ideais. Aos “nossos” netinhos Vítor e Júlia, pelo carinho e ternura.

Aos meus irmãos que tanto amo: Míriam, Hugo, Mônica, Patrícia, Máyra e Helton e aos cunhados e cunhadas, tios e sobrinhos, pelo apoio e amizade.

À Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, pela oportunidade deste estudo e em especial à Macaé Evaristo, por valorizar a formação de gestores.

À professora Hilda Micarello, pelo estímulo e orientações preciosas.

À assistente de suporte do PPGP Debora Bastos, e aos tutores Wallace Andriolli e Rafael Laguardia, pela dedicação e colaboração.

A todos os professores e tutores do Programa de Pós Graduação Profissional.

Aos colegas de trabalho, pela amizade e carinho e, em especial, à Jussara Liberal pelo apoio, à Conceição Barcelos e Arlete Alves Correa pelo “apadrinhamento”.

Às queridas amigas Marta Helena, Suzana, Rita, Valéria, Mércia e Nilsa pelo carinho e por crerem, como eu, que Educação se faz com dedicação, amor e afeto.

À Dagmá Brandão e Nilton Pereira pelas contribuições sobre o PAP.

Aos colegas do mestrado e da SMED, pela troca e aprendizado constantes.

Aos professores, gestores, coordenadores e estudantes da EMMAO e EMIAM, pela importante contribuição.

Enfim, a todos os professores, colegas e amigos que, de alguma forma, fizeram e fazem parte da minha caminhada.

“Toda experiência de aprendizagem se inicia com uma experiência afetiva”.

“Se fosse ensinar a uma criança a beleza da música não começaria com partitura, notas e pautas. Ouviríamos juntos as melodias mais gostosas e lhe contaria sobre os instrumentos que fazem a música. Aí, encantada com a beleza da música, ela mesma me pediria que lhe ensinasse o mistério daquelas bolinhas pretas escritas sobre cinco linhas. Porque as bolinhas pretas e as cinco linhas são ferramentas para a produção da beleza musical. A experiência da beleza tem de vir antes”.

Rubem Alves

## RESUMO

Esta dissertação parte da concepção de que o processo de ensino aprendizagem é mais eficaz quando feito com o envolvimento de todos e que a aprendizagem escolar se constrói a partir de uma boa relação entre professor e aluno. Analisando o papel do gestor escolar em duas escolas na condução e execução de um Projeto de Ação Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, foi possível verificar um sério problema na escola e que precisa ser combatido urgentemente: professores e alunos insatisfeitos com a Educação. As escolas pesquisadas apresentam características afins, como atendimento ao ensino fundamental completo e características opostas, como o nível socioeconômico das comunidades em que estão inseridas. Ambas apresentam dificuldades com relação ao interesse e desempenho dos estudantes dos três últimos anos do ensino fundamental, fator esse de maior motivação para esta pesquisa. Através de um estudo de caso de gestão nas duas escolas, foi feita uma análise das principais características das ações dos gestores, embasada em estudos de autoras como Heloísa Luck e Thelma Polon. Como instrumentos metodológicos foram elaborados questionários aos professores e entrevistas com um grupo de alunos de cada escola, com os gestores escolares e gerentes da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. Ao final foi elaborado um plano de ação voltado para a formação de gestores escolares e professores.

**Palavras-chave:** Aprendizagem; Gestão Escolar; Coletivo Escolar.

## **ABSTRACT**

This dissertation is based on the concept that the teaching and learning processes are more effective when done with the involvement of all and that the school learning is built from good relationships between teacher and student. Analyzing two school managers' roles in conducting and implementing a Pedagogical Action Project from the Municipal Department of Education in Belo Horizonte, it was possible to verify a serious problem at the schools that needs to be tackled urgently: teachers and students unsatisfied with Education. The surveyed schools have similar characteristics, such as complete elementary education and opposing characteristics, such as the Socio Economic Level of the communities in which they are inserted. Both present difficulties in respect to students' interest and performance during the last three years of elementary school, a factor of greater motivation for this research. Through a one case study of the two schools' management, an analysis of the main features of the managers' actions was done, based on studies of authors such as Heloise Luck and Thelma Polon. As methodological tools, questionnaires were elaborated for the teachers besides interviewing a group of students from each school, the schools' and the Municipal Department of Education in Belo Horizonte managers. At the end was elaborated an action plan focused on the training of school managers and teachers.

**Keywords:** Learning; School Management; School Collective.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Modelo do Planejamento Docente Trimestral.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2 – Cálculo do IDEB.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 – Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 4 - Aprendizagem Escolar - Mapa Conceitual .....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Quadro comparativo – EMMAO e EMIAM.....	45
Quadro 2 Divulgação do PAP 2010 - Resposta da gestão escolar. ....	50
Quadro 3 Atuação da Coordenação Pedagógica - Resposta das gestoras . ....	51
Quadro 4 Participação dos pais e estudantes do 3º ciclo – Respostas das gestoras .....	51
Quadro 5 Escolha dos projetos pedagógicos para o PAP - Resposta das gestoras.. .....	52
Quadro 6 Divulgação, acompanhamento, execução e avaliação dos projetos .....	54
Quadro 7 Formação consorciada para os professores – Resposta das gestoras .....	55
Quadro 8 Visão do gestor escolar em relação ao PAP . ....	56
Quadro 9 Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-C).....	70
Quadro 10 Perfil dos estudantes entrevistados - EMMAO .....	73
Quadro 11 Perfil dos estudantes entrevistados - EMIAM.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do IDEB na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte ..	31
Tabela 2 - Avalia-BH: Participação dos estudantes .....	35
Tabela 3 - Padrões de Desempenho Estudantil Avalia-BH – Língua Portuguesa .....	37
Tabela 4 - Padrões de Desempenho Avalia-BH – Matemática .....	38
Tabela 5 - Resultado de Desempenho Global Língua Portuguesa Avalia-BH 2011.	38
Tabela 6 - Resultado de Desempenho Global em Matemática Avalia-BH 2011 .....	39
Tabela 7 – Escola Integrada: espaços da comunidade e atividades realizadas .....	43
Tabela 8 - Participação dos professores .....	62
Tabela 9 - Compreensão dos professores quanto à estrutura do PAP .....	62
Tabela 10 - Avaliação dos professores quanto à verba do PAP. ....	62
Tabela 11 - Avaliação dos professores do terceiro ciclo - PAP 2010 (1).....	64
Tabela 12 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-A).....	66
Tabela 13 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-B).....	67
Tabela 14 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-D).....	69
Tabela 15 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-E).....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACM	Associação Cristã de Moços
AMAS	Associação Municipal de Assistência Social
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
CAC	Centro de Apoio Comunitário
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CRPI	Centro de Referência da Pessoa Idosa
DOM	Diário Oficial do Município
EAD	Educação a Distância
EJA-BH	Educação de Jovens e Adultos de Belo Horizonte
EMMAO	Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira
EMIAM	Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo
GAME	Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais
GCPF	Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação
GERMA-NO	Gerência Regional de Manutenção da Regional Noroeste
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NSE	Nível Socioeconômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PAP	Projeto de Ação Pedagógica
PBH	Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PIP	Projeto de Intervenção Pedagógica
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Projovem	Programa Nacional de Inclusão de Jovens
RME-BH	Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação Escolar
SGE	Sistema de Gestão Escolar
SMED	Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1. PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE</b> .....	<b>18</b>
1.1 Projeto de Ação Pedagógica – Primeiros passos .....	20
1.2 Formações Continuidas de Professores – Proposições Curriculares .....	22
1.3 Recursos do PAP para formação de professores do 3º ciclo .....	23
1.4 Caracterizando o 3º ciclo do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte .....	26
1.5 Avaliações sistêmicas adotadas pela Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte .....	27
1.5.1 A Prova Brasil e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB .....	29
1.5.2 Avalia-BH .....	31
1.5.2.1 Participação dos estudantes no Avalia-BH .....	34
1.5.2.2 Padrões de Desempenho .....	35
1.5.3 Desempenho dos estudantes da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no Avalia-BH .....	38
1.6 Apresentação de duas escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte .....	40
1.6.1 Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira - EMMAO .....	41
1.6.2. Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo .....	44
1.7 Dados comparativos entre as duas escolas analisadas .....	45
1.8 Projeto de Ação Pedagógica 2010/2011 nas escolas analisadas .....	46
<b>2 – O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONDUÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA</b> .....	<b>48</b>
2.1 Entrevista com as gestoras escolares: análise do papel do gestor na condução do PAP .....	49
2.1.1 Divulgação do PAP 2010 .....	49
2.1.2 Atuação do coordenador pedagógico do ponto de vista da gestão escolar .....	50
2.1.3 Participação dos estudantes e dos pais .....	51

2.1.4 Escolha dos projetos pedagógicos para o PAP .....	51
2.1.5 Divulgação dos projetos, acompanhamento, execução e avaliação do PAP 2010.....	53
2.1.6 Rede de Formação Consorciada para os professores do 3º ciclo.....	54
2.1.7 Visão do gestor escolar.....	55
2.2 O professor do 3º ciclo e o Projeto de Ação Pedagógica.....	61
2.2.1 Questionário aos professores do 3º ciclo – PAP .....	61
2.3 Entrevista com os estudantes do terceiro ciclo .....	72
2.3.1 Entrevista com os estudantes do 3º ciclo – EMMAO .....	73
2.3.2 Entrevista com os estudantes do 3º ciclo – EMIAM.....	76
<b>3 – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: BUSCANDO CAMINHOS PARA UMA APRENDIZAGEM ESCOLAR MAIS EFICAZ .....</b>	<b>79</b>
3.1 Objetivos do Plano de Ação Educacional .....	80
3.2 Aprendizagem Escolar.....	81
3.3 Justificativa da Formação em Serviço .....	83
3.4 Ações Propostas .....	84
3.4.1 Ação 1 - Curso de qualificação para gestores escolares .....	84
3.4.1.1 Foco da Formação.....	85
3.4.1.2 Metodologia.....	85
3.4.1.3 Previsão de custos:.....	87
3.4.2 Ação 2 – Formação dos professores do terceiro ciclo .....	87
3.4.2.1 Foco da Formação.....	88
3.4.2.2 Metodologia.....	88
3.4.2.3 Previsão de custos: .....	89
3.4.3 Ação 3 – Portfólios.....	89
3.4.3.1 Foco da Ação .....	89
3.4.3.2 Metodologia.....	89
3.4.3.3 Previsão de custo .....	90
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Há alguns anos venho refletindo sobre a falta de interesse pelos conteúdos escolares, por parte dos alunos do terceiro ciclo (últimos três anos do ensino fundamental) das escolas municipais de Belo Horizonte. São muitas as reclamações dos professores e os resultados das avaliações externas vêm demonstrando um baixo desempenho dos estudantes nessa etapa da educação básica. Podemos perceber isso através dos resultados das avaliações sistêmicas como Prova Brasil e Sistema de Avaliação da Prefeitura de Belo Horizonte – Avalia-BH, que serão apresentados ao longo deste trabalho.

Sou professora da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte há 24 anos e, desde 2003 trabalho na Regional Noroeste, uma das nove regionais dessa cidade, como pedagoga exercendo a função de acompanhante pedagógica. De 2003 a 2007 fiz o acompanhamento pedagógico da educação infantil, em escolas municipais e instituições conveniadas com a Prefeitura de Belo Horizonte - PBH. A partir de 2008 passei a compor a equipe do Programa de Monitoramento da Gestão Escolar e da Aprendizagem do Ensino Fundamental, onde verifico, constantemente, os problemas que serão apontados neste trabalho, com alunos e professores dos últimos anos desta etapa da educação básica.

Instiga-me, há um bom tempo, a afirmação dos professores do terceiro ciclo de que os alunos não têm nenhum interesse pela escola e pela educação. Fico me perguntando como um sujeito em idade de explorar o mundo, um sujeito nativo tecnologicamente e de tanta criatividade como o jovem de hoje, pode “não querer nada”? O que estes estudantes querem então? São eles que não querem nada ou as aulas, a metodologia e a forma de abordagem dos currículos não estão de acordo com os tempos atuais?

Por outro lado, também percebo que os professores apresentam um estado de sofrimento e frustração por não conseguirem, como dizem: “dar aulas”. Relatam que os alunos não se interessam porque a família não acompanha ou porque eles não têm perspectiva de vida.

A pedagoga e terapeuta educacional Rebeca Broner, em seu texto *Incrível Adolescência*, no qual faz uma abordagem para pais e professores sobre as características da adolescência, afirma que “o adolescente tem necessidade de novas experiências e atividades e se bem direcionadas acrescentam ao jovem vontade de viver”



(BRONER, 2009). Então, pergunto: será que as atividades escolares têm sido significativas e bem direcionadas, acrescentando aos adolescentes “vontade de viver”?

Como proposta para dissertação do mestrado profissional, recebemos a orientação de fazer um Estudo de Caso sobre o papel do gestor escolar e, ao final, apresentar um plano de ação educacional que contribua para melhorar a qualidade da educação pública. Um estudo de caso leva o pesquisador a ficar mais atento às ações pesquisadas. De forma mais clara e objetiva, “um caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si” (COUTINHO; CHAVES, 2002, p. 226).

Procuro compreender, a partir deste estudo de caso, qual é o papel do gestor na condução de um projeto pedagógico da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte – RME-BH, que visa à melhoria da educação, especificamente no 3º ciclo do ensino fundamental. Neste trabalho procuro investigar questões como: o que tem acontecido nas escolas para que o resultado dos estudantes do terceiro ciclo seja tão angustiante para eles e para os professores? Que ações têm sido feitas ou podem ser feitas, para que o estudo passe a ser mais significativo para esses estudantes? Que investimentos são direcionados às escolas para melhorar o desempenho dos adolescentes? Minha intenção é buscar compreender o que de fato tem acontecido nas escolas, que não contribui para o melhor desempenho e interesse desses estudantes e propor intervenções, a fim de fornecer possibilidades de reflexão e qualidade nas questões pedagógicas. Para responder essas questões, farei pesquisa em duas escolas da RME-BH.

Este trabalho está dividido em três partes, ou três capítulos, assim organizados: no primeiro capítulo apresento o caso de gestão escolar que será descrito e analisado na dissertação. Como a pesquisa está voltada para a compreensão dos fatores que levam os adolescentes ao desinteresse pelos estudos, utilizo um projeto da Secretaria Municipal de Educação, denominado Projeto de Ação Pedagógica – PAP, por ser um projeto no qual os próprios professores escolhem ações pedagógicas em prol da melhoria da qualidade do ensino. Nesse capítulo apresento, também, os motivos que me levaram a escolher esse caso e as duas instituições escolares que serão foco de análise. No segundo capítulo faço uma análise, a partir de coletas de dados sobre o desempenho dos estudantes e a visão desses e dos professores a respeito das práticas pedagógicas, mais especificamente, relacionadas ao PAP.

Analiso as práticas dos gestores escolares na condução, monitoramento e implementação do PAP, embasando-me em referenciais teóricos, especialmente das autoras Heloísa Luck e Thelma Polon. No terceiro capítulo apresento um Plano de Ação Educacional. Nesse capítulo faço uma breve retomada do tema de pesquisa, do caso de Gestão e dos capítulos anteriores, para em seguida propor uma intervenção, apresentando os objetivos da proposta e especificando a dimensão analisada.

Início, então, fazendo um histórico do Projeto de Ação Pedagógica da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte até chegar ao seu formato atual. Em seguida apresento as características do terceiro ciclo de formação do ensino fundamental com algumas informações acerca do desempenho dos alunos dessa etapa de ensino nas últimas avaliações externas. Através de observações nas escolas e entrevistas com os gestores das duas escolas analisadas, entrevista com dois gestores da Secretaria de Educação, questionários a professores e entrevistas com um grupo de estudantes de cada escola, foi possível obter dados necessários para uma apresentação, o que passo a fazer, destacando as características de cada uma das escolas, além de uma análise comparativa sobre a forma de elaboração, execução e avaliação do PAP.

Faço uma análise com base nos argumentos apresentados, examinando as hipóteses cabíveis. Por fim, proponho um plano de ação educacional, dentro dos limites da argumentação desenvolvida, apresentando estratégias de atuação dos gestores escolares e utilização do recurso do PAP nas escolas, com o objetivo de melhorar o interesse e o desempenho dos estudantes do terceiro ciclo do ensino fundamental.

## 1. PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE

O Projeto de Ação Pedagógica – PAP - foi implantado pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED) em 2004. O PAP é, na verdade, uma subvenção específica além das regulares, para investimentos em ações pedagógicas<sup>1</sup>. Desde o início de sua implantação, a escola recebe uma verba anual para investir na formação do corpo docente e em projetos pedagógicos, com o objetivo de qualificar as aulas e melhorar o interesse e desempenho dos estudantes. Logo na primeira edição foram definidos os objetivos do PAP:

Promover a inclusão, o acesso, a permanência e o direito ao conhecimento; incentivar o desenvolvimento de projetos de alfabetização e letramento das crianças, adolescentes e adultos e incentivar o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria da qualidade da educação (Portal PBH, 2009).

De acordo com as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, a escola tem a autonomia para definir um plano de ações pedagógicas, com o objetivo de melhorar o desempenho dos estudantes.

O Projeto de Ação Pedagógica da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte entra neste trabalho não como objeto de pesquisa, mas, sim, como um exemplo de ação que pode contribuir para melhorar o desempenho, interesse e relações dos adolescentes com a escola e com sua própria aprendizagem. O objeto de pesquisa em si é o papel do gestor escolar na condução do PAP. Algumas reflexões são necessárias: Será que o PAP tem contribuído para a melhoria da qualidade da educação no 3º ciclo? Qual tem sido o papel do gestor nesse contexto? Como os professores planejam as ações e utilizam o PAP para o letramento dos estudantes? Os adolescentes estão sendo protagonistas na escolha desses projetos pedagógicos?

Analiso o papel do gestor escolar, em duas escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, na condução do processo de elaboração, execução e avaliação do PAP e se os projetos escolhidos pelas escolas têm provocado algum impacto no desempenho dos alunos do terceiro ciclo. Proponho, ao final, um Plano

---

<sup>1</sup> A Prefeitura de Belo Horizonte tem feito um investimento financeiro que permite à escola estar bem equipada com TV, vídeo, computadores, máquinas fotográficas, filmadoras, reprografia, projetor, kits literários, laboratório de Ciências, etc.

de Ação Educacional que vise à utilização da verba do PAP, envolvendo a comunidade escolar, complementando a formação oferecida pela SMED para professores e gestores, dando ênfase em temas como relação de pessoas e protagonismo juvenil.

A educação no Brasil e no mundo passa por reformas que visam promover a melhoria da qualidade do ensino escolar. Nigel Brooke, em sua obra *Marcos históricos na reforma da educação*, apresenta reformas educacionais em diferentes países, como exemplos de estratégias em busca dessa melhoria na educação. Brooke defende que todas as mudanças marcantes na educação devem ser vistas como reformas, mesmo que não tenham causado um impacto na estrutura dos sistemas de ensino. Segundo o autor, “a definição de reforma deve incluir a ideia de uma mudança planejada de envergadura maior, a partir de uma crítica ou insatisfação em relação à forma ou à estrutura de funcionamento vigente da estrutura” (BROOKE, 2012, pág.12). Trago essa reflexão porque percebo que a Secretaria de Educação de Belo Horizonte busca compreender a insatisfação dos educadores, para planejar de maneira eficaz as suas ações e, mesmo que nem sempre consiga êxito total, quase sempre promove alguma mudança estrutural. Como exemplo, podemos citar a organização escolar na Escola Plural<sup>2</sup>, onde os estudantes passaram a ser enturmados por pares de idade, em ciclos de formação e a retenção só aconteceria no final de cada ciclo (três anos) e as novas Proposições Curriculares da RME-BH.

Muitos autores, como Rose Neubauer da Silva, José Pires Azanhor, Eusébia de Araújo Pereira Nolêto, dentre outros, escrevem sobre a autonomia da escola como ponto fundamental para a qualidade educacional. São muitas as contribuições de autores sobre a importância da formação dos professores e gestores escolares para o processo de ensino e aprendizagem e, destaco aqui, as professoras Thelma Polon e Heloísa Luck, que têm contribuído muito com reflexões acerca da gestão escolar.

Parte do orçamento da Prefeitura de Belo Horizonte, em 2003, foi destinado às escolas para que, usando de autonomia, pudessem definir ações pedagógicas, adquirir materiais didáticos como instrumentos para melhorar o desempenho dos alunos e viabilizar formação para os professores. Assim foi criado o Projeto de Ação

---

<sup>2</sup> Implantada na Rede Municipal de Educação a partir de 1995, a ESCOLA PLURAL trouxe uma nova concepção de política pedagógica ao reestruturar a organização e distribuição dos tempos e espaços escolares e ao definir uma nova lógica que, entre várias outras modificações, alterou a organização seriada, instituindo os Ciclos de Formação. Tais ciclos expressam uma nova forma de adequar a organização do tempo de escolaridade às características culturais e bio-psicológicas da aprendizagem e desenvolvimento humano (PORTAL PBH, 2008)

Pedagógica – PAP. Esse projeto seria uma oportunidade de diálogo dentro da escola, para se repensar e reconstruir sua proposta político pedagógica promovendo estratégias que levassem a um melhor desempenho dos estudantes.

### **1.1 Projeto de Ação Pedagógica – Primeiros passos**

O Projeto de Ação Pedagógica – PAP - busca melhorar o desempenho dos alunos, através de investimento em áreas de interesse destes e dos professores, visando garantir seu acesso e permanência na escola. Cabe, então, à instituição escolar, a definição coletiva dos projetos pedagógicos que melhor auxiliem no processo de aprendizagem dos alunos, podendo utilizar essa verba em ações como: excursões, teatros, visitas a museus, oficinas de arte, cultura, formação para os professores e outras ações pedagógicas que a escola compreenda serem importantes para a melhor qualidade da educação.

O PAP foi implantado na Rede Municipal Educação de Belo Horizonte – RME-BH em 2004. Nessa primeira versão, as escolas receberam uma verba oriunda dos recursos previstos no orçamento aprovado pela Lei nº 9009<sup>3</sup> de 30 de dezembro de 2004, transferida às Caixas Escolares, para a elaboração de projetos pedagógicos. Ele funciona como uma subvenção específica para investimento em projetos pedagógicos, como relatado anteriormente.

Em entrevista realizada em oito de dezembro de 2011, na Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação – GCPF - da SMED, a gerente Dagná Brandão Silva relatou que, inicialmente, fora possível perceber o quanto a maioria das escolas apresentara dificuldade em repensar sua prática pedagógica, pois a melhoria da rede física parecia ser o mais importante para a maioria das escolas. O que mais foi apresentado como necessidade pedagógica, segundo Dagná Brandão, estava relacionado apenas à necessidade de melhoria da rede física, como, por exemplo, reforma de banheiros, construção de guaritas, colocação de cortinas, entre outras, “demonstrando assim que o objetivo principal do Projeto de Ação Pedagógica, que era aperfeiçoar os trabalhos pedagógicos da escola, não foi compreendido” (DAGMÁ BRANDÃO, entrevista concedida no dia 08 de dezembro de 2011).

---

<sup>3</sup> Lei nº 9009 de 30 de dezembro de 2004 - Estima a receita e fixa a despesa do município para o exercício financeiro de 2005.

A portaria SMED 027/2006 (BELO HORIZONTE, 2006), em seu artigo 2º, definiu que a verba do PAP poderia ser utilizada com reformas e manutenções físicas que garantissem o funcionamento das atividades pedagógicas; bens permanentes em geral; formação e capacitação de docentes; materiais de consumo didáticos e pedagógicos; oficinas e projetos pedagógicos para alunos e comunidade.

Em 2008 a Secretaria Municipal de Educação reelaborou a estrutura do PAP, conforme Portaria SMED 054/2008 (anexo 1). Os itens para utilização da verba continuariam os mesmos, porém, ficou determinado que a destinação desse recurso fosse da seguinte maneira: 70% para formação dos docentes, através de assessoria, palestras e/ou oficinas; 30% para materialidade (materiais pedagógicos) e excursões (BELO HORIZONTE, 2006).

Outra mudança foi que a escola deveria cadastrar seu projeto no Sistema de Gestão Escolar – SGE, preenchendo formulários específicos, nos quais informaria a maneira de utilização da verba; justificativa do projeto, fazendo apresentação dos problemas que levaram a escola a escolher tal (is) projeto(s) e da análise dos dados com reflexão sobre a prática. Ao terminar o preenchimento, a escola deveria imprimir os formulários e apresentá-los para aprovação. Essa avaliação seria feita pela equipe do Programa de Monitoramento da Gestão Escolar e da Aprendizagem e gerência pedagógica regional.

Mesmo com as mudanças através de portarias da Secretaria Municipal de Educação, ainda ocorreram equívocos com relação à parte destinada à formação de professores. Segundo a gerente da GCPF, 80% (oitenta por cento) dos Projetos de Ação Pedagógica apresentados pelas escolas naquele ano não estavam investindo, de fato, na formação pedagógica dos docentes, pois várias delas apresentaram proposta de atividades lúdicas para os professores, como passeios fora do ambiente escolar, com uma pequena palestra no início ou no final do evento. Dessa forma, ficou explícito para a Secretaria Municipal de Educação, que os profissionais da escola não compreendiam a importância da formação do seu corpo docente, ou que os próprios professores não apresentavam interesse na formação. Era necessário oferecer algo mais efetivo nessa questão.

A partir de 2007, então, a Secretaria Municipal de Educação, a fim de refletir sobre o currículo escolar e na tentativa de investir na elaboração de currículos anteriormente concebidos como uma lista de conteúdos, ofereceu aos professores da

RME-BH encontros de formação para a elaboração das Proposições Curriculares, o que será apresentado no próximo item.

## **1.2 Formações Continuidas de Professores – Proposições Curriculares**

Diante das diversas propostas feitas pela Secretaria Municipal de Educação visando à formação dos docentes, as Proposições Curriculares da RME/BH foram construídas através de discussões entre os professores, coordenações pedagógicas e monitoramento das escolas - equipes da Secretaria Municipal de Educação e Gerências Pedagógicas regionais.

Entendendo a importância do papel do professor nos processos de ensino e da gestão político-pedagógica da escola, a SMED organizou a Rede de Formação do 1º, 2º e 3º ciclos, separadamente, em 2007 e 2008, com a participação de profissionais/assessores da educação.

As Proposições Curriculares trouxeram reflexões importantes para a prática pedagógica nas escolas. A mais inovadora seria sua própria organização, dividida em eixos e capacidades/habilidades, orientando a seleção e organização dos conhecimentos, as metodologias para seu desenvolvimento e a avaliação.

Durante e após a formação para a construção e implementação das proposições, pude perceber, através da adesão dos docentes aos encontros de formação e do monitoramento às escolas, que os professores do primeiro e segundo ciclos davam um ótimo retorno, participando ativamente das formações e qualificando suas práticas pedagógicas. Com a maioria dos professores do terceiro ciclo o mesmo não aconteceu: menos da metade deles compareceu às formações e, ainda, grande parte demonstrava resistência à proposta curricular.

Surgiu, então, um novo desafio para a Secretaria Municipal de Educação: envolver os professores do terceiro ciclo em um estudo aprofundado das proposições curriculares, para que essas se efetivassem na sala de aula. O planejamento, ferramenta tão importante para qualquer ação, passou a ser foco da equipe do monitoramento pedagógico. Como era necessário investir na formação do professor nesse item, os acompanhantes pedagógicos construíram uma planilha de planejamento trimestral (Figura 1), a fim de dialogar didaticamente com os docentes. A equipe fez formação para os coordenadores pedagógicos e atendimento aos professores “in loco”, sempre que possível, nos seus horários de planejamento. Foram contratados

assessores para formação regionalizada para coordenadores e professores. Segundo Heloísa Luck “planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional” (LUCK, 2009, p. 32). A autora afirma que,

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação (LUCK, 2009, pág. 32).

Foi com esse entendimento que a Secretaria de Educação, através do monitoramento pedagógico, dedicou-se a incentivar os professores do terceiro ciclo a registrarem o planejamento, tendo como referência as proposições curriculares. Esse movimento continua a ser feito, pois alguns professores, principalmente do terceiro ciclo, ainda resistem em apresentar o seu planejamento.

Figura 1 - Modelo do Planejamento Docente Trimestral

Planejamento Docente Trimestral					
Disciplina: _____					
Eixo	Capacidades	Forma de Abordagem (Introduzir/Trabalhar Retomar/Consolidar)	Conteúdo	Metodologia	Forma de avaliação

Fonte: Elaborada pela autora utilizando modelo de Planilha de Planejamento da SMED-BH.

Vale ressaltar que todos os itens do planejamento devem estar interligados, ou seja, a forma de avaliação deve estar coerente com a forma de abordagem, que deve ser definida de acordo com cada turma ou grupo de alunos. As capacidades/habilidades devem ser o foco do processo e os conteúdos e metodologia, as estratégias para o alcance das capacidades.

### 1.3 Recursos do PAP para formação de professores do 3º ciclo



Como proposta para utilização da verba do PAP na formação dos professores, a Secretaria Municipal de Educação, em 2010, organizou uma formação para os professores do terceiro ciclo, voltada para implementação da proposta curricular da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, conforme explicado acima. Essa formação, que teria um formato de consórcio para as escolas, foi prevista na Portaria SMED nº 073/2012 (anexo 2), no Artigo 10, parágrafo 4º: “A Escola poderá investir até, no máximo, 20% (vinte por cento) do percentual previsto na alínea b, do § 1º, do artigo 7º para a contratação em forma de consórcio entre mais de 01 (uma) Caixa Escolar” (BELO HORIZONTE, 2012).

Assim, as escolas se organizariam de forma que os professores de cada disciplina tivessem seus horários de planejamento condensados em um dia da semana (quatro horas), para que pudessem se reunir em um único local, uma vez por mês, com um assessor contratado pelas próprias escolas participantes. O valor a ser pago para os assessores seria dividido entre essas escolas, daí o nome de “Formação Consorciada”.

O formato de consórcio para a formação regionalizada dos professores foi escolhido para que todos os professores de disciplinas diferentes tivessem a formação. Se fosse para a escola contratar um assessor por disciplina, a verba do PAP não seria suficiente. Um segundo objetivo era dar oportunidade aos professores de se encontrarem com seus pares, ou seja, professores da mesma disciplina em outras escolas. Com essa assessoria, a proposta era que as escolas utilizassem a verba do PAP destinada à formação dos professores, garantindo o estudo das Proposições Curriculares, que deveriam ser implementadas na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte a partir de 2011. Foi a forma que a Secretaria encontrou de garantir uma formação de qualidade aos professores do 3º ciclo. A formação aconteceu durante o ano de 2011, sendo que cada regional se organizou de acordo com a agenda dos assessores contratados.

Na Portaria SMED nº 073/2012, que dispõe sobre “a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação”, a Secretária de Educação, considerando a necessidade dos itens abaixo, apresenta os critérios que definiram os valores que cada escola receberia para uso do PAP.

A Secretária de Educação, no uso de suas atribuições legais, e considerando a necessidade de:

- a) Promover a autonomia financeira e pedagógica das escolas;

- b) Promover a integração comunidade e Escola;
- c) Promover a implementação das propostas curriculares da Rede Municipal de Educação (RME/BH) – no planejamento feito pelos professores e educadores da Educação Básica;
- d) Promover a inclusão, garantindo o acesso, a permanência e o direito ao conhecimento;
- e) Incentivar o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria da qualidade da Educação;
- f) Incentivar o desenvolvimento de projetos de Alfabetização, Letramento e demais áreas do conhecimento que proporcionem a aprendizagem integral das crianças, adolescentes e adultos;
- g) Estabelecer critérios para elaboração dos Projetos de Ação Pedagógicas

#### RESOLVE

[...] §1º Os valores de cada Escola foram definidos utilizando-se os seguintes critérios:

I- Valor fixo de cada grupo de Escola

O Nível Sócio Econômico (NSE), calculado pelo Centro de Políticas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora, está escalonado conforme tabela abaixo [...]

II- Valor variável de cada escola

O número total dos alunos multiplicado pelo valor *per capita* por aluno (BELO HORIZONTE, 2012, p. 1).

A Portaria define ainda que os recursos financeiros do PAP destinam-se, entre outras ações, ao desenvolvimento de “projetos de ação pedagógica que, a partir do diagnóstico das necessidades específicas dos alunos, abordem prioridades pedagógicas em torno das quais serão mobilizados esforços” (BELO HORIZONTE, 2012).

Daí a necessidade de investir no planejamento do professor e em sua formação, como responsável por conduzir os estudantes ao conhecimento, a partir do diagnóstico das necessidades de aprendizagem dos mesmos.

Aproximadamente 95% (noventa e cinco por cento) das escolas aderiram à proposta sendo que, em algumas escolas, a formação foi ofertada também para os professores dos 1º e 2º ciclos. Segundo relato dos acompanhantes regionais, a avaliação dos professores participantes foi positiva e a equipe de monitoramento pôde perceber que, embora muitos professores do 3º ciclo ainda apresentassem dificuldades em lidar com as especificidades dos alunos e de planejar seu trabalho a partir do conceito de capacidades/habilidades, houve mudanças positivas no cotidiano escolar.

## 1.4 Caracterizando o 3º ciclo do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

O 3º Ciclo de Formação, considerado como o ciclo da adolescência, é o que atende aos estudantes na faixa etária entre 12 e 15 anos de idade. Na coleção *Desafios da Formação: Proposições Curriculares do Ensino Fundamental*, da Rede municipal de Belo Horizonte, há a seguinte caracterização sobre essa faixa etária:

A adolescência, com suas margens móveis, é marcada por um conjunto de mudanças biológicas, psicológicas e sociais. É um momento do desenvolvimento em que o menino e a menina vivem diversas e diversificadas (re)ações que dependem muito de suas condições de existência. O adolescente é uma pessoa que já tem uma história e uma memória, recentes, mas que exercem influência em sua vida e podem indicar como viverão a transição para a idade adulta. [...] a análise dessas (re)ações deve ser feita a partir de constante observação dos adolescentes, considerando as suas experiências na infância e pré-adolescência, a intensidade, a duração, a frequência, a qualidade e a natureza das reações (BELO HORIZONTE, 2010, p. 9).

A palavra *adolescência* é de origem latina: ad (a, para) e olescer (crescer). É um período no qual fisicamente há muitas mudanças, o que provoca um grande conflito e uma mistura de prazer e insegurança. Mas é preciso reforçar que é um período em que o sujeito já possui uma história com várias experiências, sejam positivas ou não. É um período também marcado pela descoberta do outro de maneira diferente que na infância. O outro entra como suporte para que o adolescente não se sinta sozinho. Os adolescentes se agrupam de acordo com seus interesses ou simplesmente para fazerem parte de um grupo, para se sentirem identificados. Essas características demonstram como o adolescente sente a necessidade de regras (pois todo grupo as possui), de serem protagonistas de suas ações e das decisões coletivas.

É na escola que os adolescentes encontram as diferentes possibilidades de interação que os auxiliarão a definir seu papel na sociedade. Na relação com seus pares, na convivência e socialização, vão construindo sua capacidade de interagir com o mundo. É um período propício para a descoberta do novo, do outro e de si mesmos e também para a consolidação de capacidades e habilidades de forma organizada e sistemática.

Nessa fase, é possível incorporar práticas que possibilitem a formação dos adolescentes, tornando os estudos mais significativos, buscando desenvolver neles a capacidade de serem protagonistas do seu processo de aprendizagem.

No item a seguir veremos que a Prefeitura de Belo Horizonte, através da Secretaria Municipal de Educação, tem adotado práticas de avaliações sistêmicas como forma de auxiliar as escolas a melhorarem suas práticas pedagógicas e, também, fornecer subsídios para a elaboração de políticas educacionais com mesmo objetivo. A necessidade de melhorar a prática pedagógica das escolas foi percebida a partir da constatação do desempenho dos alunos nas avaliações sistêmicas e nas análises dos resultados das avaliações internas das escolas.

### **1.5 Avaliações sistêmicas adotadas pela Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte**

Na década de 1980, mais precisamente nos anos de 1985 e 1986, houve no Brasil várias discussões sobre a importância de se implantar um sistema de avaliação em larga escala. Segundo material elaborado pelo MEC e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP – denominada *PDE / Prova Brasil – Plano de Desenvolvimento da Educação 2011*, durante os anos mencionados acima estava em vigor no Brasil o *Projeto Edurural*<sup>4</sup>. Para avaliar o desempenho dos estudantes desse Projeto e fazer uma comparação com o desempenho dos demais, que não eram beneficiados pelo programa, era necessário se pensar em uma avaliação de larga escala. Conforme relatado no material citado:

Com o objetivo de se ter um instrumento que pudesse medir a eficácia das medidas adotadas durante a sua execução, estudou-se a elaboração de uma pesquisa que avaliasse o desempenho dos alunos que estavam frequentando as escolas beneficiadas pelo Projeto e compará-lo com o dos alunos não beneficiados. A partir dessa experiência, em 1988, o MEC instituiu o Saep, Sistema de Avaliação da Educação Primária que, com as alterações da Constituição de 1988, passa a chamar-se Saeb, Sistema de Avaliação da Educação Básica. O objetivo do MEC era oferecer subsídios para a formulação, reformulação e monitoramento de políticas públicas, contribuindo, dessa maneira, para a melhoria da qualidade do ensino brasileiro. A primeira avaliação ocorreu em 1990 (BRASIL, 2011).

---

<sup>4</sup> Programa financiado pelo Banco Mundial e voltado para as escolas da área rural do nordeste brasileiro.

Podemos verificar que avaliações em larga escala não são novas no Brasil. As avaliações sistêmicas têm por objetivo definir prioridades e melhorar a qualidade do ensino, como estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9394 de dezembro de 1996), em seu Art. 9º, Inciso VI:

a União incumbir-se-á de assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino. (BRASIL, 1996, p.3)

Heloísa Luck define avaliação como sendo “um conjunto de ações realizadas paralelamente e ao cabo das ações educacionais, com o objetivo de verificar em que medida os resultados pretendidos estão sendo alcançados” (LUCK, 2009, p. 46).

A autora coloca que “não é possível fazer um monitoramento sem julgamento (avaliação) da propriedade das ações, seu ritmo, sua intensidade, etc.” (LUCK, 2009, p. 48). Podemos compreender, dessa forma, que, para que sejam implantadas políticas de equidade na educação pública, o monitoramento deverá se dar a partir dos resultados das avaliações. Somente assim é possível medir com eficácia e eficiência a qualidade do ensino e promover estratégias que auxiliem as instituições com baixo desempenho a melhorarem, contribuindo, conseqüentemente, para a maior qualidade da educação do país.

As escolas municipais de Belo Horizonte participam dos processos de avaliações externas do Governo Federal (Prova Brasil); do governo do estado de Minas Gerais (SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação) e do seu próprio sistema de avaliação (Avalia-BH). Destacaremos a seguir a Prova Brasil e Avalia-BH, buscando analisar os resultados dos alunos do 3º ciclo de formação, do ensino fundamental da RME/BH. O SIMAVE não será apresentado por ser uma avaliação apenas para as séries iniciais.

O Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB - é composto por duas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB, uma avaliação amostral que apresenta os resultados médios de desempenho conforme os estratos amostrais. Essa avaliação favorece condições de análise sobre a equidade e eficiência dos sistemas de ensino, através de aplicação de questionários, desde 1995. E a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC ou Prova Brasil, que é censitária, realizada a cada dois anos, no 5º e 9º anos do ensino fundamental, com o objetivo de avaliar as habilidades em Língua Portuguesa, com foco na leitura

e em Matemática com foco na resolução de problemas. No item a seguir apresentarei maiores detalhes sobre essa avaliação.

### **1.5.1 A Prova Brasil e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB**

A prova Brasil é um instrumento de avaliação promovido pelo Ministério de Educação – MEC e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, para medir a qualidade do ensino em todas as escolas públicas brasileiras, conforme informações do Portal do MEC:

A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos. Nos testes aplicados na quarta e oitava séries (quinto e nono anos) do ensino fundamental e na terceira série do ensino médio, os estudantes respondem a itens (questões) de língua portuguesa, com foco em leitura, e matemática, com foco na resolução de problemas. No questionário socioeconômico, os estudantes fornecem informações sobre fatores de contexto que podem estar associados ao desempenho (BRASIL, 2012).

Para a coleta de dados demográficos, perfil dos profissionais da educação e das condições de trabalho, como parte do processo de avaliação da Prova Brasil, os diretores e professores das turmas e escolas avaliadas também respondem a questionários.

Segundo o portal do MEC, as informações do SAEB e da Prova Brasil servem como indicativos para que o MEC, as secretarias estaduais e municipais de educação definam:

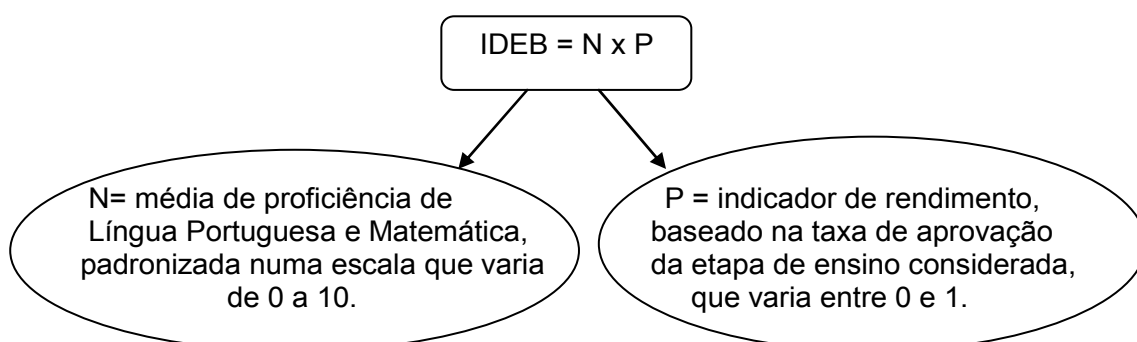
ações voltadas ao aprimoramento da qualidade da educação no país e a redução das desigualdades existentes, promovendo, por exemplo, a correção de distorções e debilidades identificadas e direcionando seus recursos técnicos e financeiros para áreas identificadas como prioridade (BRASIL, 2012).

A Prova Brasil expande o alcance dos resultados oferecidos pela Aneb, uma vez que fornece médias de desempenho para o Brasil, regiões e unidades da Federação, para cada um dos municípios e para as escolas participantes. Através das

médias de desempenho do SAEB e Prova Brasil, é feito o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, juntamente com as taxas de aprovação das instituições escolares, conforme mostra a figura 2. Importante ressaltar que o fato de se atrelar o fluxo escolar no cálculo do IDEB é uma forma de valorizar a aprendizagem dos estudantes, assim como sua permanência e promoção nas escolas públicas. O MEC compreende que “para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula” (BRASIL, 2012).

O índice N ilustrado na figura 2 é uma comparação entre o desempenho da instituição educacional avaliada e a média nacional do SAEB 1997, período em que foram introduzidas as escalas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática. O indicador P da mesma figura mensura o fluxo de alunos, ou seja, quanto mais a escola se aproximar do ideal (100% de aprovação), maior será o valor de P. Esse valor é determinado pela série avaliada e as séries anteriores, isto é: do 1º ao 5º ano e do 6º ao 9º ano.

Figura 2 – Cálculo do IDEB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações da videoaula disponibilizada na plataforma do Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP - disciplina Práticas de Gestão – Estudo de Casos II – 2012.

O IDEB foi criado em 2007. Os pais e responsáveis podem e devem acompanhar o desempenho da escola onde seus filhos estudam. Para isso, basta acessar o site do MEC ou procurar a própria escola, que tem o dever de divulgar os resultados. O índice é medido a cada dois anos, avaliando, através do 5º ano, as séries iniciais e, do 9º ano, as séries finais do ensino fundamental e o ensino médio. É preciso compreender que o IDEB é apresentado numa escala de zero a dez. O objetivo do país é alcançar a nota 6,0 em 2022, nota essa correspondente à qualidade do ensino nos países desenvolvidos.

Cada unidade escolar possui uma meta a ser cumprida ao longo do tempo. O Ministério de Educação- MEC tem como meta nacional para o 5º ano do Ensino Fundamental, obter média 6,0 no IDEB no conjunto das escolas avaliadas até 2021 – ano que antecede o bicentenário da Independência do Brasil.

Nos últimos anos, os resultados dos estudantes do 3º ciclo na RME/BH, na Prova Brasil, têm sido um dado preocupante para a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, uma vez que, nas séries iniciais, os estudantes apresentam resultados bem mais satisfatórios. O IDEB aponta uma significativa diferença do desempenho dos alunos do 5º para o 9º ano, sendo este bem abaixo do esperado, como podemos verificar na tabela abaixo:

Tabela 1 - Evolução do IDEB na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica								
Escolas Municipais de Belo Horizonte								
Ano	2005		2007		2009		2011	
	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real
5º ano		4.6	4.6	4.4	5.0	5.3	5.4	5.6
9º ano		3.7	3.7	3.4	3.8	3.8	4.1	4.5

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do MEC<sup>5</sup>

Analisando o quadro, podemos verificar que, nos anos iniciais, houve uma queda de 2005 para 2007, superando as metas em seguida, nos anos 2009 e 2011. Nos anos finais, também aconteceu o mesmo, porém, os índices ficaram bem abaixo dos anos iniciais de 2005 a 2011. Essa não é uma realidade apenas das escolas municipais de Belo Horizonte. Em todas as redes públicas aparece essa diferença, o que nos leva a pensar que é preciso encontrar estratégias de ensino que melhorem o desempenho desses estudantes.

### 1.5.2 Avalia-BH

A educação no município de Belo Horizonte tem, na sua história, marcos importantes na construção do processo de ensino e aprendizagem. Em 1995 foi implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, a Escola Plu-

<sup>5</sup> Portal do MEC, acessado em 19 de agosto de 2012 <http://portal.mec.gov.br/index.php>



ral, com o objetivo de buscar o equacionamento do fracasso escolar. Na época havia uma grande preocupação com as retenções e evasões escolares, o que motivou a construção de uma nova proposta de organização pedagógica e estrutural. Muitas escolas já se reestruturavam de forma que os estudantes pudessem progredir nos estudos e participar de momentos de intervenção pedagógica com os próprios professores.

A professora Glaucia Vasques de Miranda, em seu artigo Escola Plural, relata que “o grande objetivo da Escola Plural era ter uma escola pública sem discriminação, democrática, não excludente, capaz de incorporar toda a população escolar, independentemente de raça, etnia e sexo” (MIRANDA, 2007, p. 1).

Segundo Miranda, nas discussões sobre a Escola plural, “enfaticava-se uma escola aberta à comunidade, mais alegre e prazerosa, que contribuísse para o novo desafio das políticas públicas” (MIRANDA, 2007, p. 1). Para que a proposta se efetivasse, era preciso que as escolas repensassem sua Proposta Político-Pedagógica. Seria necessário que a escola fosse capaz de atender à demanda da sociedade, respeitando a construção do conhecimento dos estudantes. Para tanto, como ponto principal de organização escolar, os alunos foram enturmados com seus pares de idade. A organização passou a ser em ciclos de formação, um dos pilares da Escola Plural. O primeiro ciclo, considerado o ciclo da infância, ou ciclo da alfabetização, passou a abarcar alunos de seis a nove anos de idade; o segundo ciclo, considerado o ciclo da pré-adolescência, abarcou os estudantes de nove a doze anos de idade e o terceiro ciclo, o ciclo da adolescência, os estudantes de doze a quatorze anos de idade, ou os três últimos anos do ensino fundamental.

Porém, a Escola Plural não teve o sucesso esperado no que diz respeito ao desempenho dos estudantes. Neste momento não me dedicarei a fazer uma análise detalhada dos problemas enfrentados na ocasião, mas posso afirmar, por ter feito parte desse momento histórico, que houve muita resistência por parte de um grande número de professores e uma compreensão distorcida da proposta de progressão automática (não retenção anual). Alguns professores, alunos e até pais e/ou responsáveis, compreenderam que, se não havia reprovação ao final de cada ano, não fazia sentido ter avaliação ou investimento nos estudos.

Desde o início da implantação da Escola Plural, a dificuldade maior estava no terceiro ciclo, uma vez que nos 1º e 2º ciclos já havia uma mudança de paradigma na educação com relação à construção do conhecimento. Nesses ciclos muitas es-

colas já estavam modificando suas práticas, principalmente nas séries iniciais, desenvolvendo a pedagogia construtivista, mais voltada à compreensão do nível de aprendizagem do sujeito. Foram propostas aos professores pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte muitas ações cujo objetivo maior era diminuir o alto índice de evasão e repetência escolar da época.

Atualmente o que ficou da Escola Plural foi o que mais contribuiu e ainda contribui para a formação dos estudantes: a organização por ciclo de idade. No final de cada ciclo, o estudante que necessita de um tempo maior para o desenvolvimento de suas capacidades/habilidades tem o direito da retenção. Como podemos notar, a retenção passou de punição para direito, o que foi um grande avanço nas questões pedagógicas. Entretanto, ainda nos deparamos com graves problemas de aprendizagem dos estudantes, mais especificamente, dos estudantes do terceiro ciclo. Ações de formação para os professores continuam acontecendo e também projetos de intervenção pedagógica para os estudantes.

O Sistema de Educação da Secretaria Municipal de Belo Horizonte, até 2007, não tinha um programa próprio de avaliação. As escolas até então participavam das avaliações sistêmicas da Secretaria do Estado de Minas Gerais e do governo federal.

Entendendo a necessidade de implantação de seu próprio sistema de avaliação, coerente com as proposições curriculares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte e visando garantir qualidade no ensino foi que, juntamente com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora – CAEd/UFJF, a SMED realizou, em 2008, um programa de avaliação do ensino, o AVALIA-BH.

O Avalia-BH é um programa de avaliação do ensino fundamental da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Avalia, anualmente, o desempenho escolar de todos os estudantes do 3º ao 9º ano, em Língua Portuguesa, Matemática desde o final de 2008 e de Ciências, a partir de 2011. A análise dos resultados dessas avaliações permite à Secretaria Municipal de Educação investir de forma adequada na qualidade do ensino, promovendo projetos de intervenção pedagógica para os alunos com baixo desempenho nas avaliações, além de um acompanhamento pedagógico sistemático nas escolas que apresentam desempenho insatisfatório.

Em cada ano são realizadas uma ou duas avaliações diagnósticas e uma avaliação final, que é a que dá oficialmente os resultados de cada estudante, das tur-

mas, da escola e da cidade. As diagnósticas são utilizadas pelos professores como instrumento de reflexão sobre a prática pedagógica, capacidades e habilidades que devem ser inseridas no seu planejamento docente e consolidadas, já que a avaliação contempla as capacidades exigidas para cada ano do ciclo de formação. Conforme caderno informativo sobre o Avalia-BH, elaborado pela SMED e direcionado aos pais dos alunos, “com os resultados obtidos no Avalia-BH os professores podem acompanhar o desempenho escolar de cada estudante (...)” (BELO HORIZONTE, 2010, p. 9).

De acordo com a Secretária de Educação de Belo Horizonte, Macaé Evaristo, no caderno informativo do Avalia-BH 2012,

Para os trabalhadores em Educação e coordenadores pedagógicos, o Avalia-BH possibilita o acompanhamento escolar de cada estudante, a evolução do trabalho docente nas diferentes etapas do processo de ensino e aprendizagem, além de permitir o desenvolvimento de atividades mais adequadas (EVARISTO, 2012, p. 7).

Mais uma vez, vemos uma inovação nos processos educacionais de Belo Horizonte: se as avaliações sistêmicas, como a Prova Brasil anteriormente apresentada, bem como as avaliações da rede estadual de Minas Gerais, das quais as escolas municipais participam, avaliam apenas os 5º e 9º anos, o programa Avalia-BH faz o monitoramento de cada ano, a partir do terceiro até o final do ensino fundamental. Há, portanto, maiores condições de se verificarem as dificuldades dos estudantes para replanejar as ações pedagógicas em sala de aula e até mesmo possibilitar a definição de políticas públicas voltadas para a Melhoria da Qualidade da Educação, um dos Projetos Sustentadores da Prefeitura de Belo Horizonte.

### **1.5.2.1 Participação dos estudantes no Avalia-BH**

É importante levar em consideração a participação dos estudantes nas avaliações sistêmicas. Esse item faz parte da análise dos resultados do Avalia-BH.

A participação dos estudantes do 3º ciclo no Avalia-BH é motivo de atenção, por ser menor que nos outros ciclos de formação. O quadro abaixo, baseado no quadro apresentado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd, representa a participação dos estudantes da RME-BH, no Avalia-BH 2010 e 2011, em que mais de 20% dos alunos do 9º ano em 2010 não participaram das

avaliações. Embora em 2011 a participação tenha sido melhor, mais de 15% de alunos, do final do ensino fundamental, não foram avaliados.

Tabela 2 - Avalia-BH: Participação dos estudantes

AVALIA – BH 2010 - Dados de participação por ano/ciclo					
Língua Portuguesa e Matemática					
Ciclos	Etapa de escolaridade	2010		2011	
		Nº de alunos avaliados	%	Nº de alunos avaliados	%
1º	3º ano	13.555	87,1%	13.376	91,2%
2º	4º ano	13.650	85,8%	12.264	91,0%
	5º ano	12.626	85,0%	14.270	90,5%
	6º ano	14.518	82,0%	16.162	88,9%
3º	7º ano	11.943	77,8%	11.961	85,0%
	8º ano	11.163	77,2%	12.420	85,4%
	9º ano	10.540	75,3%	10.661	84,4%

Fonte: Elaborado pela autora através de dados do CAEd, disponível no Portal do Avalia-BH<sup>6</sup>

Os resultados do Avalia-BH, embora estejam melhorando a cada ano, conforme boletim de resultados do CAEd, ainda apresentam um grande déficit no 3º ciclo. Mas vale ressaltar que essa etapa de ensino teve uma melhora de 25 pontos em Língua Portuguesa e 30 pontos em Matemática, nesses três anos, enquanto que o segundo ciclo aumentou 22 pontos. Esse salto é considerado pela SMED como um progresso expressivo. É o resultado de uma avaliação sistêmica que possibilita acompanhar o estudante ano a ano, fazendo as intervenções pedagógicas no momento certo, para que ele avance em seu processo de aprendizagem.

### 1.5.2.2 Padrões de Desempenho

A alocação por faixa de desempenho é feita a partir de agrupamento dos alunos quanto às habilidades desenvolvidas. Os Padrões de desempenho, definidos com base no que seria considerado adequado, em termos de desempenho, a cada etapa de escolarização dos estudantes são divididos em quatro níveis:

<sup>6</sup> Acessado em 15 de agosto de 2012 ([www.avaliabh.caeduff.net](http://www.avaliabh.caeduff.net))

- Abaixo do Básico - dificuldades de acompanhamento dos conteúdos;
- Básico – desenvolvimento de habilidades simples;
- Satisfatório – consolidação das habilidades previstas para a série e aptidão para o desenvolvimento de novas habilidades.
- Avançado – desenvolvimento de habilidades além das previstas para a série.

São apresentados os padrões de desempenho da cidade, das regionais e das escolas, sempre do ano avaliado e dos dois anos anteriores. Esse formato de apresentação de resultados proporciona à Secretaria de Educação e às escolas uma visão global do desempenho dos estudantes e de sua evolução. Cada escola pode identificar sua posição com relação a outras escolas, à sua regional e à cidade, para daí, a partir da sua realidade, planejar suas metas para o próximo ano. Analisando adequadamente os resultados, tanto a unidade escolar, como a própria Secretaria de Educação, podem construir ações pedagógicas em prol do melhor desempenho dos estudantes.

Os padrões de desempenho estudantil têm um importante papel no processo de apropriação pelos professores, escolas e sistemas de ensino dos resultados da avaliação. Interpretar esses padrões favorece o investimento na melhoria da qualidade da educação, sendo possível: caracterizar o desempenho escolar dos estudantes; verificar o grau de realização das ações educacionais a nível micro e macro; identificar o percentual de estudantes em risco pedagógico (evasão, reprovação ou abandono); construir Políticas Públicas voltadas à promoção da equidade e estabelecer o monitoramento das metas de qualidade educacional.

Quanto às práticas do professor em sala de aula, a análise dos padrões de desempenho estudantil dá uma enorme contribuição, pois é feita uma distribuição do percentual de alunos por nível de proficiência e padrão de desempenho. Com essa análise, o professor tem condições de visualizar as capacidades/habilidades que mais precisam da sua atenção na hora de planejar as aulas. Com os resultados individuais dos estudantes, o professor pode verificar também qual o percentual de alunos em cada nível (Abaixo do Básico; Básico; Satisfatório ou Avançado). A coordenação pedagógica deve participar da análise dos resultados juntamente com o pro-

fessor para que, quando necessário, os estudantes sejam encaminhados para o Projeto de Intervenção Pedagógica – PIP<sup>7</sup>.

Vale ressaltar a importância do desenvolvimento das habilidades de cada ano no tempo certo, para que não haja prejuízo na aprendizagem dos estudantes ao longo da sua trajetória escolar. Esse é talvez o fator mais eficaz do Avalia-BH: uma vez que se detecta onde está o problema de aprendizagem escolar e se propõe a buscar estratégias para solucioná-lo, como intervenção pedagógica, reorganização dos tempos escolares para atendimento em pequenos grupos, formação de professores para esse atendimento e planejamento, a tendência é que os estudantes, a médio período de tempo, sintam-se mais seguros e apresentem melhor desempenho estudantil.

Vejamos a seguir, nas tabelas 3 e 4, os padrões de desempenho estudantil nessas avaliações em 2010, em Língua Portuguesa e Matemática.:

Tabela 3 - Padrões de Desempenho Estudantil Avalia-BH – Língua Portuguesa

Padrões de Desempenho Estudantil - Língua Portuguesa					
Ciclos	Etapa de escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
1º	3º ano	Até 100	100 a 150	150 a 200	Acima de 200
2º	4º ano	Até 125	125 a 150	150 a 225	Acima de 225
	5º ano	Até 150	150 a 200	200 a 250	Acima de 250
	6º ano	Até 150	150 a 200	200 a 275	Acima de 275
3º	7º ano	Até 175	175 a 225	225 a 275	Acima de 275
	8º ano	Até 200	200 a 250	250 a 300	Acima de 300
	9º ano	Até 200	200 a 275	275 a 325	Acima de 325

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do boletim pedagógico CAEd/UFJF

<sup>7</sup> O PIP nas escolas municipais de Belo Horizonte tem o objetivo de construir uma metodologia de ensino em que a relação do estudante com o saber possa ser ressignificado. O projeto visa diminuir a defasagem de aprendizagem em alfabetização e Matemática. O atendimento é feito em pequenos grupos, de forma que o professor possa trabalhar as necessidades de aprendizagem específicas de cada subgrupo de estudantes. Desde 2009 a SMED oferece formação continuada para os professores que trabalham nesse projeto.

Tabela 4 - Padrões de Desempenho Avalia-BH – Matemática

Padrões de Desempenho Estudantil – Matemática					
Ciclos	Etapa de escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
1º	3º ano	Até 100	100 a 150	150 a 225	Acima de 225
2º	4º ano	Até 125	125 a 150	175 a 250	Acima de 250
	5º ano	Até 175	175 a 225	225 a 300	Acima de 300
	6º ano	Até 175	175 a 225	225 a 300	Acima de 300
3º	7º ano	Até 200	200 a 250	250 a 325	Acima de 325
	8º ano	Até 225	225 a 275	275 a 350	Acima de 350
	9º ano	Até 250	250 a 300	300 a 375	Acima de 375

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do boletim pedagógico CAEd/UFJF.

### 1.5.3 Desempenho dos estudantes da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no Avalia-BH

A despeito do significativo salto nos resultados do Avalia-BH em 2011, conforme relatado anteriormente, o terceiro ciclo ainda está abaixo do esperado, se compararmos com o resultado dos outros ciclos de formação. A tabela 6 representa os resultados de desempenho Global dos estudantes, por ciclo de formação, no Avalia-BH em 2011 em Língua Portuguesa e Matemática.

Tabela 5 - Resultado de Desempenho Global Língua Portuguesa Avalia-BH 2011

Resultados de Desempenho Global 2011 – Proficiências Médias					
Ciclos	Etapa de escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
1º	3º ano			186,2	
2º	4º ano			197,7	
	5º ano			211,5	
	6º ano			226,9	
3º	7º ano			230,0	
	8º ano		233,2		
	9º ano		247,6		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do portal do Avalia-BH<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Portal Avalia-BH – [www.avaliabh.caedufjf.net](http://www.avaliabh.caedufjf.net) – acessado em 28 de agosto de 2012.

Tabela 6 - Resultado de Desempenho Global em Matemática Avalia-BH 2011

Resultados de Desempenho Global – Proficiências Médias					
Belo Horizonte - Matemática					
Ciclos	Etapa de escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
1º	3º ano			167,8	
2º	4º ano			197,3	
	5º ano			213,0	
	6º ano			228,3	
3º	7º ano			232,4	
	8º ano		239,2		
	9º ano		257,1		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do portal do Avalia-BH<sup>9</sup>

A tabela 6 apresenta dados que justificam a preocupação com o terceiro ciclo de formação do ensino fundamental, mais especificamente nos dois últimos anos. O desempenho dos estudantes subiu gradativamente, porém, como o nível de cobrança vai aumentando e o empenho com os estudos tem sido inferior ao dos estudantes dos ciclos anteriores, conforme podemos verificar nas escolas, os estudantes dos anos finais tiveram uma queda no rendimento, saindo do nível satisfatório e passando para o nível básico em Língua Portuguesa.

O mesmo ocorreu com a disciplina de Matemática, como ilustrado na tabela 6. A partir desses resultados, somados aos resultados das avaliações internas, a SMED intensificou o Projeto de Intervenção Pedagógica – PIP - para essa etapa do ensino fundamental. Como o PIP é organizado preferencialmente no contraturno, ou seja, no turno contrário ao ensino regular, as escolas que possuem o Projeto Escola Integrada<sup>10</sup>, passaram a incluir o PIP em sua matriz de Referência<sup>11</sup>, a fim de garantir a presença desses estudantes no reforço escolar.

<sup>9</sup> Portal Avalia-BH – [www.avaliabh.caedufjf.net](http://www.avaliabh.caedufjf.net) – acessado em 28 de agosto de 2012.

<sup>10</sup> O Programa Escola Integrada de Belo Horizonte foi criado em 2006. Ele amplia a carga de quatro horas e meia para nove horas, promove a interação entre escola e sociedade e amplia as possibilidades de aprendizado. O programa conta com a participação de instituições de ensino superior, governo municipal e organizações não governamentais. A ponte entre essas entidades e a escola é feita por um professor comunitário, que coordena as atividades. Os alunos não utilizam apenas o espaço físico da escola. Eles passam a frequentar parques, bibliotecas públicas e a fazer atividades dentro da própria comunidade, com acompanhamento pedagógico. É um dos projetos sustentadores da secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.



Até aqui podemos concluir que, de um modo geral, a participação e o desempenho estudantil do 3º ciclo estão inferiores aos demais ciclos de formação. Entendendo que o Projeto de Ação Pedagógica pode contribuir para uma maior significação do processo de aprendizagem e melhoria do interesse e desempenho dos estudantes do terceiro ciclo do ensino fundamental, apresentarei a seguir as duas escolas escolhidas para análise da utilização deste trabalho.

### **1.6 Apresentação de duas escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte**

Conforme relatei na introdução deste trabalho, farei uma apresentação de duas escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, que escolhi como fonte de pesquisa. Primeiramente farei um breve histórico de cada uma delas, uma visão geral do atendimento escolar e os projetos escolhidos para o PAP 2011, para, em seguida, fazer uma análise relacionada à forma como os gestores encaminham a elaboração do PAP, como acontece o processo de escolha dos projetos e a sua execução, entendendo que esse projeto pode auxiliar a escola a qualificar as ações pedagógicas em favor do melhor desempenho e interesse dos estudantes.

A escolha dessas escolas se deu pelo fato de serem de uma mesma regional (Noroeste) na época inicial da pesquisa<sup>12</sup> e por terem duas características comuns entre os estudantes do terceiro ciclo: falta de interesse nos estudos e uma queda no desempenho, se comparado com os anos iniciais. Além disso, as duas escolas apresentam pouco avanço nas discussões pedagógicas a respeito do terceiro ciclo do ensino fundamental, conforme pude perceber no monitoramento pedagógico que realizei em ambas. Um outro motivo que me levou a escolher essas escolas foi o fato da grande diferença do Nível Sócio Econômico – NSE<sup>13</sup> - das comunidades onde estão inseridas. Uma das escolas tem o quarto maior NSE das escolas da

---

<sup>11</sup> A Matriz de Referência da Escola Integrada contém todas as atividades desenvolvidas com os alunos.

<sup>12</sup> Em 2011 a Prefeitura de Belo Horizonte passou por uma reorganização do seu espaço, redividindo alguns territórios regionais, motivo pelo qual uma das escolas pesquisadas passou a fazer parte da Regional Pampulha.

<sup>13</sup> O NSE para as escolas de Belo Horizonte foi idealizado pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais – GAME - da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Ele se fundamenta nos indicadores de renda familiar, na quantidade de bens de conforto doméstico das residências dos estudantes, na formação e profissão dos pais e/ou responsáveis.

Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte -7,07, enquanto que a outra tem o menor NSE - 0,97 (anexo 3), segundo dados do Censo Escolar<sup>14</sup> 2006.

### **1.6.1 Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira - EMMAO**

A Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira tem 45 anos de fundação. Foi uma escola construída para atender a estudantes das quatro primeiras séries iniciais do ensino fundamental. Em 2002, atendendo à demanda da Prefeitura de Belo Horizonte quanto ao atendimento à educação infantil, a escola teve em seu quadro cinco turmas dessa etapa da educação básica. Em 2004 foi construída uma Unidade Municipal de Educação Infantil na região, passando a EMMAO a ser a escola núcleo (responsável) daquela instituição até o ano de 2006.

Pelo Decreto Municipal nº 223 de 06 de abril de 1953<sup>15</sup>, a Escola Municipal da Vila Formosa, situada na Rua Hematita, 181 – Bairro Caiçara passa a se chamar Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira.

No dia 08 de dezembro de 1970 foi inaugurado o novo e atual prédio da escola na Rua Fornaciari, 157, no mesmo bairro, adequado, naquela ocasião, para atender às necessidades da comunidade. Contudo, ao longo dos anos, precisou passar por modificações.

Até 2006 a EMMAO funcionou em dois turnos, atendendo ao 1º e 2º ciclos. A partir de 2007 passou a atender também ao 3º ciclo no turno da manhã. No primeiro ano desse atendimento, a escola tinha apenas três turmas do início do Ciclo, ou seja, 7º ano do ensino fundamental. Em 2008 foram agregadas mais quatro turmas incluindo o 8º ano e, finalmente, em 2009, completou-se o 3º Ciclo. Foi em 2009, então, que o primeiro grupo de alunos concluiu o Ensino Fundamental na EMMAO. A partir dessa data, a escola passou a atender ao Ensino Fundamental completo.

A escola sempre disponibiliza seu espaço para a realização de programas e/ou projetos que beneficiem a comunidade. O espaço da escola já foi utilizado para atender, no noturno, a turmas do Programa Nacional de Inclusão de Jovens -

---

<sup>14</sup> O censo escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos no Brasil e coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, autarquia vinculada ao Ministério da Educação – MEC. No Brasil, as informações coletadas são utilizadas para traçar um panorama nacional da educação básica e servem de referência para a formulação de políticas públicas e execução de programas na área da educação (BRASIL, 2012).

<sup>15</sup> Decreto nº 223 de 06 de abril de 1953 - Dá denominação a Grupos Escolares e Escolas Municipais.

Projovem<sup>16</sup>, um programa executado em conjunto pelos Governos Federal e Municipal com o objetivo de proporcionar aos jovens de 18 a 25 anos, que sabiam ler e escrever, mas não concluíram o ensino fundamental, uma formação básica que possibilitasse essa conclusão e também uma qualificação profissional com certificação de formação inicial.

Em 2009, com a reorganização do Programa, os alunos do Projovem que frequentavam a escola foram encaminhados para outra escola municipal do bairro. De 2007 a 2009, uma turma do projeto Educação de Jovens e Adultos de Belo Horizonte - EJA-BH, também funcionava em salas da EMMAO. Essa turma era vinculada a uma escola que atendia àquela modalidade de ensino.

A EJA é oferecida pela Secretaria Municipal de Educação com o objetivo de assegurar o direito à educação escolar a jovens, adultos e idosos que, por razões diversas, não tiveram a oportunidade de frequentar ou concluir a educação básica.

Em 2010, as turmas de EJA foram vinculadas à escola. Com o crescimento da demanda, fez-se necessária a criação de mais uma turma. A escola passou a contar, então, com uma turma do 1º segmento (Alfabetização) e outra do 2º segmento (Certificação). Inicialmente eram duas turmas atendidas na escola e outras duas funcionavam em outros espaços: uma turma na Gerência Regional de Manutenção da Regional Noroeste - GERMA-NO e outra no Centro de Apoio Comunitário – CAC do Jardim Montanhês, bairro vizinho da escola.

Em 2011, houve um crescimento de 225% na demanda de matrícula para a EJA, o que fez com que a EMMAO ampliasse seu atendimento. Atualmente há três turmas de EJA funcionando na escola. Em espaços externos funcionam três turmas no CAC do Jardim Montanhês, continua a turma da GERMA-NO, uma turma no Centro de Referência da Pessoa Idosa – CRPI e uma turma na Igreja Evangélica Betesda, perfazendo um total de nove turmas com 243 alunos frequentes. O motivo da existência de turmas fora da escola é para atender aos alunos em locais próximos à sua residência, principalmente aos maiores de 65 anos que desejam ampliar seus conhecimentos.

Os alunos que frequentam as turmas que funcionam na escola à noite são, a grande maioria, pessoas já inseridas no mercado de trabalho, que buscam comple-

---

<sup>16</sup> Inclusão de jovens de 15 a 29 anos com objetivo de promover sua reintegração ao processo educacional, sua qualificação profissional e seu desenvolvimento humano. Atende jovens em situação de desemprego e que sejam membros de famílias com renda mensal per capita de até meio salário mínimo.

tar o ensino fundamental, a fim atender melhor à demanda do mercado de trabalho e, conseqüentemente, ter uma melhor valorização profissional.

Em 2011 iniciou-se na EMMAO o Programa Escola Integrada, um programa que tem por objetivo ampliar o tempo e as oportunidades de aprendizagem dos alunos do ensino fundamental em parceria com equipamentos e serviços disponíveis na comunidade e com as Universidades e Faculdades de Belo Horizonte.

A EMMAO atende, hoje, a 206 crianças e adolescentes, proporcionando-lhes nove horas de atividades diversificadas e oferecendo-lhes três refeições diárias. Trabalham com os estudantes do Programa Escola Integrada quatro agentes culturais da Associação Municipal de Assistência Social - AMAS e cinco estudantes universitários, coordenados por uma professora da própria escola.

No início das atividades na EMMAO participam do Programa Escola Integrada em torno de 32% dos alunos matriculados no Ensino Fundamental. A proposta é que, ainda em 2012, esse atendimento fosse ampliado para todos os estudantes.

Para o desenvolvimento dos trabalhos com os alunos, a escola conta com os seguintes espaços da comunidade e atividades:

Tabela 7 – Escola Integrada: espaços da comunidade e atividades realizadas

Espaços	Atividades
Acalanto – Espaço da Igreja Católica Rainha da Paz.	Artesanato; Dança; Língua de sinais (Libras); Jogos Matemáticos; Reforço escolar; Meio ambiente; Intervenção Artística.
ACM – Associação Cristã de Moços (clube)	Atividades esportivas e Recreação.
Casa Amarela – um dos imóveis desapropriados para a construção do Ginásio Poliesportivo (obra conquistada pela escola no Orçamento Participativo, com o apoio de sua comunidade).	Mesmas atividades realizadas no Acalanto e ACM, porém somente em dias de chuva ou mau tempo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da direção escolar.

A escola fica localizada num bairro de Belo Horizonte considerado de classe média/alta, onde o Nível Socioeconômico, segundo dados do Censo Escolar 2006, é de 7,07 (o quarto maior NSE das escolas municipais de Belo Horizonte). A escola atende a crianças e adolescentes também de bairros vizinhos, com condições de vida precárias e problemas sociais de toda ordem. O IDEB da escola, nos anos finais do ensino fundamental em 2009, foi de 4,5. A escola atendeu, em 2011, a um total de 615 alunos do ensino fundamental, do 1º ao 9º ano, sendo 281 do terceiro ciclo distribuídos em nove turmas. O corpo docente do 3º ciclo era formado por quatorze professores, dois coordenadores pedagógicos e duas professoras do Projeto de Intervenção Pedagógica (uma de Matemática e uma de Língua Portuguesa).

O espaço físico da escola ainda não é totalmente adequado para o atendimento aos alunos dessa faixa etária, visto não ter sido construída para esse fim. Aos poucos a escola vem ampliando espaços de socialização, como bancos no pátio e mesas de jogos de damas. Atualmente está sendo construído um ginásio poliesportivo, conquistado através do Orçamento Participativo de Belo Horizonte.

### **1.6.2. Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo**

A Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo –EMIAM - situada na Vila São José, atualmente Jardim São José, atende a alunos moradores do entorno da escola. É um local de grande vulnerabilidade social. Foi fundada em 1988, para atender a uma demanda da Vila que havia se formado nos arredores do bairro São José. A escola foi construída em um terreno doado pelo senhor Ignácio de Andrade Melo. Na verdade era um barranco, um pequeno pedaço de terra, onde as pessoas jogavam entulho, lixo e pedaços de móveis. A escola recebeu esse nome em homenagem ao doador do terreno.

Inicialmente havia dezoito turmas da pré-escola à 4ª série com, aproximadamente, seiscentos alunos e dezoito professores. A partir de 1991, passou a atender a quatro turmas de suplência no noturno. Por exigência da comunidade, em 1998, passou a atender à segunda etapa do ensino fundamental, ou seja, da 5ª à 8ª série (atualmente 6º ao 9º ano).

Até hoje, a comunidade atendida nessa escola é extremamente vulnerável, vivenciando problemas socioeconômicos graves, como: abuso sexual, prostituição de menores, uso e tráfico de drogas (crianças pequenas são inseridas no tráfico).

O nível socioeconômico dessa escola é 0,97, o menor das escolas municipais de Belo Horizonte, segundo censo escolar de 2006. A gestora escolar relatou que “a maioria dos adultos dessa comunidade não estudou ou tem apenas os anos iniciais do ensino fundamental e vive em estado de pobreza”. O IDEB dessa escola, no 9º ano, em 2009, foi 3,2.

A EMIAM atende aos nove anos do ensino fundamental e à Educação de Jovens e Adultos. Em 2011 a escola atendeu, ao todo, a 560 alunos do ensino fundamental, sendo 166 do terceiro ciclo, distribuídos em sete turmas. O corpo docente para atendimento do terceiro ciclo era formado por dez professores, duas coordenadoras pedagógicas e três professores do Projeto de Intervenção Pedagógica (dois de Matemática e um de Língua Portuguesa).

### 1.7 Dados comparativos entre as duas escolas analisadas

Apresentarei a seguir um quadro comparativo com dados das escolas analisadas, que são significativos para este estudo de caso.

Quadro 1 Quadro comparativo – EMMAO e EMIAM

Quadro comparativo das escolas pesquisadas		
Escolas	Monsenhor Artur de Oliveira	Ignácio de Andrade Melo
Nível sócio-econômico - NSE-2006	7,07	0,97
Total de alunos do ensino fundamental - 2011	615	560
Número de alunos do 3º ciclo - 2011	281	166
Número de turmas do 3º ciclo - 2011	9	7
Nº de professores do 3º ciclo - 2011	14	10
IDEB anos finais - 2009	4,5	3,2

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados das escolas publicados no boletim pedagógico CAEd

Pelo quadro acima, podemos verificar, conforme já relatado, que há uma enorme diferença entre o nível socioeconômico das duas escolas, mas que, no

resultado do IDEB a diferença não é tão significativa, o que nos leva a buscar compreender se isso é devido ao trabalho pedagógico e/ou ao desempenho do gestor escolar.

### **1.8 Projeto de Ação Pedagógica 2010/2011 nas escolas analisadas**

Apresentarei neste tópico como as escolas que fizeram parte do estudo utilizaram a verba do PAP em 2010/2011.

O valor da verba do PAP é definido de acordo com o número de alunos das escolas e com o seu nível socio-econômico. Sendo assim, em 2010, a EMMAO recebeu da Gerência de Caixa Escolar, para o investimento no Projeto de Ação Pedagógica, R\$ 30.000,00 e a EMIAM recebeu R\$ 40.000,00.

A Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira optou utilizar a verba destinada ao PAP para:

- questões relacionadas a clima escolar, entendido aqui como condições favoráveis para o desempenho dos estudantes, contratando um assessor para o desenvolvimento de um projeto sobre Mediação de Conflitos, com todos os professores e duas turmas de alunos;
- temas relacionados à inclusão de alunos deficientes, tendo como culminância um Seminário de Inclusão para toda a comunidade escolar;
- projetos de literatura para o 1º e 2º ciclo;
- projeto de Geografia e Língua Portuguesa para o 3º ciclo;
- excursões a Museu de Ciências Naturais, gruta, Zoológico, parques, cidade histórica (Ouro Preto) e peças de teatro;
- aquisição de livros didáticos de língua estrangeira: gramática e dicionários de Inglês;
- assessoria para construção do Projeto Político Pedagógico da escola;
- oficinas de lazer, esporte e cultura para os estudantes, com profissionais contratados. Esses momentos de oficina são aproveitados pela coordenação pedagógica e gestão escolar para realização de reuniões com os professores tendo como pauta assuntos pedagógicos, administrativos e conselhos de classe.

Todas as excursões tiveram objetivos pedagógicos definidos previamente, fazendo parte dos projetos de Literatura e Geografia.

A Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo procurou atender à demanda dos estudantes e professores, promovendo:

- excursões com os alunos em teatros, museus, parques, cidades históricas e centros culturais;
- aquisição de bens permanentes como: televisão, aparelho de DVD e som portátil;
- compra de materiais de consumo didáticos pedagógicos: jogos pedagógicos, brinquedos, cadernos, lápis de cor, papéis diversos, livros paradidáticos, CD's;
- cursos, palestras e participação em congressos para os professores;
- projeto de valores humanos com o objetivo de diminuir a violência da comunidade e elevar a auto-estima dos estudantes;
- projeto de música e dança;
- assessoria de oficinairos, com o objetivo de auxiliar no processo de aprendizagem dos alunos e permitir aos professores a possibilidade de participação em reuniões pedagógicas e cursos de formação, enquanto os estudantes são atendidos nas oficinas.

As duas escolas promoveram ações pedagógicas que possibilitaram envolver os estudantes e qualificar o processo de ensino e aprendizagem. Quem resolve como usar a verba do PAP, é a comunidade escolar, seguindo as diretrizes da SMED. A diferença na escolha dos projetos foi mais voltada para a forma da escolha, ou seja, na EMMAO pudemos perceber um envolvimento de um grupo específico de professores (Língua Portuguesa, Geografia e Inglês) e na EMIAM a escolha pareceu ser mais interdisciplinar e/ou voltada mais para melhorar o interesse dos estudantes que qualificar as aulas.



## 2 – O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONDUÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA

No capítulo anterior, apresentei um caso de gestão de um projeto da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, denominado Projeto de Ação Pedagógica – PAP. Neste capítulo apresentarei minhas estratégias de pesquisa, para a análise desse caso de gestão, quais sejam: observação, entrevistas, questionários e estudos empíricos fazendo uma análise do papel do gestor na condução do PAP, bem como das questões surgidas a partir da pesquisa.

Conforme relatei no primeiro capítulo, a Secretaria Municipal de Educação, em 2004, implantou o Projeto de Ação Pedagógica - PAP, como uma oportunidade para que as escolas repensassem seus projetos pedagógicos e melhorassem o desempenho escolar dos estudantes.

A condução do Projeto de Ação Pedagógica é de responsabilidade do gestor escolar. Porém, vale ressaltar a importância do trabalho em equipe envolvendo a todos os interessados. Nesse caso específico, o envolvimento do coletivo é fundamental para o sucesso da ação pedagógica, uma vez que dá autonomia aos profissionais da escola para pensar no que é de interesse dos estudantes e que contribua para o melhor desempenho desses. Segundo Luck,

A formação de equipe não é um processo simples que depende apenas da vontade e da intenção de promovê-la. Ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, mas antes e acima de tudo, o entendimento de que ela é sua responsabilidade. Trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. Eles podem fazê-lo a partir de acentuados interesses individuais (LUCK, 2009, pág. 86)

Para compreender a atuação dos gestores nas duas escolas pesquisadas, realizei entrevista com as gestoras (anexo 4), nos dias 09 (nove) e 10 (dez) de dezembro de 2011. Através das entrevistas, obtive informações sobre a atuação das gestoras na condução do processo de divulgação, elaboração e avaliação, bem como pude perceber o envolvimento delas nas questões pedagógicas da instituição escolar.

## **2.1 Entrevista com as gestoras escolares: análise do papel do gestor na condução do PAP**

Analisando as duas escolas, podemos perceber o quanto o papel do gestor escolar é importante para o desenvolvimento de qualquer ação dentro da escola, principalmente no que tange às questões pedagógicas. Durante as entrevistas, as gestoras demonstraram conhecimento sobre o PAP, segurança na sua condução e clareza sobre sua responsabilidade com as dimensões pedagógica e financeira do projeto.

Administrar os recursos financeiros na escola faz parte da gestão escolar. Vejamos a contribuição de Heloísa Luck a esse respeito:

A gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, ganhou uma expressão especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus próprios problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito (LUCK, 2009, p. 111).

Continuando, Luck ressalta que “ao diretor escolar compete atender às necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade, facilitador e estimulador da aprendizagem” (LUCK, 2009, p.114).

Como o PAP é uma verba que se destina a melhorar o desempenho dos estudantes, é preciso compreender como o gestor escolar, principal responsável pela eficácia do projeto, tem conduzido todo o seu processo na escola.

A seguir, apresentarei o resultado das entrevistas, fazendo um paralelo entre as duas gestoras.

### **2.1.1 Divulgação do PAP 2010**

Com relação à divulgação do PAP 2010, as gestoras afirmaram terem feito ampla divulgação, dentro das diretrizes da SMED, possibilitando a participação de todos os professores, coordenadores e comunidade escolar.

Para aprovação do PAP, as escolas devem apresentar os projetos ao Colegiado escolar para análise e aprovação e fazer assembleia de pais para

finalização do processo de aprovação. A ata da Assembleia deve ser afixada no projeto. Na EMMAO, conforme relatou a diretora escolar, os pais participaram da escolha dos projetos e excursões. Segundo a gestora, a divulgação dos projetos pedagógicos na EMMAO se deu também durante todo o ano, na sua execução.

Quadro 2 Divulgação do PAP 2010 - Resposta da gestão escolar.

Divulgação do Projeto de Ação Pedagógica 2010	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
<p>“Para todos os segmentos e solicitando sugestões; depois para a comunidade em Assembleia Escolar” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).</p>	<p>“Através de caderno de aviso aos professores, informando sobre a verba e os critérios para o gasto desta verba, conforme estabelecido na Portaria SMED N° 079/2009. Depois das indicações dos professores, reunimos com a Coordenação para estabelecer prioridades. Em seguida, levamos ao colegiado para aprovação e por último fizemos assembleia escolar” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas das gestoras escolares

### 2.1.2 Atuação do coordenador pedagógico do ponto de vista da gestão escolar

O papel da coordenação pedagógica é de suma importância para que as ações do PAP sejam bem planejadas e executadas em favor do desempenho dos estudantes.

Na Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira, segundo a diretora, a atuação dos coordenadores pedagógicos junto à direção foi eficaz.

Para a gestora da Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo, a atuação dos coordenadores, como ponto de diálogo entre os professores e a gestão escolar, bem como de reflexão sobre os projetos apresentados, foi fundamental em todo o processo. As coordenadoras dessa escola são responsáveis, juntamente com a direção escolar, pela divulgação, acompanhamento e implementação dos projetos de ação pedagógica.

Quadro 3 Atuação da Coordenação Pedagógica - Resposta das gestoras .

Participação da Coordenação Pedagógica	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
“Foi atuante nos 2 turnos” (DM, entrevista cedida em 10 de dezembro de 2011).	“A Coordenação ajudou em relação à divulgação promovendo reunião para discutir com os professores as principais demandas. Para a implementação das ações, a coordenação apresentava o projeto pedagógico feito pelos professores referendando aquele gasto” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

### 2.1.3 Participação dos estudantes e dos pais

A respeito da participação dos pais, a gestora da EMMAO informou que os pais participaram principalmente nas definições relacionadas com aquisições de materiais e excursões. A gestora da EMIAM relatou que os pais do colegiado escolar se envolveram mais diretamente, dando sugestões e deliberando sobre cada projeto apresentado. Os estudantes do terceiro ciclo dessa escola participaram da escolha de algumas excursões.

Quadro 4 Participação dos pais e estudantes do 3º ciclo – Respostas das gestoras

Participação dos pais e estudantes	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
“Sim, principalmente em relação às aquisições de materiais (materialidade) e excursões” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).	“Apenas os pais e alunos que fazem parte do Colegiado da escola participaram da escolha dos projetos, através de sugestões e deliberações sobre cada projeto apresentado. Alguns estudantes opinaram a respeito das excursões” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

### 2.1.4 Escolha dos projetos pedagógicos para o PAP

A escolha dos projetos pedagógicos que compõem o PAP deve ser feita pelo coletivo de professores, coordenação e direção escolar. Nem sempre podem ser atendidos todos os projetos, uma vez que a verba do PAP é limitada.

Vejamos o que relataram as gestoras a esse respeito:

Quadro 5 Escolha dos projetos pedagógicos para o PAP - Resposta das gestoras

Escolha dos Projetos pedagógicos	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
<p>“Os projetos foram apresentados pelos professores, votados em reunião num sábado escolar e, posteriormente, a Assembleia aprovou os projetos de acordo com a verba recebida” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).</p>	<p>“Os projetos foram escolhidos em conjunto (por exemplo, um Projeto de Valores Humanos). A verba foi gasta em seu total e nenhum projeto apresentado pela equipe docente deixou de ser atendido, pois além do PAP, temos outras verbas que também podem ser utilizados para gastos em projetos pedagógicos, como o PDE Escola<sup>17</sup>, PDDE<sup>18</sup> e a Subvenção Regular (subvenção da Caixa Escolar para as escolas)”.</p> <p>“Os professores do 3º ciclo apresentaram projetos diversos para excursões, formação, aquisição de material pedagógico, assim como os demais professores da escola. Outro critério para a determinação dos projetos foram as atividades sugeridas pela SMED, através do <i>Projeto 3º Ciclo</i>, como por exemplo, a Jornada Literária e a Feira de Ciências, Cultura e Tecnologia, além da formação consorciada para os professores do 3º ciclo” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).</p>

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

Nas duas escolas, segundo as gestoras, os projetos foram escolhidos pelos professores, seguindo as orientações acima, ou seja, cada professor apresentou aos

<sup>17</sup> PDE Escola – Programa de Desenvolvimento Escolar - O PDE Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo. Seu objetivo é auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão e, para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros destinados a apoiar a execução de todo ou parte do seu planejamento.

<sup>18</sup> PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola criado em 1995. O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público.

colegas de trabalho uma proposta de projeto pedagógico, na maioria das vezes já apresentando o valor a ser gasto e, após análise de todos, houve a votação para escolha dos mais possíveis e significativos. A gestora da EMIAM fez questão de ressaltar que “a verba foi gasta em seu total e nenhum projeto docente deixou de ser atendido” (SA, entrevista concedida em 09 de dezembro de 2011).

### **2.1.5 Divulgação dos projetos, acompanhamento, execução e avaliação do PAP 2010**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 1996 – LDB-9394/96 – em seu art. 3º, Inciso VIII, define a realização da Gestão Democrática. Esse modelo de gestão contribui para a relação da escola com a comunidade escolar e na formação de cidadania dos estudantes. O momento de divulgação do PAP, a meu ver, se bem direcionado, é uma grande ação de gestão democrática.

A divulgação dos projetos de ação pedagógica é muito importante para que os professores, alunos e comunidades sejam envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A própria portaria do PAP considera a importância de promover a integração comunidade e escola, como vimos. Além disso, garantindo maior participação de todos, possibilita que os envolvidos disponham de condições, ao final do ano, de participarem da avaliação do PAP na escola.

Nas duas escolas houve a divulgação, sendo que, na primeira, essa foi feita nas reuniões pedagógicas para os professores. Para os estudantes do terceiro ciclo, a coordenadora pedagógica divulgou fotos na rede social (grupo de rede social criado para esse fim). O acompanhamento foi feito pela gestão escolar, coordenação pedagógica e acompanhante pedagógica regional. Na última reunião do ano letivo, houve a avaliação do PAP, quando os professores analisaram os projetos que consideraram significativos para a qualidade do ensino na escola e quais não foram.

Na segunda escola, os projetos foram divulgados no decorrer do ano, através de jornais produzidos por profissionais da escola, apresentação de slides para alunos e pais e apresentações dos projetos, na sua culminância, para toda a comunidade escolar. Segundo a gestora escolar, a coordenação pedagógica e direção fizeram avaliações contínuas com os professores, inclusive com a perspectiva da continuidade dos projetos no ano seguinte.

Quadro 6 Divulgação, acompanhamento, execução e avaliação dos projetos

Ações	Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
Divulgação	“A divulgação dos projetos foi feita durante a execução dos mesmos, pelos professores” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).	“Os projetos foram divulgados através de jornais produzidos pela escola, apresentação de slides para os alunos e a comunidade, além dos projetos que culminaram em eventos a serem apresentados para a comunidade” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).
Acompanhamento e Execução	“A coordenação acompanhou e colaborou para que tudo transcorresse de forma tranquila e com bom uso da verba. O acompanhamento da direção foi suporte para a coordenação de acordo com as demandas que surgiam e administração da parte financeira” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).	“Direção, coordenação e acompanhante pedagógica regional acompanharam a realização dos projetos ao longo do ano” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).
Avaliação	“Alguns professores do 3º ciclo estão sempre insatisfeitos. Os professores do 2º e 1º ciclos aprovaram todas as ações, com exceção de uma professora” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).	“Continuamente foram feitas avaliações com os professores, coordenadores e direção, inclusive com a perspectiva da continuação de alguns projetos no próximo ano” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

### 2.1.6 Rede de Formação Consorciada para os professores do 3º ciclo

Conforme relatado, a SMED propôs uma rede de formação para os professores do terceiro ciclo, em todas as disciplinas, no formato de consórcio, em

que as escolas participantes dividiriam o valor pago aos assessores. Vale ressaltar que isso não fora uma imposição da Secretaria de Educação. Sendo assim, as escolas tiveram a oportunidade de refletir sobre a proposta e fazer a adesão, caso concordassem. Embora as duas escolas tenham aderido, nem todos os professores participaram, já que a adesão era, também, individual.

Para a diretora da EMMAO a rede de formação foi bem pertinente. O fato de essa escola ter graves problemas de absenteísmo, dificultou a saída dos professores para a formação. Mas ela acredita que, ainda assim, foi a melhor maneira de garantir a participação dos professores que desejaram a formação.

Para a gestora da EMIAM, a rede de formação consorciada foi uma excelente iniciativa. Os professores que participaram ficaram satisfeitos com a formação. A diretora relatou que, nos dois últimos anos, os professores haviam priorizado ações como excursão, teatro, pesquisa em cidades históricas e visitas a museus e que a formação contribuiu para a reflexão sobre as práticas em sala de aula.

Quadro 7 Formação consorciada para os professores – Resposta das gestoras

Formação consorciada – 3º ciclo	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
“Os professores do 3º ciclo que desejaram a formação participaram. Alguns gostaram muito e acharam válida a formação em forma de consórcio, por terem a oportunidade de encontrarem com colegas da mesma disciplina atuantes em outras escolas. Houve professores que acharam que a formação não lhes acrescentou muita coisa” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).	“Poucos professores participaram da formação consorciada, mas os que participaram gostaram e acreditam que os encontros foram eficientes para a reflexão da prática pedagógica em sala de aula” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

### 2.1.7 Visão do gestor escolar

Como a maior preocupação desse trabalho é com relação ao interesse e desempenho dos alunos do 3º ciclo, uma das questões mais relevantes diz respeito à percepção do gestor escolar quanto ao possível impacto das ações do PAP em relação ao desempenho desses estudantes. A gestora da primeira escola falou



novamente das oficinas de lazer, esporte e cultura para os estudantes que acharam muito positivo o fato de aprenderem atividades novas, com outros profissionais que não somente os professores.

A gestora da segunda escola pesquisada afirma ter percebido um impacto positivo e significativo no desempenho dos estudantes, a partir das ações desenvolvidas através do PAP 2010. Ela relata que “além dos estudantes manifestarem maior interesse nos conteúdos curriculares, os projetos contribuíram para elevar a autoestima dos mesmos”. Nessa escola, os alunos foram envolvidos nas decisões dos projetos, sugestão da própria diretora, o que fez com que eles valorizassem e compreendessem melhor as ações desenvolvidas em favor de sua aprendizagem. Segundo a gestora, as avaliações externas apresentaram melhor resultado que nos anos anteriores, o que ela avaliou como sendo resultado da forma de planejamento das ações pedagógicas.

Quadro 8 Visão do gestor escolar em relação ao PAP .

Visão das Gestoras Escolares	
Gestora escolar da EMMAO	Gestora escolar da EMIAM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As oficinas contratadas foram de excelente aceitação pelos alunos, o que favoreceu aos mesmos uma nova forma de aprendizagem e convivência de profissionais que não são seus professores”.</li> <li>• “A porcentagem para formação dos profissionais deveria ser igual à dos projetos para alunos, maior cobrança de cada profissional que adere à formação, para melhor uso da verba”.</li> <li>• “Tenho dificuldades com relação a como fazer alterações no PAP quando alguma ação não esteja acontecendo de forma adequada” (DM, entrevista cedida em 10 dezembro de 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Percebo um impacto positivo das ações do PAP no desempenho dos alunos do 3º ciclo. Além de manifestarem maior interesse nos conteúdos curriculares, os projetos contribuíram para melhorar a autoestima dos alunos. A disciplina melhorou significativamente, o que permite ao professor se ater mais ao ensino, ao invés do controle do comportamento do aluno”.</li> <li>• “Não tenho nada a propor para o aperfeiçoamento do PAP, porque acredito que sua estrutura, se bem direcionada, leva a escola a contribuir para a melhoria da qualidade da educação” (AS, entrevista cedida em 09 de dezembro de 2011).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora utilizando respostas das gestoras escolares

Como última questão, foi sugerido às gestoras apontarem sugestões para melhorar os encaminhamentos do PAP. A primeira diretora disse que “a porcentagem para formação dos profissionais deveria ser igual à dos projetos para os alunos” e que deveria haver, por parte da SMED, maior cobrança de cada profissional que adere à formação, para o melhor uso da verba. A segunda gestora não deu sugestão, por acreditar que as diretrizes estão de acordo com as necessidades da escola para alcançar a meta de melhorar a qualidade da educação.

Em sua tese de doutorado, a professora Thelma Polon, buscando identificar “os perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica nas escolas eficazes” (POLON, 2009) apresentou três perfis de gestão, a saber: perfil pedagógico, perfil organizacional e perfil relacional. Embora a autora qualifique os três perfis como importantes para o trabalho do gestor escolar, ela aponta uma tendência, em que o perfil pedagógico é predominante, como um fator eficaz para a melhor qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

A liderança do tipo predominantemente pedagógico, ou seja, a que se coloca de forma mais relacionada, no interior da escola, aos aspectos centrais do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, tende a produzir efeitos mais benéficos sobre os resultados escolares do que as lideranças predominantemente organizacionais e relacionais (POLON, 2009, p.5).

Heloísa Luck apresenta as competências do gestor escolar, em sua obra *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, destacando o clima escolar. Para ela, o gestor “estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor” (LUCK, 2009, p.115).

Na Escola Municipal Ignácio de Andrade Melo, o perfil da diretora se apresenta mais voltado para as questões pedagógicas, embora também pude perceber os perfis organizacional e relacional (esse bem presente, pois a escola tem uma boa relação com as famílias) o que é absolutamente benéfico para a aprendizagem dos estudantes. Por diversas vezes em que estive na escola, acompanhei diálogos da gestora com alunos que se recusavam a fazer as atividades em sala de aula. A gestora, tratando os alunos com afetividade, conseguia fazer com que eles refletissem sobre suas atitudes e, muitas vezes, eles voltavam para a sala de aula e faziam as atividades propostas pelo professor. Embora a escola esteja inserida em um contex-

to de grande violência e vulnerabilidade social, o clima escolar apresenta certa tranquilidade, salvo alguns casos isolados de alunos com histórico de violência doméstica e/ou envolvimento com o tráfico de drogas, que demonstram dificuldade em seguir as regras da escola e principalmente de se concentrarem nos estudos.

O que chama a atenção nessa escola são os diálogos permanentes entre direção, coordenação, professores e pais. Nos últimos três anos a escola saiu da condição de uma das treze escolas com os piores resultados nas avaliações sistêmicas, para o primeiro lugar no PROALFA (avaliação do estado de Minas Gerais, para o terceiro ano do ensino fundamental – alfabetização) em 2010. Pelo que pude perceber, essa gestora apresenta um perfil de gestão que investe no bem-estar dos professores e alunos, na participação da comunidade escolar, nos projetos pedagógicos dos professores e na condução das propostas pedagógicas da Secretaria de Educação.

Já na EMMAO, pude perceber uma gestora com um alto nível de preocupação com as questões administrativas (perfil de liderança organizacional) e certa dificuldade para se relacionar com os professores do terceiro ciclo de formação.

A escola é extremamente organizada, considerada pela gerência de Caixa Escolar da SMED, responsável pela administração financeira, como um excelente modelo em relação à prestação de contas. Porém, o clima escolar<sup>19</sup>, que Luck defende como “estratégia para que os alunos aprendam comportamentos importantíssimos para o seu desenvolvimento como cidadão” (LUCK, 2009) apresenta sérios problemas, como: alunos fora de sala constantemente, professores insatisfeitos, pouco diálogo entre direção e professores do 3º ciclo e resistência dos professores quanto às formações oferecidas pela Secretaria de Educação. Considerando o nível socioeconômico dos alunos e o seu desempenho nos anos iniciais, podemos considerar que o IDEB dos anos finais poderia estar melhor. É possível perceber uma séria diferença do trabalho pedagógico entre o segundo e terceiro ciclo. Nos dois primeiros ciclos, a gestora se envolve mais com as questões pedagógicas. Ressalto

---

<sup>19</sup> O termo clima escolar ganhou popularidade após ter sido mencionado por Gellerman, em 1964, no âmbito da psicologia do trabalho (BRESSOUX, 2003). Da forma como é adotado, em inúmeros estudos nacionais e internacionais, refere-se ao conjunto de percepções e sensações em relação à instituição de ensino que, em geral, descortinam os fatores relacionados à estrutura pedagógica e administrativa, além das relações humanas que ocorrem no espaço escolar. O “clima escolar” representa uma espécie de personalidade coletiva da escola, a atmosfera geral que pode ser percebida de imediato, e através da qual pode-se determinar a efetividade desta. (CUNHA & COSTA, 2006, p. 6)

que essa gestora é formada em Pedagogia e faz parte do grupo docente das séries iniciais do ensino fundamental.

A diretora dessa escola fez a divulgação da portaria do PAP 2010 e o convite à comunidade escolar para a assembleia que aprovaria os projetos pedagógicos. Estimulou e apoiou mais os professores dos anos iniciais, por ter um melhor relacionamento com estes. Acatando a sugestão da gerência regional de educação em contratar assessor para formação dos professores e alunos no que diz respeito à mediação de conflitos, visto ser esse um grande problema na escola, a diretora simplesmente comunicou aos professores que haveria essa assessoria. Como pude perceber na reunião de escolha dos projetos pedagógicos para o PAP 2010, não houve um envolvimento dos docentes no processo de escolha desse projeto específico, o que acarretou uma insatisfação por parte dos mesmos e, conseqüentemente, no projeto em sala de aula. Apenas dois professores acompanharam o trabalho do assessor. O grupo de professores avaliou no final do ano que esse projeto não fora positivo para a melhoria da qualidade do trabalho escolar.

Ao analisar a forma de gestão do PAP em 2011 na EMIAM, pude verificar a atuação da gestora desde a divulgação da portaria 2010, incentivando a coordenação e professores a elaborarem os projetos que estimulassem os estudantes do 3º ciclo, buscando atender a suas expectativas ou proporcionar-lhes perspectiva de vida, uma vez que o problema apontado pelos professores era a apatia dos estudantes. Os pais foram convidados a participar das decisões e os alunos fizeram propostas de projetos pedagógicos, ou melhor, de lugares que gostariam de conhecer e que contribuiria para seu desenvolvimento intelectual.

Podemos concluir que, para uma boa condução de uma política pública na educação, o gestor escolar deve estar atento aos problemas apresentados na escola, no interesse dos professores e alunos e saber qual o seu papel diante de todo o processo de ensino e aprendizagem. O gestor deve, antes de tudo, compreender que seu papel é de mediador e não de impositor. O diálogo e compreensão devem nortear suas ações para um melhor funcionamento da escola e desempenho dos estudantes. O clima escolar é fator predominante para que os professores possam desenvolver com eficiência o trabalho pedagógico. E, por fim, todos os atores interessados devem ser envolvidos no processo.

A proposta de um projeto como o PAP reforça a ideia de um modelo participativo de gestão. A escola por muito tempo reclama de projetos prontos para serem

executados, vindos da Secretaria de Educação. O tão falado “de cima para baixo” ou “de fora para dentro”. Segundo Heloísa Luck,

O movimento de descentralização em educação é internacional [...] e está relacionado com o entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado” (LUCK, 2009, p. 17)

Segundo Luck, “as escolas precisam, por exemplo, ter mais autonomia para decidir sobre as escolhas relacionadas ao seu funcionamento e assumir a responsabilidade pelo cumprimento das metas de aprendizagem” (LUCK, 2009, p. 7). O PAP é uma ferramenta pedagógica de apropriação do interior da escola e, sendo a escola uma grande responsável pelo sucesso dos estudantes, é preciso compreender como utilizar o PAP com eficácia para melhorar a qualidade do ensino.

Direcionando-se ao papel dos gestores escolares, Luck reafirma sua importância enquanto “mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente” (LUCK, 2009, p.22). E destaca ainda que:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, [...] cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LUCK, 2009, p.22).

Quanto aos professores, poderiam contribuir mais efetivamente, se melhor compreendessem seu papel de influência diante dos alunos. Segundo a mesma autora:

os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais [...] professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com

forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses (LUCK, p.21, 2009).

## **2.2 O professor do 3º ciclo e o Projeto de Ação Pedagógica**

Como vimos no histórico que apresentei sobre o PAP da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, a cada ano a Secretaria de Educação faz alterações para que esse projeto seja melhor administrado e aproveitado nas escolas. Encontramos no início muitos equívocos quanto à utilização dessa verba. Atualmente os gestores escolares e coordenadores pedagógicos demonstram compreender que o PAP é realmente uma ferramenta para melhorar as práticas pedagógicas e o desempenho estudantil.

Mas e os professores? Será que eles conhecem de fato esse projeto? Qual a visão do professor do terceiro ciclo sobre o Projeto de Ação Pedagógica? Será que ele compreende esse projeto como um instrumento para melhorar sua prática e, conseqüentemente, o desempenho dos estudantes? Ele investe no protagonismo de seus alunos, buscando formar cidadãos conscientes e responsáveis por sua aprendizagem? Através de questionário elaborado para os professores das duas escolas (anexo 5), vimos algumas fragilidades que devem ser pontuadas e trabalhadas.

Apresentarei a seguir as respostas dos professores em número de respostas e/ou porcentagem<sup>20</sup>, para facilitar a compreensão e análise.

### **2.2.1 Questionário aos professores do 3º ciclo – PAP**

Todos os professores do terceiro ciclo das escolas municipais de Belo Horizonte têm curso de graduação, exigência para posse na Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte. Dos vinte e quatro professores das duas escolas pesquisadas, um tem doutorado e dois têm mestrado. Os demais têm graduação na área de conhecimento que atuam.

---

<sup>20</sup> EMMAO: 8 professores=100%; 7 professores=87,5%; 6 professores=75%; 5 professores= 62,5%; 4 professores=50%; 3 professores=37,5%; 2 professores=25%; 1 professor=12,5%. EMIAM: 9=100%; 8=89%; 7=78%; 6=67%; 5=55%; 4=45%; 3=33%; 2=22%; 1=11%

Dos quatorze professores do 3º ciclo na EMMAO, oito responderam ao questionário e dos 12 professores da EMIAM, tive o retorno de nove, conforme representado na tabela abaixo:

Tabela 8 - Participação dos professores

Questões	Escolas	Nº de professores do 3º ciclo	Nº de questionários respondidos	Porcentagem
Participação dos professores	EMMAO	14	8	57,14%
	EMIAM	12	9	75%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas do questionário aos professores

A primeira pergunta do questionário indagava se os professores conheciam a estrutura do PAP e como eles avaliavam essa verba: 62% (sessenta e dois por cento) dos professores da EMMAO disseram conhecer a estrutura do PAP e apenas um professor (12,5%) considera que essa verba é totalmente adequada. Embora nenhum professor avalie a verba como ruim (ou fraca), apenas 50% (cinquenta por cento) acredita ser boa. Na EMIAM 33% (trinta e três por cento) dos professores relatou não conhecer a estrutura do PAP, mas, por outro lado, 89% (oitenta e nove por cento) avaliaram a verba como boa e/ou ótima.

As respostas dos professores com relação a conhecer a estrutura do PAP chamaram a atenção, pelo fato de as gestoras escolares dizerem ter feito ampla divulgação no interior da escola.

Tabela 9 - Compreensão dos professores quanto à estrutura do PAP

Conhece a estrutura do PAP?	Escolas	Sim	%	Não	%	Abstenção	%
	EMMAO		5	62,5%	2	25%	1
EMIAM		6	66,7%	3	33,3	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir de respostas dos professores

Tabela 10 - Avaliação dos professores quanto à verba do PAP.

Como avalia	Escolas	Ótimo	%	Bom	%	Regular	%	Fraço	%	Abs-tenção	%
-------------	---------	-------	---	-----	---	---------	---	-------	---	------------	---

a verba do PAP?	EMMAO	1	12,5%	3	37,5%	2	25%	0	0	2	25%
	EMIAM	1	11%	7	78%	1	11%	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir de respostas dos professores

Continuando o questionamento sobre o PAP, pretendendo saber como os professores avaliaram o papel do gestor em todo o processo do PAP 2010/2011, pedi aos professores que dessem uma nota de zero a dois (tabela 11) demonstrando seu grau de satisfação quanto às questões, sendo dois, o maior grau de satisfação.

Mais uma vez, as duas escolas apontam que a divulgação por parte do gestor escolar precisa melhorar. Em uma escola apenas 25% (vinte e cinco por cento) e na outra 55% (cinquenta e cinco por cento) dos professores ficou totalmente satisfeito sobre esse item. Na EMMAO, metade dos professores achou que o envolvimento do corpo docente ocorreu e, na EMIAM, a maioria avaliou que os professores se envolveram adequadamente.

As respostas dos professores quanto à discussão no coletivo demonstram que o diálogo ainda deve ser mais valorizado: na primeira escola, 50% (cinquenta por cento) dos professores avaliaram como positivo esse item, enquanto que na segunda escola, onde a gestora afirma que valoriza as decisões no coletivo, somente 11% (onze por cento) se diz satisfeito com essa questão. Mas como 78% (setenta e oito por cento) dos professores se avaliaram como parcialmente satisfeitos, podemos entender que o diálogo existe e os professores o valorizam.

Se as discussões para escolha dos projetos não estão devidamente garantidas e bem aproveitadas, conforme respostas dos professores, não poderia ser diferente o grau de satisfação a respeito dos projetos pedagógicos escolhidos em 2010. Na EMMAO somente trinta e sete e meio por cento dos professores ficaram totalmente satisfeitos e na EMIAM somente trinta e três por cento.

Embora na entrevista com as gestoras escolares, a EMIAM tenha demonstrado uma maior preocupação em envolver os estudantes do terceiro ciclo na escolha dos projetos, trinta e três por cento dos professores ficou insatisfeito e somente onze por cento, demonstrou satisfação. Já na EMMAO a maioria dos professores ficou parcialmente satisfeita.



O gasto com materialidade (aquisição de material pedagógico de consumo), agradou praticamente a todos os professores: apenas um professor (equivalente a 12,5% do total de professores) da EMMAO não ficou satisfeito.

A formação dos professores no formato de consórcio foi considerada pelos professores como melhor do que a formação na escola: nas duas escolas, os professores avaliaram positivamente a formação regionalizada. Na EMIAM, 67% (sessenta e sete por cento) dos professores ficaram muito satisfeitos com essa formação.

Tabela 11 - Avaliação dos professores do terceiro ciclo - PAP 2010 (1)

Nota de 0 a 2 – Grau de satisfação - PAP 2010							
Questões	Escolas	0	%	1	%	2	%
Divulgação/direção e coordenação.	EMMAO	1	12,5%	5	62,5%	2	25%
	EMIAM	1	11%	3	33%	5	55%
Envolvimento dos professores.	EMMAO	0	0	4	50%	4	50%
	EMIAM	1	11%	7	78%	1	11%
Discussão no coletivo para escolha dos projetos.	EMMAO	1	12,5%	3	37,5%	4	50%
	EMIAM	2	22%	6	67%	1	11%
Projetos escolhidos.	EMMAO	1	12,5%	4	50%	3	37,5%
	EMIAM	2	22%	4	45%	3	33%
Envolvimento dos estudantes.	EMMAO	1	12,5%	5	62,5%	2	25%
	EMIAM	3	33%	5	55%	1	11%
Gasto com materialidade.	EMMAO	1	12,5%	3	37,5%	4	50%
	EMIAM	0	0	5	55%	4	45%
Formação professores na escola.	EMMAO	2	25%	5	62,5%	1	12,5%
	EMIAM	2	22%	3	33%	4	45%
Formação professores na regional.	EMMAO	0	0	7	87,5%	1	12,5%
	EMIAM	0	0	3	33%	6	67%
Processo de avaliação do PAP na escola.	EMMAO	1	12,5%	6	75%	1	12,5%
	EMIAM	0	0	6	67%	3	33%

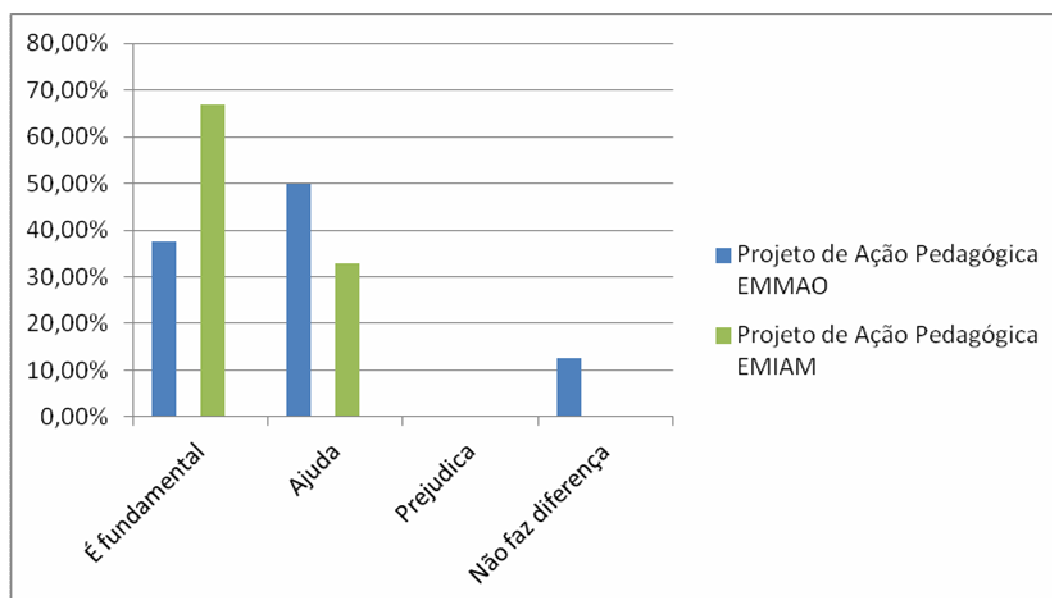
Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores ao questionário

A avaliação dos projetos contemplados no PAP é de suma importância para a organização do PAP do ano seguinte, bem como para analisar se os projetos cumpriram o objetivo de melhorar o desempenho dos estudantes. Na EMMAO, um professor respondeu não ter ficado satisfeito com o processo de avaliação, enquanto

que os demais afirmaram ter sido boa a avaliação. Na EMIAM todos os professores afirmaram que a avaliação foi boa, ou seja, 100% de aprovação para o processo de avaliação do PAP nesta escola.

Perguntei aos professores o que eles achavam que o PAP era para a escola, dando as seguintes opções: “É fundamental”; “Ajuda”; “Prejudica” ou “Não faz diferença”. Na EMMAO, 37,5 % dos professores acha que é fundamental; 50% dizem que o PAP ajuda e 12,5% acredita que não faz diferença. Para 67% dos professores do terceiro ciclo da EMIAM, o PAP para a escola é fundamental e para 33%, esse projeto ajuda a escola (Figura 3).

Figura 3 – Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010



Fonte: Elaborado pela autora a partir de respostas dos professores ao questionário.

Embora na questão anterior nem todos os professores disseram que a verba do PAP é fundamental para a escola, podemos verificar pelas informações da tabela 12, apresentada a seguir, que quase todos os professores das duas escolas perceberam que o PAP contribuiu para o melhor desempenho dos estudantes nos últimos anos e que os projetos escolhidos foram de cunho exclusivamente pedagógico.

Vale ressaltar que os projetos são escolhidos pelos professores e que a portaria da Secretaria Municipal de Educação – Portaria SMED nº 073/2012 - orienta que os projetos sejam pedagógicos, que visem à promoção da aprendizagem escolar.

Para que sejam aprovados, os projetos apresentados pela escola passam por uma rigorosa análise: primeiro pela equipe pedagógica regional (acompanhantes e

gerentes), depois pela SMED, exatamente para que eles sejam exclusivamente de cunho pedagógico.

Vejamos na tabela 12, a avaliação que os professores fizeram a respeito da verba do PAP de 2010:

Tabela 12 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-A)

Questões	Escolas	Concordo fortemente		Concordo		Discordo		Discordo fortemente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. O PAP contribuiu, nos últimos anos, para melhorar o desempenho dos estudantes.	EMMAO	1	12,5%	6	75%	1	12,5%	0	0
	EMIAM	2	22%	5	55%	2	22%	0	0
2. Os projetos escolhidos são exclusivamente pedagógicos.	EMMAO	0	0	8	100%	0	0	0	0
	EMIAM	2	22%	6	67%	1	11%	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores

Todo e qualquer planejamento pedagógico deve estar baseado em três momentos: elaboração, execução e avaliação. Para a primeira parte do planejamento do PAP nas escolas, o que mais se precisa levar em consideração é que deve ser feito pelo coletivo de profissionais da escola. Todos devem ser envolvidos, o máximo possível, pois é uma verba única com o mesmo objetivo: melhorar o desempenho escolar dos estudantes e dos professores. O que tenho observado nas escolas durante muitos anos é que os professores desejam melhorar suas práticas em sala de aula, o que os leva a defender projetos da sua área de ensino (disciplina). Porém, não vi, em nenhuma das duas escolas, um planejamento do PAP interdisciplinar envolvendo todos os professores, de forma a efetivamente contribuir para seu principal objetivo.

Como o planejamento é o ponto de partida para qualquer projeto, seja na área da educação ou outra qualquer, perguntei aos professores como era feita a escolha dos projetos para o PAP na escola. A metade dos professores da EMMAO afirma

que são escolhidos pelo coletivo de professores, tendo a metade discordado de que a escolha dos projetos tivesse sido feita nesse formato.

Na EMIAM os professores apontaram que as duas formas foram utilizadas: os projetos planejados individualmente e depois divulgados aos colegas, para análise e escolha dos mais viáveis. Nas duas escolas os professores acreditam que os projetos deveriam ser escolhidos pelo coletivo e direcionados a melhorar o desempenho dos estudantes. Na EMMAO, um professor acredita que em 2010 o objetivo do PAP não foi alcançado.

Tabela 13 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-B)

Questões	Escolas	Concordo fortemente		Concordo		Discordo		Discordo fortemente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3. Os projetos são escolhidos na escola por cada professor e depois divulgados aos colegas.	EMMAO	0	0	2	12,5%	5	62,5%	0	0
	EMIAM	1	11%	3	33%	3	33%	2	23%
4. Os projetos na escola são escolhidos no coletivo de professores.	EMMAO	1	12,5%	3	37,5%	4	50%	0	0
	EMIAM	1	11%	3	33%	3	33%	2	23%
5. A escolha dos projetos é direcionada a melhorar o desempenho dos estudantes.	EMMAO	1	12,5%	6	75%	1	12,5%	0	0
	EMIAM	3	33%	6	67%	0	0	0	0
6. Para melhor utilização da verba do PAP, os projetos devem ser escolhidos pelo coletivo escolar.	EMMAO	2	12,5%	6	75%	0	0	0	0
	EMIAM	5	55%	4	45%	0	0	0	0
7. Para melhor utilização da verba do PAP os projetos devem ser direcionados a melhorar o desempenho dos estudantes.	EMMAO	4	50%	4	50%	0	0	0	0
	EMIAM	6	67%	3	33%	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores

Muitos estudos comprovam que a relação da escola com a família e vice-versa contribui significativamente para o melhor desempenho dos estudantes. Cas-

tro e Regattieri reforçam a importância da participação da família na vida escolar das crianças e adolescentes e o compromisso do Brasil em atender à demanda escolar da sociedade:

A participação das famílias na vida escolar de seus filhos, sobretudo nos primeiros anos do ensino fundamental, é destacada como estratégia importante de apoio à aprendizagem em publicações técnicas e nas cartas e declarações internacionais resultantes de reuniões e conferências convocadas pela UNESCO desde os anos 1980. Entre elas, vale lembrar como marcos a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (JOMNTIEN, 1990), reafirmada pela Conferência de Dacar (2000), que estabeleceu como um de seus objetivos assegurar, até 2015, o atendimento das necessidades de aprendizado de todas as crianças, jovens e adultos em processo equitativo. Como país-membro da UNESCO, o Brasil, por meio do Ministério da Educação, também tem renovado, ano a ano, este compromisso (CASTRO; REGATTIERI, 2009, p. 9).

Acreditando na importância de envolver os pais e estudantes no processo de aprendizagem escolar, uma das questões do questionário foi elaborada com o objetivo de verificar a opinião dos professores a esse respeito.

Um planejamento pedagógico deve ser construído por todos os atores envolvidos. Se temos um problema levantado pelos próprios professores, relacionado à falta de interesse dos estudantes do terceiro ciclo, o PAP pode contribuir para que seja solucionado, desde que esses façam parte do planejamento, execução e avaliação dos projetos pedagógicos, juntamente com os professores.

As respostas dos professores na tabela 14 mostram que nem todos valorizam o envolvimento dos estudantes no planejamento pedagógico, assim como também indicam que os professores não veem como significativa a participação das famílias nas questões pedagógicas.

Interessante observar que 87% (oitenta e sete por cento) dos professores da EMMAO e 88% (oitenta e oito) da EMIAM concordam que os estudantes do terceiro ciclo devam participar da escolha dos projetos, entretanto dois professores, um de cada escola, não concordam. Exatamente o mesmo número de professores que não acreditam que o envolvimento dos estudantes no planejamento pedagógico faça com que esses se interessem mais pelos estudos.

Quanto aos pais, a concepção de 62,5% (sessenta e dois e meio por cento) dos professores da EMMAO de que devam ser envolvidos na escolha dos projetos do PAP é de discordância. Apenas 37,5% (trinta e sete e meio por cento) dos professores concordam com essa questão.

Na EMIAM, o número de professores que discordam e discordam fortemente da importância da participação dos pais também foi grande: 44% (quarenta e quatro por cento) dos professores.

Esse dado é bastante curioso, principalmente porque são os professores do 3º ciclo que geralmente reclamam que a família não acompanha o processo escolar dos estudantes.

Tabela 14 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-D)

Questões	Escolas	Concordo fortemente		Concordo		Discordo		Discordo fortemente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10. Os estudantes do 3º ciclo devem participar da escolha dos projetos do PAP.	EMMAO	2	25%	5	62,5%	1	12,5%	0	0
	EMIAM	5	55%	3	33%	1	12%	0	0
11. Os pais devem ser envolvidos no processo de escolha dos projetos pedagógicos.	EMMAO	0	0	3	37,5%	5	62,5%	0	0
	EMIAM	3	33%	2	23%	3	33%	1	11%
12. Quando os alunos participam do planejamento pedagógico, seu interesse pelos estudos é melhor.	EMMAO	4	50%	3	37,5%	1	12,5%	0	0
	EMIAM	2	22%	6	67%	1	11%	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores

Em toda minha trajetória profissional, quase trinta anos no magistério, percebi que é de suma importância conhecer os estudantes para ajudá-los no processo de aprendizagem. A melhor maneira de alcançar esse objetivo é aproximar-se da família, buscar visualizar o contexto familiar e envolver os pais da melhor forma possível na aprendizagem de seus filhos. Essa minha concepção foi reforçada pela literatura sobre essa temática.

Na obra *Integração escola-família – Subsídios para práticas escolares*, as autoras Jane Margareth Castro e Marilza Regattieri apresentam sugestões fundamentais sobre essa relação escola-família. As autoras afirmam que:

Todo profissional da educação experiente sabe que os resultados de seu trabalho junto aos alunos são influenciados pelo apoio que estes recebem ou não por parte de seus familiares. [...] Pesquisas também têm demonstrado que, se a percepção de um professor sobre cada um de seus alunos é decisiva para a promoção de uma boa relação escola-aluno, um diagnóstico baseado em suposições e não em evidências sobre os fatores que estão interferindo nos problemas de aprendizagem pode gerar intervenções pedagógicas pouco eficazes e com resultados possivelmente desastrosos (CASTRO, REGATTIERI, 2009, p.6).

Dando continuidade ao questionário, procurei saber qual a visão dos professores com relação à atuação do gestor escolar na condução do PAP. Vale ressaltar a importância do gestor escolar na condução coletiva de qualquer ação na instituição.

Heloísa Luck e Thelma Polon apresentam o gestor escolar como um líder. Liderar uma equipe de profissionais da educação é promover um clima escolar favorável ao processo de ensino e aprendizagem. Para Luck,

A formação de ambiente e cultura escolar flexível e aberta ao exercício de iniciativa, participação e prática da autonomia na tomada de decisões, com vistas nos objetivos educacionais a serem desenvolvidos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos, eis a responsabilidade do diretor escolar. Sem que esses elementos sejam trabalhados dia a dia, com competência, as pessoas deixam de desenvolver o comprometimento com seu trabalho e seus resultados e se tornam omissas e desinteressadas em melhorá-las (LUCK, 2009, p. 126).

A professora Thelma Polon, quanto à condução de uma política, afirma que:

De uma forma geral, as políticas não representam apenas a formulação de uma ação específica; elas compreendem os processos de entrada numa “Agenda”, que se completa com a formulação, implementação e avaliação de seus resultados. Essa dinamicidade ganha visibilidade através de projetos, programas e planos (POLON, 1990, p.40).

Os professores das duas escolas concordam que a direção escolar deve participar ativamente de todo o processo do PAP na escola, sendo seu envolvimento fundamental para o sucesso desse projeto, conforme respostas registradas na tabela abaixo:

Quadro 9 Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-C)

Questões	Escolas	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente
----------	---------	---------------------	----------	----------	---------------------

		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. A direção escolar deve participar de todo o processo do PAP na escola.	EMMAO	4	50%	4	50%	0	0	0	0
	EMIAM	6	67%	3	33%	0	0	0	0
9. O envolvimento do gestor escolar é fundamental para o sucesso do PAP.	EMMAO	4	50%	4	50%	0	0	0	0
	EMIAM	7	78%	2	22%	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores

Com as últimas questões aos professores do terceiro ciclo, procurei verificar qual a relação que estes fazem do PAP com as práticas em sala de aula, se eles compreendem o PAP como um instrumento de autonomia para a escola e se esse projeto contribui para melhorar a relação professor-aluno:

Tabela 15 - Avaliação dos professores do 3º ciclo – PAP 2010 – (3-E)

Questões	Escolas	Concordo fortemente		Concordo		Discordo		Discordo fortemente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13. As aulas dos professores tornam-se mais significativas com a utilização da verba do PAP.	EMMAO	4	50%	4	50%	0	0	0	0
	EMIAM	4	45%	4	45%	1	12%	0	0
14. O PAP possibilita a autonomia da escola nas questões pedagógicas.	EMMAO	1	12,5%	7	87,5%	0	0	0	0
	EMIAM	3	33%	4	45%	1	11%	1	11%
15. O PAP contribui para melhorar a relação professor/aluno.	EMMAO	1	12,5%	5	62,5%	2	12,5%	0	0
	EMIAM	3	33%	5	55%	1	12%	0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos professores

Na EMMAO, conforme ilustrado na tabela 5, todos os professores concordam (sendo que a metade concorda fortemente) que, com a verba do PAP, suas aulas se tornam mais significativas e que o PAP possibilita a autonomia da escola nas questões pedagógicas. Na EMIAM um professor (11%) discorda desse item e 22% (vinte



e dois por cento) discorda, sendo que um desses discorda fortemente, ou seja, 33% (trinta e três por cento) dos professores dessa escola não acreditam que a verba do PAP contribua para que suas aulas sejam mais significativas e que possibilite a autonomia da escola nas questões pedagógicas.

A grande maioria dos professores das duas escolas concorda que o PAP contribui para melhorar a relação professor-aluno.

### **2.3 Entrevista com os estudantes do terceiro ciclo**

Segundo Heloísa Luck, “os estudantes são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social” (LUCK, 2009, p. 21). Se assim é (e acredito que sim), seja no âmbito da gestão escolar, seja no dos professores ou secretaria, as ações da escola devem estar sempre voltadas para os estudantes.

Considerando a insatisfação dos alunos do terceiro ciclo em relação às questões escolares (insatisfação constada por diversas pesquisas e/ou observação daqueles que circulam nos ambientes escolares), acredito que o PAP seria muito melhor aproveitado se esses estudantes fizessem parte da escolha dos projetos pedagógicos. Pensando nisso e buscando conhecer a opinião desses atores, considerados aqueles “para quem a escola existe” (LUCK, 2009, p.21), entrevistei alguns estudantes de cada escola.

A entrevista<sup>21</sup> com um grupo de alunos<sup>22</sup> de cada escola (anexo 6) fecha a pesquisa e análise deste estudo de caso e desperta em mim um desejo ainda maior em auxiliar professores e estudantes do terceiro ciclo no processo de ensino e aprendizagem. A partir das respostas obtidas, pude perceber que a relação professor-aluno precisa ser trabalhada no ambiente escolar, a fim de favorecer a harmonia e contribuir com a aprendizagem dos estudantes.

Iniciei perguntando aos adolescentes se eles gostam da escola em que estão matriculados e por que gostam ou não. Minha intenção era saber a relação afetiva desses alunos com a escola e com os profissionais. Em seguida, perguntei qual seria a escola ideal para eles, a fim de saber quais são os desejos desses jovens e o que esperam da escola.

---

<sup>21</sup> Entrevista realizada no dia 05 de julho de 2012.

<sup>22</sup> A escolha dos alunos para entrevista foi feita aleatoriamente e a entrevista foi individual.

Fiz um relato sobre o PAP, explicando o que é esse projeto, seu objetivo, estrutura e algumas ações pedagógicas contempladas em 2010. Perguntei se eles gostariam de participar do planejamento ou escolha dessas ações e, caso participassem, o que iriam propor como estratégia para melhorar seus interesse e desempenho na escola. E, por fim, perguntei o que pode melhorar seu desempenho escolar.

Os estudantes do terceiro ciclo, todos entre 13 e 14 anos de idade, demonstraram um grau de maturidade bem elevado na entrevista. Relataram a percepção que têm quanto à dificuldade dos professores em resolverem as questões disciplinares; apontaram suas próprias fragilidades e descompromisso com os estudos; pontuaram a qualidade ou falta de qualidade das aulas, dando sugestões para que sejam mais interessantes. Apresentarei a seguir os resultados das entrevistas, separadamente, por escola, destacando algumas falas dos estudantes.

### 2.3.1 Entrevista com os estudantes do 3º ciclo – EMMAO

As entrevistas foram feitas com sete estudantes do terceiro ciclo da EMMAO, escolhidos aleatoriamente, conforme relatado acima. Darei a eles nomes fictícios.

O item referente ao rendimento escolar é a forma de avaliação dos estudantes nas escolas municipais de Belo Horizonte, onde o desempenho dos estudantes é registrado em forma de conceitos que, por sua vez, são definidos da seguinte maneira: A - o aluno atingiu de 86% a 100% dos objetivos propostos; B - o aluno atingiu de 66% a 85%; C- o aluno atingiu de 50% a 65%; D - o aluno atingiu de 30% a 49%; E - o aluno atingiu abaixo de 30% dos objetivos propostos<sup>23</sup>.

Quadro 10 Perfil dos estudantes entrevistados - EMMAO

Nome fictício	Sexo	Idade	Ano escolar	Rendimento escolar
Luiz Barreto (LB)	M	14	8º ano	A
Juliana Limões (JL)	F	14	8º ano	E
João de Oliveira (JO)	M	13	8º ano	B

<sup>23</sup> O conceito C significa que o aluno necessitará de acompanhamento atento para evitar que ele venha a atingir um desempenho escolar abaixo do mínimo para aprovação. No percurso do ciclo, os conceitos D e E significam que o aluno necessitará de acompanhamento específico. Os conceitos D e E como resultado do processo do ensino aprendizagem ao final de cada ciclo, significam que o aluno deverá ficar retido por desempenho escolar (Belo Horizonte, Boletim Escolar, 2012).

Sandro Geraldo (SG)	M	14	8º ano	D/E
Petrovisk Homero (PH)	M	13	8º ano	A/B
Tâmara Silva (TS)	F	13	9º ano	A
Laura Simões (LS)	F	14	9º ano	A

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas dos estudantes, em entrevistas concedidas em 05 de julho de 2012.

Todos os estudantes disseram que gostam da escola e um disse que só não gosta da “bagunça” dos colegas (LB, em entrevista). Uma aluna chegou a dizer que “aluno não perde interesse pela escola, só existem outros interesses também, como sair, dormir tarde. A gente até sente saudade da escola no período de férias” (TS, em entrevista). Outro relatou que “apesar de terem aulas um pouco chatas, desanimadas, como Matemática e História, por exemplo, tem aulas que gosto muito e dos professores também” (PH, em entrevista). Tâmara disse que a escola deveria ter aula de Ética e Cidadania, pois ela teve essa experiência na escola onde estudava e que a disciplina dos alunos e o respeito entre alunos e professores melhoraram bastante. E ainda, uma estudante disse que “os professores devem dar aulas mais atrativas, saírem da rotina. O professor “X” por exemplo faz atividades diferenciadas e a gente aprende muito” (TS, em entrevista).

Os estudantes que responderam gostar da escola, afirmaram que o motivo é que: “mesmo tendo colegas e professores chatos, tem outros legais. Gosto dos colegas” (PH); “trocou a direção e minha mãe conheceu os professores. A escola melhorou muito” (JO); “tenho amigos aqui, bons professores, pessoas que me ajudam” (SG). Percebe-se, então, que fatores como socialização e boa relação com alguns professores são condições favoráveis para que o aluno se sinta bem na escola.

Na segunda pergunta: “qual é a escola ideal para você?” quase todos os estudantes afirmaram que a escola ideal é a que alunos e professores se respeitam; a que os professores podem ministrar boas aulas e os alunos não atrapalhem uns aos outros e uma escola que favoreça o convívio entre os colegas. Vejamos algumas respostas:

- “Uma escola em que eu consiga aprender, que não tenha pessoas ruins e que os professores não nos façam copiar tanto. Gosto muito das matérias. A escola devia ter mais bancos para sentarmos e conversarmos. Também tem que ter quadra e adaptação do espaço físico para deficientes” (LB).

- “Uma escola onde tenha respeito entre as pessoas. Que tenha mais paz. Que tenha quadra e aulas de Língua Portuguesa mais atrativas” (JO).
- “A escola, para ser melhor, tem que ter mais excursões, quadra e aulas de informática” (SG).
- “Os professores pararem de falar mentira sobre os alunos” (PH).
- “Poderia ter notebook para alunos do 3º ciclo e também armário para guardar os materiais, como mochila e livros. O banheiro deve ficar sempre limpo, tem que ter quadra de esporte, ter mais aulas diferenciadas, não só quadro e livro. Os alunos devem ficar mais quietos, não ficarem fazendo bagunça, devem estudar mais. A escola deveria ter também Laboratório de Ciências e aulas de Arte melhores” (PH).
- “A escola ideal tem que ter professores mais exigentes. Tem professor pisando na bola aqui na escola: não dá aula. Aulas de Artes tinham de ser dadas em uma sala só para isso” (LS).

Após esclarecer aos alunos as questões relacionadas ao PAP, perguntei-lhes se gostariam de participar do planejamento e escolha dos projetos pedagógicos. Apenas uma aluna não respondeu essa questão. Os demais foram unânimes em afirmar que sim e demonstraram coerência com o que responderam sobre o que deve ter em uma escola ideal, propondo sala de Artes, laboratórios de Ciências e Informática; olimpíadas de Matemática e projeto de incentivo à leitura (atividades significativas e interessantes).

- “Eu iria propor competição de estudos entre os estudantes: olimpíada para melhorar a aprendizagem” (LB).
- “Eu iria propor um Laboratório de Ciências e sala de Artes” (JL; PH).
- “Projetos de incentivo à leitura. Compras de mais livros. Excursões para cidades históricas” (TS).
- “Os alunos têm que falar o que estão querendo” (LS).

Quando questionados a respeito do que poderia melhorar seu desempenho escolar, os estudantes fizeram uma autocrítica e apontaram que precisam ter mais desejo; não desrespeitar os professores; prestar mais atenção nas aulas; não brincar nas aulas e estudar mais. Somente dois alunos, ambos com excelente resultado trimestral, acreditam que o problema não está apenas no comportamento dos alunos. Eles relataram o seguinte:

- “Para melhorar o desempenho dos estudantes, acho que os professores deveriam interagir mais com eles. Tem professores que desistem do aluno e acho que eles não devem fazer isso. Devem cobrar e ajudar mais os alunos que precisam. Não deveriam obrigar os alunos a ficarem o tempo todo parados” (TS).
- “Sinto que meu interesse pelos estudos caiu porque os professores não estão conseguindo dar aulas. Eles ficam meio perdidos e fazem com que os alunos fiquem perdidos também” (JL).

### 2.3.2 Entrevista com os estudantes do 3º ciclo – EMIAM

Antes de relatar sobre as entrevistas com os estudantes da EMIAM, vale lembrar que essa é a escola com maior vulnerabilidade social. Os professores do terceiro ciclo relatam que os alunos muitas vezes são apáticos e apresentam pouco interesse pelas aulas e estudo.

Como na primeira escola, foram entrevistados sete alunos do terceiro ciclo, escolhidos aleatoriamente e, os nomes aqui apresentados são fictícios.

Quadro 11 Perfil dos estudantes entrevistados - EMIAM

Nome fictício	Sexo	Idade	Ano escolar	Rendimento escolar
Liliane Vieira (LV)	F	14	8º ano	D
Paulo Braga (PB)	M	13	8º ano	C
Jeremias Costa (JC)	M	13	8º ano	C
Eduardo Soares (ES)	M	14	8º ano	A
Luciene Graciosa (LG)	F	13	8º ano	B
Cristóvão Duarte (CD)	M	13	9º ano	E
Bernadete Dias (BD)	F	14	9º ano	B

Fonte: Elaborado pela autora através de respostas dos estudantes, em entrevista no dia 05 de julho de 2012.

Cinco estudantes afirmaram gostar muito da escola, porém um disse que não gosta, porque os professores “são chatos e gritam muito” (LV) e o outro disse gostar razoavelmente, pois “só tem três professores bons e os outros xingam sempre” (PB).

As justificativas dos estudantes que disseram gostar da escola demonstram a concepção que eles têm do espaço escolar: lugar de socialização, divertimento e aprendizagem. Vejamos:

- “Porque a escola é legal. Tem totó, quadra e bons colegas” (JC).
- “Gosto da escola porque eu quero estudar, passar de ano. Porque aqui tem quadra de esportes e bons professores, com exceção de um” (ES).
- “Porque eu gosto dela. Gosto quando tem brincadeiras ou Educação Física” (CD).

Quando perguntei “qual seria a escola ideal”, três alunos disseram que era aquela que estudavam, só que melhorada. Suas propostas estão mais voltadas para conforto (limpeza, higiene e ampliação de espaços); lazer; espaço de socialização, qualidade do ensino e boa relação dos alunos com os professores. Algumas respostas:

- “A escola, para ser boa, tem que ser limpa, mais bonita” - a aluna mostrou as paredes e carteiras bem sujas e descascadas (LV).
- “A escola tem que ter aluno que queira estudar. Professores bons. As salas deveriam ser maiores. Tem que ter quadra e aulas de informática. Tem que ter excursões” (LV).
- “Para a escola ficar melhor, tem que ampliar o refeitório e ter mais excursões” (JC).
- “Esta aqui é a escola ideal. Porque cresci nela. Só tem que ter mais excursão e TV nas salas de aula para assistirmos filmes” (ES).
- “A escola tem que ter recreio com um tempo maior e carteiras novas” (LG).
- “A escola boa tem que ter professores novatos para ensinarem coisas novas. Tem que ter quadra coberta e refeitório maior” (CD).

Os estudantes mostraram conhecer um pouco o Projeto de Ação Pedagógica e alguns disseram saber que as excursões aconteceram por causa dessa verba. Somente um aluno disse que “não gostaria de participar do planejamento do PAP ou propor alguma ação” (JC). Ele acredita que seu interesse pode não ser o mesmo dos colegas (não quis dizer qual era o seu interesse). Os outros estudantes foram coerentes com o que responderam sobre a escola ideal, ao fazerem as propostas:

- “Ter mais horário para Educação Física, mais recreio para a gente poder comer direito e se divertir. Feira de Ciências” (PB).
- “Eu iria propor trocar alunos bagunceiros da sala” (BD).

- “Mais excursões” (LG).
- “Ida a museus” (CD).

Quanto ao que faria com que seu desempenho melhorasse os estudantes dessa escola também foram bem rígidos com eles mesmos, dizendo que precisam estudar mais; prestar atenção nas aulas; fazer as atividades de casa; não fazer bagunça. Somente uma aluna dividiu a responsabilidade do ensino com os professores, dizendo que esses deveriam “ficar mais calmos” (LG).

Como vimos, os estudantes apresentam um incômodo com relação às posturas do professor. Acreditam que eles “desistem fácil dos alunos” (TS); poucos professores ministram aulas atrativas e estão “perdidos” (JL) por causa da indisciplina dos alunos.

Também foi possível verificar que a melhoria da rede física é um requisito importante para os alunos, no que diz respeito a se ter uma boa escola, o que talvez justifique a atitude das escolas quando receberam pela primeira vez a verba do PAP e propuseram reformas na rede física.

Termino esta parte com a certeza de que o papel dos gestores escolares, a formação dos professores, o envolvimento dos estudantes e de suas famílias são imprescindíveis para a melhor qualidade da Educação.

No próximo capítulo, como proposta para este trabalho, apresentarei um Plano de Ação Educacional, com o objetivo de contribuir para a educação pública municipal de Belo Horizonte, uma vez que o PAP é um projeto da Secretaria de Educação desse município.

### 3 – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: BUSCANDO CAMINHOS PARA UMA APRENDIZAGEM ESCOLAR MAIS EFICAZ

Neste capítulo, farei uma explanação sobre o que foi descrito no primeiro capítulo e analisado no segundo, para, em seguida, apresentar um plano de ação educacional que vise a melhoria da gestão escolar.

Os dados coletados no início da pesquisa mostraram que o processo do PAP nas escolas precisa ter uma atuação maior da gestão escolar, a fim de melhorar o desempenho dos estudantes. Pude perceber, através das entrevistas, que há professores que pouco compreendem essa verba como instrumento para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

A portaria SMED 027/2006 (BELO HORIZONTE, 2006), em seu artigo 2º, definiu que a verba do PAP poderia ser utilizada com reformas e manutenções físicas que *garantissem o funcionamento das atividades pedagógicas*; bens permanentes em geral; formação e capacitação de docentes; materiais de consumo didáticos e pedagógicos; oficinas e projetos pedagógicos para alunos e comunidade.

Em 2009 a porcentagem da verba destinada à formação de docentes foi definida em 70% do valor total do PAP, conforme já relatado. A decisão da formação dos professores deve ser tomada pelo coletivo docente. Porém, em uma das escolas pesquisadas foi possível observar que o gestor decidiu por uma formação de Mediação de Conflitos, sem aprovação do coletivo. Mesmo sendo um tema de grande relevância, a formação não teve sucesso, o que prova a importância da gestão democrática.

Atitudes como esta me levaram a refletir sobre a atuação do gestor escolar nas questões pedagógicas. Até que ponto o gestor escolar pode contribuir para melhorar o desempenho dos estudantes? Sua atuação pode fazer com que os professores se sintam mais motivados ao trabalho em sala de aula? Existe alguma forma de atuação do gestor, que contribua para a maior eficácia do trabalho pedagógico da escola?

A partir das respostas dos estudantes e dos professores, percebi também que é necessário um estudo sobre a relação família-escola e como o gestor escolar pode conduzir essa questão. Outro aspecto de suma importância que deve ser levado em consideração, no terceiro ciclo do ensino fundamental, de acordo com o que concluí na pesquisa, é a relação professor-aluno.



Tenho hoje a clareza de que os gestores das escolas municipais, na sua grande maioria, já se envolvem de alguma maneira nas questões pedagógicas, mesmo porque, para se candidatarem ao cargo de diretor escolar, precisam fazer um Plano de Gestão que contemple o aspecto pedagógico. Mas, pelas muitas faces da gestão escolar e por falta de formação, inclusive, vemos que alguns gestores apresentam grande dificuldade e pouca disposição para essas questões, delegando-as muitas vezes ao coordenador pedagógico, sem se envolverem efetivamente.

A gestão escolar é um desafio assumido por profissionais da educação, melhor dizendo, por professores. A formação desses profissionais é bem variada: há pedagogos, professores especialistas em Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História e outras. Segundo Heloísa Luck, “a competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la” (LUCK,2009, p. 12). Vemos, então, que o segundo caso é o que melhor se aplica aos nossos gestores escolares.

O Plano de Ação Educacional que será detalhado a seguir será apresentado à Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte – SMED-BH e terá três etapas, que chamarei de ações. São propostas de formação em serviço para gestores e professores do terceiro ciclo do ensino fundamental e incentivo de um estudo mais significativo para os estudantes. É importante ressaltar que a SMED já oferece formação em serviço, porém direcionada a conteúdos curriculares, fortalecimento do papel do coordenador pedagógico e análise dos resultados estudantis.

Para os acompanhantes pedagógicos, a SMED oferece também fóruns de formação com temáticas relevantes para o trabalho com os professores, como questões etnicorraciais e de gênero; avaliações sistêmicas; propostas curriculares em todas as áreas do conhecimento, entre outras.

Vale ressaltar que a formação em serviço que será apresentada neste trabalho é uma complementação da formação oferecida pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte – SMED-BH.

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

A formação de profissionais da educação deve ser centrada na aprendizagem dos estudantes. Para tanto, faz-se necessário contemplar os aspectos relacionados às relações de pessoas (professor-aluno; escola-comunidade; relações interpesso-

ais), ao currículo, à comunicação, à avaliação, ao planejamento pedagógico e, é claro, à formação de cidadãos conscientes e capazes de atuarem na sociedade, conforme ilustrado na Figura 4 – Mapa Conceitual.

Além disso, a formação profissional busca a melhoria da qualidade do trabalho. Segundo Heloísa Luck,

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação (LUCK, 2009, p.88).

Meu Plano de Ação Educacional será dividido em três ações, que foram pensadas a partir da coleta de dados da pesquisa, e tem como objetivo principal contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública.

Os objetivos específicos são:

- contribuir para que os gestores escolares reflitam sobre sua atuação, compreendam a dimensão do seu papel nas questões pedagógicas e auxiliem seu grupo docente a encontrar estratégias que levem os estudantes a se interessarem pelas questões escolares;
- investir na formação dos professores no que se refere à relação família-escola e relação com os estudantes;
- contribuir para a melhoria da qualidade da educação;
- qualificar o uso da verba do PAP nas escolas da rede Municipal de Educação e Belo Horizonte.

Pensar em qualidade da educação significa pensar nos fatores que englobam a aprendizagem escolar. No próximo item apresentarei um mapa conceitual que dialoga com a problemática desenvolvida nessa pesquisa.

### **3.2 Aprendizagem Escolar**

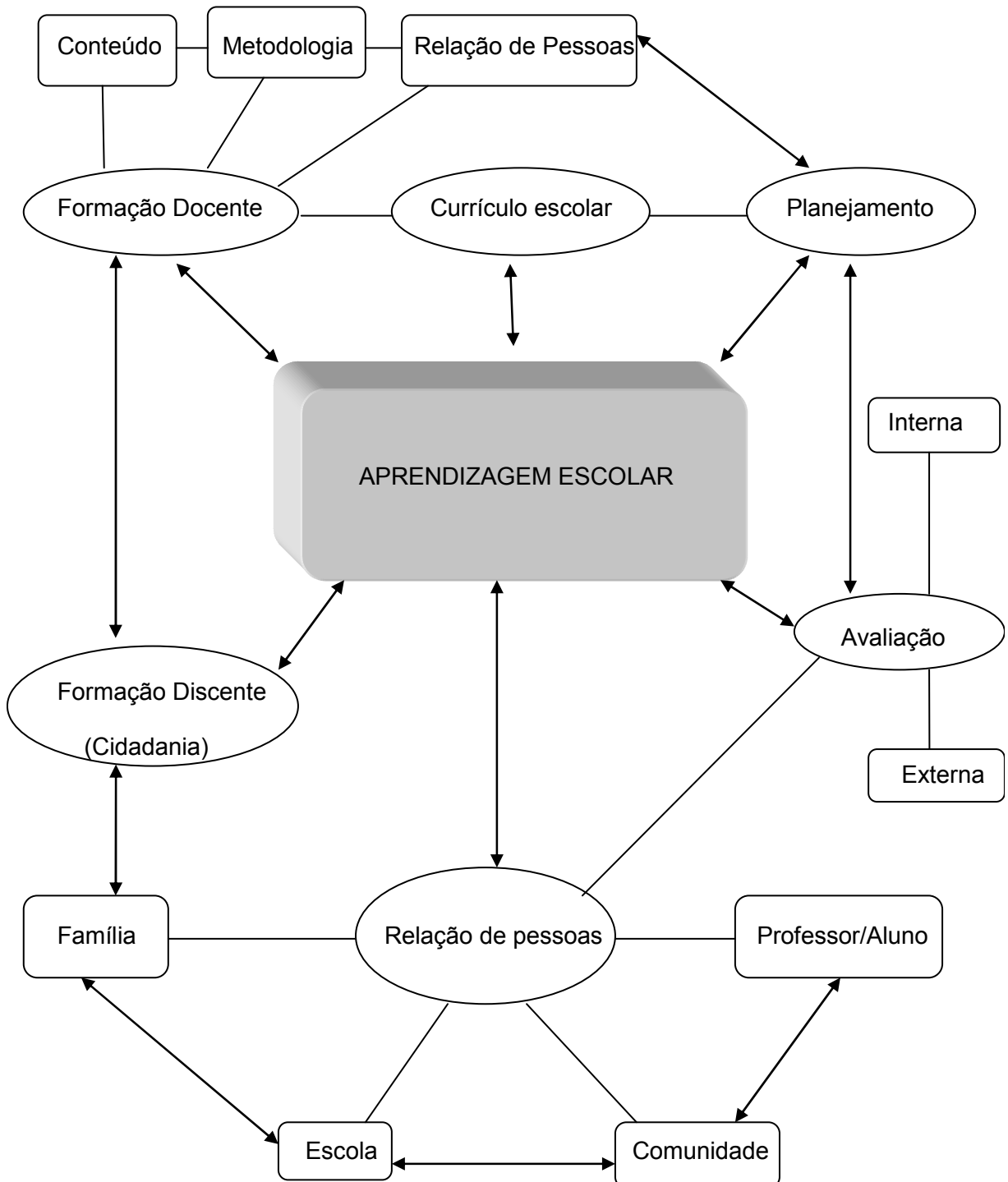
Como disse no item anterior, são muitos os fatores que interferem na aprendizagem escolar. Sendo assim, todos eles devem ser contemplados em uma formação de gestores e professores.

O mapa conceitual demonstra que uma formação docente deve conter estudos sobre currículo/conteúdo, metodologia, planejamento, avaliação, relação entre pes-

soas, construção de cidadania, avaliações externas e internas e planejamento docente, uma vez que o objetivo principal da escola é a aprendizagem.

Vejamos o mapa abaixo:

Figura 4 - Aprendizagem Escolar - Mapa Conceitual



Fonte: Elaborado pela própria autora, a partir das conclusões da pesquisa.

### 3.3 Justificativa da Formação em Serviço

A formação continuada em serviço é uma excelente possibilidade de atrelar a teoria com a prática. António Nóvoa, professor e escritor português, tem várias obras que auxiliam a pensar na formação eficaz de professores, incluindo todos os saberes e fazeres educacionais, desde a valorização pessoal do profissional até a relação de pessoas. Nóvoa afirma que “os professores sentem-se perdidos frente ao novo cenário da educação e, as reações perante esse desajuste é o que conhecemos por ‘mal-estar docente’” (NÓVOA, 1999, p. 98).

A afirmativa de Nóvoa é a mesma de uma aluna das escolas aqui pesquisadas, com relação aos professores estarem “perdidos”. Nóvoa aponta a importância da formação desse professor que, segundo o autor, não foi preparado para as mudanças que ocorreram na educação.

Se, por um lado, o professor se sente “perdido”, os gestores escolares enfrentam um desafio ainda maior, por serem também professores que, de uma hora para outra, veem-se frente a demandas e responsabilidades bem diferentes das de sua formação acadêmica. A prática, o dia-a-dia, ensinará aos gestores e professores. Mas a teoria os fortalecerá para que a prática seja menos penosa e mais eficaz.

Este Plano de Ação Educacional se justifica, então, pela necessidade de fortalecer o fazer pedagógico nas escolas municipais de Belo Horizonte, contribuindo para uma melhor relação de pessoas nas instituições escolares e maior eficácia na condução das ações pedagógicas.

Heloísa Luck apresenta o papel do gestor escolar na capacitação dos profissionais da seguinte maneira:

A capacitação profissional em serviço, estruturada, liderada e orientada pelo diretor escolar envolve diversas atividades, como por exemplo:

- observação, análise e *feedback* sobre as experiências profissionais e consequente construção de conhecimento, em associação com o conhecimento educacional produzido;
- realização de grupos de estudo e oficinas práticas sobre aspectos em que se pretende promover mudanças;
- promoção de troca de experiências e de material pedagógico entre os professores sobre estratégias que utilizam para garantir maior efetividade na aprendizagem dos alunos;
- estudo sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação para o seu exercício consistente;
- criação de portfólios individuais e por áreas de atuação para os resultados desses estudos e práticas objetivando sua sistematização;

- planejamento de implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais (LUCK, 2009, p. 88).

A formação dos gestores escolares se justifica pela importância desse profissional na condução do processo de ensino e aprendizagem. É preciso que o gestor tenha uma visão ampla de todos os aspectos pedagógicos que envolvem esse processo; que desenvolva em si as habilidades e competências para gerir uma escola com eficiência. A formação em serviço tende a fortalecer o gestor escolar na condução do trabalho dentro da escola. A seguir, apresentarei as propostas de formação para gestores e professores, pautadas em observações das boas práticas nas gestoras das escolas analisadas e nas autoras estudadas.

### **3.4 Ações Propostas**

As três ações buscam possibilitar que professores, gestores e estudantes se sintam responsáveis por todo o processo de aprendizagem.

A primeira proposta de formação - Ação 1 - será um curso semipresencial para os gestores escolares, com o objetivo de torná-los multiplicadores nas escolas. O curso abordará temas como elevação dos índices escolares; relação professor-aluno; relação família-escola; trabalho pedagógico coletivo e interdisciplinar.

A Ação 2 será a formação dos professores, pelos gestores, acompanhada pela equipe de monitoramento pedagógico regional.

A Ação 3 será a apresentação de portfólios<sup>24</sup>, que serão construídos ao longo dos cursos (Ações 1 e 2), contendo um banco de Boas Práticas sobre os temas trabalhados.

#### **3.4.1 Ação 1 - Curso de qualificação para gestores escolares**

O curso de qualificação de gestores escolares deve ser de caráter obrigatório para todos os gestores das escolas municipais de Belo Horizonte. Será ministrado por uma equipe de cinco profissionais selecionados ou indicados pela SMED, com jornada de trabalho integral, isto é, oito horas diárias, num total de quarenta horas

---

<sup>24</sup> Portfólio é uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização, relacionado com o alcance dos objetivos. É muito utilizado pelos professores da Educação Infantil e séries iniciais do EF.

semanais. A carga horária do curso será de 280 horas, sendo 80 horas de período presencial e 200 horas de período à distância. A duração do curso será de um ano.

#### **3.4.1.1 Foco da Formação**

O foco da formação é melhorar a qualidade do ensino e a relação professor-aluno. A formação deverá contemplar os seguintes aspectos:

- Competências pedagógicas e a eficácia do papel do gestor na condução de investimentos financeiros que dão autonomia à escola para construir ações que melhorem a qualidade do ensino, como por exemplo, o PAP;
- Perfis de Liderança Educacional;
- Elevação dos índices escolares (IDEB, Avaliações sistêmicas e avaliações escolares);
- Modelos contemporâneos de gestão, incluindo a administração societal, que prevê uma administração onde todos são corresponsáveis pelas ações. Esse modelo de administração auxiliará os gestores na formação de equipe de trabalho na escola e no envolvimento dos atores responsáveis pela qualidade do ensino: professores, família e estudantes.
- Mediação de conflitos;
- Protagonismo juvenil;
- Relação de pessoas.

#### **3.4.1.2 Metodologia**

Os profissionais selecionados farão um encontro mensal com os gestores escolares, sendo de oito horas cada um, mais vinte horas semanais de tutoria (acompanhamento a distância) e 12 horas destinadas a planejamento e avaliação processual. Para a realização do curso será necessário:

- Seleção ou escolha dos profissionais que serão responsáveis pelo curso (equipe gestora), feita pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

- Prazo de três meses para que a equipe gestora elabore um guia contendo toda a estrutura do curso.
- Prazo de dois meses para a inclusão do curso na plataforma de Ambiente Virtual de Aprendizagem da Prefeitura Municipal de Educação.
- Dez encontros anuais de gestores, sendo oito horas cada um, nos meses de janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro dentro do horário de trabalho.
- Vinte horas semanais virtuais (e/ou pessoalmente quando o gestor solicitar), para tutoria à distância, esclarecimento de dúvidas, condução nas propostas de estudos e orientações sobre a construção do portfólio de Boas Práticas.
- Doze horas de planejamento e avaliação processual na Secretaria Municipal de Educação ou em alguma instituição escolar.
- Anualmente, no mês de dezembro, será organizado um evento para todos os gestores e professores do 3º ciclo, onde serão apresentadas as ações desenvolvidas nas escolas, como forma de estimular e valorizar os profissionais e estudantes envolvidos na formação. Nesse encontro os estudantes do 3º ciclo serão os atores principais fazendo apresentações artísticas, culturais, relatos de experiência e exposição de trabalhos.
- A culminância do curso será no mês de dezembro, no último ano do curso.

Nos encontros presenciais de oito horas, os gestores receberão materiais de estudos; terão aulas expositivas; orientações acerca do período virtual; formação tecnológica; atividades práticas; participarão de atividades em grupo; assistirão a videoconferências e farão debates.

Para os encontros virtuais, os gestores participarão de fóruns de discussão com seus pares; assistirão a vídeo-aulas; terão aulas multimídias e atividades avaliativas individuais e em grupos, através da plataforma EAD (Educação à Distância) do Ambiente Virtual de Aprendizagem da PBH. Essas atividades serão planejadas de forma que possam ser realizadas em, aproximadamente, cinco horas semanais, para que não prejudique às demais atribuições do gestor escolar. A avaliação será processual e administrada pela equipe técnica responsável.

Os gestores que desejarem, serão orientados a construir um blog para interação com os colegas. O blog servirá de instrumento para troca de experiência entre os gestores.

Durante o ano, os gestores construirão coletivamente um portfólio contendo boas práticas de gestão destacando sua atuação quanto às questões pedagógicas, trabalho coletivo, formação de equipe, relações de pessoas e condução do curso de professores. O portfólio será avaliado e divulgado no final do curso, pela equipe gestora responsável e, ao final, os professores e gestores escolares que tiverem contemplado melhor os objetivos do portfólio e do curso, serão premiados (Ação 3).

Os custos das ações serão retirados da verba do PAP, se possível. Caso a verba do PAP não seja suficiente, será de responsabilidade da administração municipal os gastos para a formação em serviço aqui apresentada.

#### **3.4.1.3 Previsão de custos:**

- 1- De acordo com o salário dos profissionais da equipe gestora (na PBH há Plano de Cargos e Salários, portanto, o valor total será de acordo com o salário de cada profissional). Não haverá um custo adicional para a PBH, uma vez que a equipe gestora faz parte do quadro de pessoal da educação.
- 2- Aproximadamente R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) com materialidade: xerox, pastas, aquisição de livros.

#### **3.4.2 Ação 2 – Formação dos professores do terceiro ciclo**

A formação dos professores do terceiro ciclo será ministrada pelos gestores escolares e acompanhada pela equipe do monitoramento pedagógico. A equipe de monitoramento deverá verificar a condução dos gestores na formação do corpo docente e entregar relatório mensal para a equipe gestora do curso de formação continuada.

O curso para os professores terá carga horária de 180 horas, sendo 80 horas presenciais (20 encontros de 4 horas) e 100 horas à distância, em plataforma moodle, com duração de dois anos.



### 3.4.2.1 Foco da Formação

- Elevação dos índices escolares (IDEB, Avaliações sistêmicas e avaliações escolares);
- Melhoria do desempenho estudantil;
- Relação professor-aluno e professor-família;
- Relação de pessoas;
- Qualificação das aulas;
- Protagonismo Juvenil;
- Mediação de Conflitos;
- Projetos pedagógicos direcionados ao 3º ciclo da RME-BH.

### 3.4.2.2 Metodologia

Os gestores construirão estratégias de estudos para os professores incentivando-os à participação ativa. A formação dos professores se dará fora do horário de trabalho, com a carga horária de quatro horas mensais, por adesão e, os docentes que concluírem a formação passarão a receber uma gratificação salarial de 3% (três por cento) do salário base.

Os gestores escolares devem estimular os professores à criação de um blog para participação efetiva dos estudantes, apresentação dos trabalhos desenvolvidos e troca de experiências entre os professores, alunos e famílias.

Os professores também construirão um portfólio contendo Boas Práticas Pedagógicas dando maior ênfase aos trabalhos interdisciplinares e formação de equipes com os estudantes (grêmio estudantil; liderança de turma; atividades em grupo; olimpíadas; jogos matemáticos; produções de texto; práticas de leituras em sala de aula; teatro; relação de pessoas, etc.).

Professores e alunos deverão criar um Jornal Informativo e um Jornal Mural para divulgação das ações na escola e comunidade.

O PAP será elaborado pelo coletivo escolar, de forma interdisciplinar, visando a melhoria do desempenho e interesse dos estudantes.

Premiação anual para a turma que apresentar melhor desempenho escolar (livros ou jogos pedagógicos).

### **3.4.2.3 Previsão de custos:**

- 1- De acordo com o número de professores que concluírem o curso. Atualmente há na RME-BH, 1.805 professores regentes no 3º ciclo. Tirando uma média do salário do professor nível 2, que é o caso do professor do 3º ciclo, caso todos concluíssem a formação, o custo máximo estimado seria de R\$ 108.300,00.
- 2- Aproximadamente R\$ 3.000,00 reais para aquisição de materiais para formação e impressão do Jornal Informativo.
- 3- Para a premiação dos estudantes (compra de livros e jogos pedagógicos), a previsão é de R\$ 20,00 por aluno ao final de cada ano (dois anos).

### **3.4.3 Ação 3 – Portfólios**

A Ação 3 será a apresentação dos portfólios construídos durante o curso. Deverá acontecer em dia pré-determinado pela Secretaria Municipal de Educação, com ampla e prévia divulgação, através da Intranet, Diário Oficial do Município – DOM - e boletins eletrônicos para toda a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, como valorização e culminância do projeto.

#### **3.4.3.1 Foco da Ação**

- Elevação dos índices escolares (IDEB, Avaliações sistêmicas e avaliações escolares);
- Melhoria do desempenho e interesse dos estudantes do terceiro ciclo;
- Relação interpessoal;
- Protagonismo Juvenil;
- Valorização das ações pedagógicas desenvolvidas no terceiro ciclo.

#### **3.4.3.2 Metodologia**

Os professores serão orientados pelos gestores escolares para a elaboração do portfólio, que será construído coletivamente, ou seja, cada escola terá apenas um portfólio contendo as ações de todos os professores/disciplinas.

Os portfólios construídos pelos gestores e pelos professores serão compilados e editados separadamente, uma vez que, embora o objetivo seja o mesmo, o foco é diferenciado, já que o portfólio dos gestores deverá conter as ações desenvolvidas por eles para condução do processo de formação dos professores.

Será feita a apresentação dos portfólios no evento anual, previsto na Ação 1. Nesse mesmo dia, haverá a premiação para as escolas da seguinte maneira:

- As escolas que conseguirem alcançar os objetivos de melhorar a qualidade do ensino, garantindo aos estudantes melhores desempenhos (acima das metas estabelecidas) serão premiadas com uma placa de reconhecimento da Secretaria Municipal de Educação;
- Para escola que tiver o melhor aproveitamento no curso, em todos os quesitos (período presencial, período virtual, apresentação e qualidade do Portfólio, melhor desempenho dos estudantes no Avalia-BH, atividades propostas no curso), será oferecido à equipe de gestores e professores do terceiro ciclo um curso de pós-graduação nas universidades que já fazem essa parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.
- Os dez estudantes que obtiverem melhor resultado e outros trinta estudantes que mais modificaram suas atitudes com relação aos estudos (avaliação feita pelos professores), melhorando no interesse pelos estudos, receberão como prêmio uma excursão para participação da Bienal do Livro em São Paulo, evento anual e de grande qualidade educacional.

#### **3.4.3.3 Previsão de custo**

- 1- Aproximadamente R\$ 7.000,00 (sete mil reais) com logística do evento anual.
- 2- R\$ 12.000,00 (doze mil reais) para premiação dos estudantes no final dos três anos.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Cada vez mais são cobradas do gestor escolar competências diversas para atuação do seu cargo. Os perfis de liderança apontados por Thelma Polon e as dimensões da gestão escolar apresentadas por Heloísa Luck demonstram o quanto esse papel ou os papéis desse profissional são importantes para a aprendizagem dos estudantes.

A formação do gestor escolar é fundamental para que o clima escolar seja favorável ao processo de ensino e aprendizagem. Sua atuação pode contribuir para melhorar o trabalho pedagógico na escola.

A formação para os professores, pautada na relação de pessoas e no envolvimento dos estudantes, é outro fator importante para a melhoria da qualidade da educação.

O problema do processo de ensino-aprendizagem no terceiro ciclo está além do saber fazer do professor e do querer do aluno. Está na relação de pessoas.

Sendo assim, finalizo este trabalho, destacando, mais uma vez, a importância da formação dos gestores escolares, principalmente no que tange à gestão pedagógica e lembrando Paulo Freire: “A Educação, qualquer que seja ela, é sempre uma teoria do conhecimento posta em prática”.

Espero que os gestores escolares possam colocar em prática os conhecimentos adquiridos em favor do melhor desempenho dos estudantes, que os professores possam encontrar a “fórmula” do prazer em ensinar e que os estudantes do terceiro ciclo sejam mais felizes, mais estudiosos e cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres na sociedade.

## REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. **Desafios da Formação: Proposições Curriculares do Ensino Fundamental**. Textos Introdutórios. Belo Horizonte, 2010. 54 p.

BELO HORIZONTE, **Portaria SMED 027/2010** – Dispõe sobre a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação. Disponível em [www.pbh.gov.br](http://www.pbh.gov.br), acesso em 10 de dez 2011.

BELO HORIZONTE, **Portaria SMED 054/2008** – Dispõe sobre a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação. Disponível em [www.pbh.gov.br](http://www.pbh.gov.br), acesso em 10 de dez 2011.

BRASIL. Lei n 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário **Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. n. 248, 23 dez. 1996.

BRASIL. IDEB 2011. Disponível no **Portal do Ministério de Educação** [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em 15 de agosto de 2012.

BRONER, Rebeca. **Incrível Adolescência** – Disponível em [www.chabad.org.br/biblioteca/artigos/incrivel\\_adole/home.html](http://www.chabad.org.br/biblioteca/artigos/incrivel_adole/home.html). Acesso em 10 de dez. 2011.

BROOKE, Nigel. **Marcos históricos na reforma da educação**. 1. ed. Fino Traço: Belo Horizonte, 2012.

CASTRO, Jane Margareth; REGATIERI, Marilza. **Interação escola-família Subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

COUTINHO, Clara Pereira; CHAVES, José Henrique. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 2002, nº15, p. 221-243.

CUNHA, Marcela Brandão; COSTA, Márcio. **O Clima Escolar de Escolas de Alto e Baixo Prestígio**. Disponível em <http://www.anped.org.br/reuniões/32ra/arquivos/trabalhos/GT14-5645—Int.pdf>. Acesso em 06 de setembro de 2012.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo, Curitiba, 2009.

MIRANDA, Glauro Vasques. **Escola Plural - Estudos Avançados**, v. 21, n. 60, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n60/a05v2160.pdf>. Acesso em fevereiro de 2012.

NÓVOA, António. **Profissão professor**. NÓVOA, A. (org.). **Profissão professor**. 2 ed. Porto: Porto Editora, 1999, p. 98.

SILVA, Dagmá B. **Nova estrutura do Projeto de Ação Pedagógica - Belo Horizonte**: 8 nov. 2011. Entrevista concedida a Maria Luiza Barbosa.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. Leitura Multimídia: **Currículo e Políticas Curriculares na Perspectiva do Desenvolvimento Profissional**. Plataforma do Programa de Pós-Graduação Profissional, Caed/UFJF, 2011, slides 22/27.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES**. Estudo Longitudinal, Geração Escolar 2005. Pólo Rio de Janeiro, 2009, p. 5.

## ANEXOS

### **Anexo 1 – Portaria SMED nº 054/2008**

Poder Executivo

Secretaria Municipal de Educação

PORTARIA SMED Nº 054/2008

*Dispõe sobre a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação.*

O Secretário Municipal de Educação, no uso de suas atribuições legais e considerando a necessidade de:

- promover a autonomia financeira e pedagógica das escolas;
- promover a inclusão, garantindo o acesso, a permanência e o direito ao conhecimento;
- incentivar o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria da qualidade da Educação;
- incentivar o desenvolvimento de projetos de Alfabetização e Letramento das crianças, adolescentes e adultos.

RESOLVE:

Art. 1º. Os recursos previstos nos orçamentos aprovados pela Lei n.º. 9.485 de 28 de dezembro de 2007 A serem transferidos às Caixas Escolares, de acordo com o Anexo Único do Decreto nº 13.459 de 29 de dezembro de 2008, serão utilizados conforme regulamenta esta Portaria.

Parágrafo único – Os valores foram definidos utilizando como critério o Nível Sócio Econômico – NSE calculado pelo Grupo de Avaliação de Medidas Educacionais – GAME da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e o número total de alunos de cada escola informado no Sistema de Gestão Escolar – SGE.

Art. 2º. Os recursos destinam-se ao desenvolvimento de:

I - projetos de ação pedagógica que busquem a melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem;

II - projetos de desenvolvimento da Alfabetização e Letramento de crianças, adolescentes e adultos;

III - projetos de aquisições de equipamentos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas da escola.

Art. 3º. A utilização desses recursos está condicionada à aprovação final do(s) projeto(s) pela Secretaria Municipal de Educação - SMED e somente poderá ser iniciada após autorização formal da SMED, por intermédio da Gerência de Controle e Prestação de Contas de Subvenções - GCPCS.

Art. 4º. O(s) projeto(s) a ser(em) apresentado(s) deverá(ão) ser elaborado(s) pelo coletivo da escola, com a participação da comunidade, aprovado(s) em Assembléia Escolar, de acordo com a Portaria SMED nº. 062/2002, atendendo aos critérios especificados em regulamentação própria e deverá(ão) conter:

- Ata da Assembleia Escolar com descrição clara do(s) projeto(s) aprovado(s);
- Descrição do(s) projeto(s) - anexo I;
- Detalhamento da(s) ação(ões) - anexo II;
- Especificação, cronograma de execução e pelo menos 01 (um) orçamento formal de cada ação a ser executada - anexo III.

Parágrafo único - O(s) projeto(s) deverá(ão) ser elaborado(s) de acordo com as orientações contidas no caderno PAP - Educação Básica - Escola Plural, publicado em março de 2003, no Plano de Trabalho Pedagógico da gestão da escola e em outros documentos provenientes da Secretaria Municipal de Educação, que se referirem a esses projetos.

Art. 5º. O saldo remanescente do Projeto de Ação Pedagógica de anos anteriores deverá ser, obrigatoriamente, incorporado ao valor do recurso do Projeto de Ação Pedagógica – PAP-2008 constante do Anexo Único do Decreto nº 13.459 de 29/12/2008.



Art. 6º. A escola que não apresentar projeto(s) até a data limite de 30/04/2009 deverá, por meio de orientação formalizada pela SMED/GCPCS, transferir o recurso para as demais escolas que apresentarem necessidade de complementação financeira.

Art. 7º. Somente serão aprovados os projetos que apresentarem ações contidas no artigo 2º desta Portaria.

Art. 8º. A escola terá, no máximo, o prazo de até 31/12/2009 para execução do(s) projeto(s) apresentado(s) e aprovado(s) pela SMED, sob condição de transferência do recurso para as demais escolas que apresentarem necessidade de complementação financeira, por meio de orientação formalizada pela SMED/GCPCS.

Art. 9º. A escola somente poderá apresentar um segundo projeto da mesma natureza após execução e aprovação da prestação de contas, pela SMED/GCPCS, do projeto anteriormente executado, bem como avaliação do impacto do projeto.

Art. 10. O fluxo de tramitação do(s) projeto(s), após elaboração coletiva e aprovação pela Assembleia Escolar, será:

- Envio da documentação e o seu protocolo na SMED;
- Análise e parecer da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação - GCPF, que terá o prazo de 05 (cinco) dias úteis para se pronunciar;
- Análise e parecer da Gerência de Planejamento e Informação - GPLI, para os projetos que contenham demandas de informática, que terá 05 (cinco) dias úteis para se pronunciar;
- Análise e parecer final da Gerência de Controle e Prestação de Contas de Subvenções - GCPCS, que terá 05 (cinco) dias úteis para se pronunciar.

Art. 11 - Para efeito desta Portaria consideram-se:

I - projetos de ação pedagógica aqueles que, a partir de um diagnóstico das necessidades específicas dos alunos, abordem uma prioridade pedagógica, em torno da qual serão mobilizados esforços;

II - projetos que garantam o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os alunos, que reconheçam e acolham pessoas de culturas, ritmos, etnias e idades diferentes;

III - projetos de desenvolvimento da Alfabetização e Letramento de crianças - aquelas ações destinadas a ampliar o domínio do código escrito e das habilidades, para a prática competente da leitura e da escrita;

IV - projetos de OP Juvenil - aqueles que estimulem à elaboração e à execução de projetos juvenis, por meio de processo democrático de decisão coletiva, com efetiva participação dos alunos do 3º Ciclo, Ensino Médio, Ensino Fundamental Noturno e Educação de Jovens e Adultos - Orçamento Participativo Juvenil na Escola.

Art. 12 - Consideram-se ações que podem compor os projetos do artigo 10:

I - Formação e Capacitação Docentes (Contratação de assessores; Participação em congressos, seminários, cursos e oficinas);

II - Oficinas e Projetos Pedagógicos para alunos e comunidade (No próprio turno, apenas uma vez por mês; no contra-turno, com a periodicidade proposta pela escola e de preferência, similar à Escola Integrada);

III - Excursões, contratação de ônibus, ingressos, alimentação e estadia;

IV - Materiais de Consumo e Didáticos Pedagógicos (Livros, jogos, brinquedos, entre outros);

V - Bens permanentes de necessidade específica do(s) projeto(s) a ser(em) desenvolvidos pela Escola e que não estejam no planejamento de envio pela SMED.

Parágrafo único – Cada escola deverá aplicar no mínimo 70% (setenta por cento) do montante total do seu recurso, nas ações previstas nos itens I e II do artigo 12 desta Portaria.

Art. 13- A Secretaria Municipal de Educação e as Gerências Regionais de Educação garantirão às escolas o acompanhamento necessário para a elaboração, desenvolvimento e avaliação dos projetos.

Art. 14 - As Caixas Escolares prestarão contas dos recursos recebidos, conforme exigências contidas na Lei nº. 3.726, de 20 de março de 1984, na Resolução de nº. 001/2000 e demais normas e orientações da Secretaria Municipal de Educação.

Art. 15 - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 30 de dezembro de 2008

*Hugo Vocurca Teixeira*

Secretário Municipal de Educação

**Anexo 2 - Portaria SMED nº 073/2010**

## PORTARIA SMED N° 073/2012

*Dispõe sobre a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação.*

A Secretária Municipal de Educação, no uso de suas atribuições legais, e considerando a necessidade de:

promover a autonomia financeira e pedagógica das escolas;

promover a integração comunidade e Escola;

promover a implementação das propostas curriculares da Rede Municipal de Educação (RME/BH) - no planejamento feito pelos professores e educadores da Educação Básica;

promover a inclusão, garantindo o acesso, a permanência e o direito ao conhecimento;

incentivar o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria da qualidade da Educação;

incentivar o desenvolvimento de projetos de Alfabetização, Letramento e demais áreas do conhecimento que proporcionem a aprendizagem integral das crianças, adolescentes e adultos;

estabelecer critérios para elaboração dos Projetos de Ações Pedagógicas

RESOLVE:

Art. 1º Os recursos previstos nos orçamentos aprovados pela Lei nº 10.061, de 29 de dezembro de 2010, transferidos às Caixas Escolares, de acordo com o Anexo Único do Decreto nº 14.707, de 12 de dezembro de 2011, deverão ser utilizados conforme regulamenta esta Portaria.

§ 1º - Os valores de cada Escola foram definidos utilizando-se os seguintes critérios:

I - Valor fixo de cada grupo de Escola

O Nível Socioeconômico (NSE), calculado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora, está escalonado conforme tabela abaixo:

NSE	Valor por Escola Núcleo em R\$	Acréscimo para turmas de Educação Infantil nas Escolas de Ensino Fundamental	Valor para UMEIs
até 2,0	30.000,00	20% do valor do NSE da Escola	70% do valor da Escola Núcleo
de 2,1 até 4,0	25.000,00		
de 4,1 até 6,0	20.000,00		
de 6,1 até 8,0	15.000,00		
de 8,1 até 10,0	10.000,00		

## II - Valor variável de cada Escola

O número total de alunos multiplicado pelo valor *per capita* por aluno:

Nível de Ensino	Valor <i>per capita</i> R\$
Ensino Fundamental e Escolas de Educação Infantil	29,00
Turmas de Educação Infantil e UMEIs	35,00

§ 2º - Considerando o índice de vulnerabilidade social do contexto das UMEIs Pindorama, Vila Apolônia e Carlos Prates, o valor fixo dessas UMEIs será de R\$ 17.500,00.

§ 3º - Considerando o tempo de atendimento, as UMEIs e as Escolas que oferecem ensino de tempo integral para todos os estudantes tiveram o número total de alunos multiplicado por 02 (dois).

§ 4º - Para as Escolas que não participaram do Avalia-BH, o NSE foi calculado pela média das Escolas mais próximas territorialmente.

§ 5º - O valor total a ser repassado a cada Escola compõe-se do valor fixo acrescido do valor variável.

Art. 2º Os recursos destinam-se ao desenvolvimento de:

1. projetos de ação pedagógica que, a partir do diagnóstico das necessidades específicas dos alunos, abordem prioridades pedagógicas em torno das quais serão mobilizados esforços;
2. projetos que garantam o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os alunos e que reconheçam e acolham pessoas de culturas, ritmos, etnias, raças e idades diferentes;
3. projetos de desenvolvimento da Alfabetização e Letramento de crianças do Ensino Fundamental, contendo ações destinadas a ampliar o domínio do código escrito e das habilidades para a prática competente da leitura, da escrita e do raciocínio lógico-matemático, conforme proposições curriculares;
4. projetos que favoreçam a relação entre comunidade, família e escola;
5. Programa Floração e Projeto Entrelaçando;
6. Projetos que abranjam as especificidades de cada ciclo de formação da Educação Infantil, do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da Educação de Jovens e Adultos.

Art. 3º A utilização dos recursos está condicionada à aprovação final do(s) projeto(s) pela Comissão do PAP da Secretaria Municipal de Educação (SMED) e somente poderá ser iniciada após sua autorização formal.

Parágrafo Único - Somente serão aprovados os projetos que apresentarem ações mencionadas no artigo 7º desta Portaria.

Art. 4º O(s) projeto(s) deverá(ão) ser elaborado(s) de acordo com as orientações contidas nessa Portaria, com as Proposições Curriculares, com o Plano de Gestão Escolar, com o Projeto Político-Pedagógico da escola, e com os resultados das avaliações externas (Prova Brasil e o Avalia-BH).

§ 1º - As escolas municipais de Ensino Fundamental com turmas de Educação Infantil deverão apresentar projeto(s) separados para cada etapa da Educação Básica.

§ 2º - Para as ações compartilhadas por duas ou mais etapas de ensino, a despesa deverá ser dividida proporcionalmente à verba destinada a cada etapa individualmente.

§ 3º - As UMEIs deverão apresentar projetos separados.

Art. 5º O(s) projeto(s) deverá(ão) ser elaborado(s) pelo coletivo da escola, com a participação da comunidade, acompanhados e aprovados, previamente, pela Equipe de Acompanhamento das Gerências Regionais de Educação, pelo Colegiado Escolar e referendado(s) em Assembleia Escolar, de acordo com a Portaria SMED nº 062/2002, atendendo aos critérios especificados em regulamentação própria e deverá(ão) conter:

1. Ata do Colegiado Escolar com descrição clara do(s) projeto(s) aprovado(s) e previsão de valores;
2. Anexo I - Panorama Geral;
3. Anexo II - Ações Propostas e orientações para elaboração dos Planos de Ação;
4. Anexo III - Resumo Geral do PAP devidamente assinado pela Direção e Coordenação da Escola e pelo(a) Acompanhante Pedagógico(a) da Gerência Regional de Educação;
5. No mínimo 1 (um) orçamento dos gastos com cada ação a ser desenvolvida.

§ 1º - Os docentes das Escolas Municipais poderão apresentar projetos individuais elaborado(s) de acordo com as orientações contidas nesta Portaria, com as Proposições Curriculares, com o Plano de Gestão Escolar, com o Projeto Político-Pedagógico da escola, e os resultados das avaliações externas (Prova Brasil e o Avalia-BH) e aprovados, previamente, pela Direção e pela Coordenação Pedagógica da Escola.

§ 2º - O financiamento dos projetos mencionados no § 1º do artigo 5º está condicionado à análise pedagógica pela Comissão do PAP da Secretaria Municipal de Educação (SMED) e à disponibilidade financeira, considerando que os custos desses projetos não estão incluídos nos recursos mencionados no artigo 1º desta Portaria.

Art. 6º O saldo remanescente do Projeto de Ação Pedagógica não utilizado até a data limite, constante do artigo 8º desta Portaria, será remanejado de acordo com critérios a serem estabelecidos pela Secretaria Municipal de Educação.

§ 1º - A direção escolar deverá informar para os docentes o valor do saldo remanescente e estes poderão apresentar projetos, individuais ou não, elaborado(s) de acordo com as orientações contidas nesta Portaria, que tenham como foco o tra-

balho com as Proposições Curriculares, com o Plano de Gestão Escolar, com o Projeto Político-Pedagógico da Escola, e os resultados das avaliações externas (Prova Brasil e o Avalia-BH) e aprovados, previamente, pela Direção e Coordenação Pedagógica da Escola.

§ 2º - O financiamento dos projetos mencionados no § 1º do artigo 6º está condicionado à existência de saldo remanescente e à análise pedagógica pela Comissão do Projeto de Ação Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação (SMED) e à disponibilidade financeira, considerando que os custos desses projetos não estão incluídos nos recursos mencionados no artigo 1º desta Portaria.

Art. 7º Consideram-se ações que podem compor os Projetos de Ação Pedagógica (PAPs):

- I. formação continuada e capacitação em serviço de docentes (contratação de formadores), privilegiando ações a serem realizadas no interior das escolas/UMEs;
- II. formação em serviço para implementação das proposições curriculares da RME/BH;
- III. formação docente, visando à implementação da Lei Federal nº 10.639/03;
- IV. formação docente, visando a qualificar o trabalho com pessoas com deficiência;
- V. formação em serviço, objetivando a elaboração e/ou revisão das Propostas Político-Pedagógicas (PPPs) das Escolas Municipais e das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEs);
- VI. oficinas e projetos pedagógicos para alunos de Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos e comunidade. No próprio turno, a carga horária poderá ser de máximo 4 horas ao mês, por turma. No contraturno, poderá ter a periodicidade proposta pela escola, sendo de preferência, similar à Escola Integrada;
- VII. oficinas e projetos pedagógicos para alunos da Educação Infantil (com professores e educadores) e/ou comunidade, até a carga horária máxima de 4 horas ao mês, por turma;
- VIII. participação em congressos, seminários, cursos, oficinas e em eventos aprovados a partir da compatibilidade de sua programação com as diretrizes político-pedagógicas da SMED;



IX. promoção da formação/interação das famílias e comunidades, visando a estabelecer parcerias no processo educacional, por meio da realização de oficinas e seminários;

X. aquisição de material de consumo e didático-pedagógicos que promovam o desenvolvimento dos projetos aprovados;

XI. ampliação dos espaços de aprendizagem para além do espaço escolar, que estejam em consonância com a Proposta Político-Pedagógica, tais como excursões, contratação de ônibus, ingressos, alimentação, estadia, de acordo com projetos específicos desenvolvidos na instituição.

§ 1º - O montante do recurso deverá ser utilizado de acordo com os percentuais abaixo especificados:

a) Até 20% (vinte por cento) para as ações contidas no item XI;

b) No mínimo 80% (oitenta por cento) para as ações contidas nos demais incisos.

§ 2º - Os projetos serão analisados e aprovados de acordo com a avaliação da sua importância e consistência pedagógica, considerando-se as necessidades e especificidades da Instituição.

Art. 8º Escola terá, no máximo, o prazo de até 31/12/2012 para execução do(s) projeto(s) apresentado(s) e aprovado(s) pela SMED.

Parágrafo Único - A Escola somente poderá realizar alteração nas ações da mesma natureza do(s) projeto(s) mediante ofício encaminhado, previamente, à Comissão do PAP da Secretaria Municipal de Educação (SMED). As despesas decorrentes das alterações de ações dos projetos só poderão ocorrer após parecer formal favorável à solicitação.

Art. 9º Para a contratação de profissionais para formação e capacitação pedagógica, as Escolas Municipais deverão observar os limites de carga horária, formação e valores de mercado constantes da tabela abaixo:

Profissional	Carga horária máxima	Formação	Valor máximo hora/aula
Oficineiro	30 horas/mês	Qualquer que seja o nível de formação	R\$ 30,00
Consultor Assessor Palestrante	20 horas/mês	Graduação	R\$ 60,00
		Especialização	R\$ 90,00
		Mestrado	R\$ 110,00
		Doutorado	R\$ 130,00

§ 1º - Para efeito de qualificação dos profissionais constantes da tabela mencionada no *caput* deste artigo, consideram-se:

I. oficineiro - profissional que desenvolve ações educacionais, culturais, esportivas, de lazer, de saúde coletiva, de qualificação profissional, entre outras, em conformidade com o Projeto de Ação Pedagógica da Escola;

II. consultor/assessor - profissional que fornece determinada prestação de serviço qualificada e específica de uma área do conhecimento, por meio de diagnósticos e processos, com o propósito de levantar as necessidades, identificar soluções e recomendar ações que podem ser desenvolvidas, implantadas e executadas no projeto, de acordo com as necessidades específicas;

III. palestrante - profissional que desenvolve uma temática específica, mediante exposição verbalizada, criando elo com o público-alvo e facilitando a compreensão do assunto apresentado.

§ 2º - As instituições poderão contratar profissionais para formação, observando os seguintes objetivos:

I. atuar com alunos e com os professores/educadores, conjuntamente, em dias letivos, observada a carga horária máxima permitida por mês, constante no artigo 7º, inciso VI;

II. atuar com os alunos em dias letivos acompanhados por parte do grupo de professores/educadores, enquanto a outra parte participa de reuniões de formação, observada a carga horária máxima permitida por mês, constante no inciso VI, do artigo 7º;

III. atuar com a Coordenação Pedagógica e com grupos de professores/educadores em dias escolares.

Art. 10 Para a contratação de profissionais para formação e capacitação, seja na modalidade de pessoa física ou jurídica, é obrigatório firmar Contrato de Prestação de Serviços entre as partes.

§ 1º - Nos casos de contratações de oficinairos, assessores, consultores e palestrantes, por entidades sem fins lucrativos, ou por cooperativas ou por empresas que atuem na área da Educação, as mesmas deverão se responsabilizar pelos encargos e obrigações trabalhistas.

§ 2º - A contratação via Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA) somente poderá ocorrer em situações específicas, devidamente justificadas e que demandem pessoal qualificado e exclusivo numa determinada área de conhecimento, por tempo limitado (90 dias consecutivos).

§ 3º - A Escola poderá investir até, no máximo, 20% (vinte por cento) do percentual previsto na alínea b, do § 1º, do artigo 7º para a contratação em forma de consórcio entre mais de 01 (uma) Caixa Escolar.

§ 4º - Quando a contratação for realizada em conformidade com o § 1º do artigo 10, deverão ser observadas as normas constantes do Manual de Orientação das Caixas Escolares.

Art. 11 As escolas municipais de Ensino Fundamental com turmas de Educação Infantil devem apresentar, além das prestações de contas mensais, relatórios de despesas efetuadas, separados, dentro da pasta de prestações de contas mensais, identificando, ainda, as ações que serão compartilhadas pelas duas etapas de ensino.

§ 1º - As UMEIs deverão apresentar prestações de contas separadas.

§ 2º - Todas as prestações de contas deverão conter, além da documentação comprobatória dos gastos, parecer do Acompanhante Pedagógico Regional da Escola, conforme modelo Anexo IV.

Art. 12 Os projetos deverão ser protocolados, até a data limite de 30/04/2012, no 1º andar do prédio da SMED - Setor de Protocolo - para a Comissão do PAP da Secretaria Municipal de Educação.

Art. 13 As Escolas que possuem o Programa Escola Integrada não poderão utilizar os recursos do PAP para a contratação de oficinheiros no contraturno, uma vez que essas contratações são feitas com recursos do Programa Escola Integrada, de acordo com matriz de cada escola.

Art. 14 A Secretaria Municipal de Educação e as Gerências Regionais de Educação garantirão às escolas o acompanhamento necessário para a elaboração, desenvolvimento e avaliação dos projetos.

Art. 15 As Caixas Escolares prestarão contas dos recursos recebidos na forma do Decreto nº 14.707/2011, que dispõe sobre a transferência e utilização dos recursos financeiros destinados à execução do Projeto de Ação Pedagógica e do Decreto nº 14.809/2012, que dispõe sobre as normas relativas à transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares das Escolas Municipais de Belo Horizonte.

Art. 16 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, abril de 2012.

***Macaé Maria Evaristo***

Secretária Municipal de Educação

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA <b>Panorama Geral</b>	ANEXO I
---	---	---------

Escola Municipal / UMEI	Nível de ensino
-------------------------	-----------------

Direção: Vice Direção:	Regional
---------------------------	----------

Recurso PAP (total)	Ensino Fundamen- tal:	R\$	Formação e Materia- lidade:	R\$	Excursão:	R\$
	Educação Infantil:	R\$	Formação e Materia- lidade:	R\$	Excursão:	R\$

I – Panorama geral da escola: avanços e dificuldades

II – Objetivos gerais e específicos do Projeto de Ação Pedagógica (PAP) a partir do panorama descrito acima:

III – Principais dificuldades encontradas para efetivar o PAP anterior: (*para casos de reeleição)
1. _____ _____
2. _____ _____
3. _____ _____

IV – Estratégias para o enfrentamento das dificuldades descritas acima: (*para casos de reeleição)	
1.	_____
2.	_____
3.	_____

V – Justificativas para as ações propostas:

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA Ações Propostas	ANEXO II
--	---	----------


Âmbito de inserção das propostas:
<input type="checkbox"/> Formação e capacitação de docentes ** <input type="checkbox"/> Materiais de consumo e didáticos pedagógicos ** <input type="checkbox"/> Oficinas e projetos pedagógicos para alunos e necessidades específicas da comunidade e do(s) projeto(s) ** <input type="checkbox"/> Excursões (Transporte e estadias e lanches quando necessário) – até 20% dos recursos a serem utilizados

Descrição da Ação Pedagógica *

Data Inicial	Data Final	Beneficiários da Ação	Resultado Esperado	Indicador de Resultado	Custo Financeiro

\* Usar folha separada para cada ação de âmbito diferente.

\*\* Totalizam, no mínimo, 80% dos recursos a serem utilizados.

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	<b>PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA</b> Orientações para elaboração dos Planos de Ações	<b>ANEXO II</b>
---	---	-----------------

Descrição das Ações	Início	Térmi- no	Benefici- ários	Resulta- do Espe- rado	Indica-dor de Resul- tado	Custo Financei- ro
<p>As ações são os passos que a escola terá de seguir para cumprir o objetivo proposto. Cada ação deverá ser descrita de forma sucinta, com clareza e objetividade.</p> <p>Na aquisição de materiais de consumo, deverá constar o nome do material a ser adquirido e sua quantidade.</p> <p>Na contratação de serviços, deverá constar o tipo de serviço a ser contratado e a finalidade da contratação (em caso de assessorias pedagógicas ou oficinas com alunos, deverá constar o público a ser atendido, as horas de contratação e a temática a ser abordada).</p>	Data prevista para início da ação.	Data prevista para término da ação.	Número de alunos/doucentes ou familiares a serem contemplados com a ação realizada.	Resultado que se pretende alcançar com a ação realizada.	Como o resultado vai ser medido para que se saiba se o mesmo foi o esperado ou não. Ex: número de docentes formados.	Custo da ação proposta.

Documentação que compõe o PAP
<input type="checkbox"/> Ata do Colegiado devidamente assinada; <input type="checkbox"/> Anexos I, II e III devidamente preenchidos e assinados; <input type="checkbox"/> 01 (um) orçamento por ação (de acordo com as legislações vigentes); <input type="checkbox"/> Outros documentos pertinentes, conforme Portaria do PAP.

 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	<b>PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA</b> Resumo Geral do PAP	<b>ANEXO III</b>
---	--	------------------

I – Beneficiários do Projeto de Ação Pedagógica de cada segmento:					
Corpo docente:		Alunos:		Comunidade Geral:	


II – Ação a ser executada **				
Item	Especificação da materialidade e/ou dos serviços para execução da ação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
<b>TOTAL GERAL</b>				

\*\* Usar folha separada para cada ação de âmbito diferente

Belo Horizonte, ..... de ..... de 20.....	
Direção	Coordenação Pedagógica
<b>GERED</b>	<b>SMED</b>

Documentação a ser anexada na prestação de contas do PAP	
<input type="checkbox"/> Anexo III devidamente preenchido e assinado <input type="checkbox"/> 03 (três) orçamentos por ação (de acordo com as legislações vigentes);	<input type="checkbox"/> Ata do Colegiado devidamente assinada; <input type="checkbox"/> Outros documentos pertinentes, conforme Portaria do PAP.



 PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	<b>PROJETO DE AÇÃO PEDAGÓGICA</b> Parecer Pedagógico / Execução Mensal do PAP/2012	<b>ANEXO IV</b>
---	--	---------------------

Escola Municipal / UMEI	Nível de ensino
-------------------------	-----------------

Direção: Vice Direção:	Regional
---------------------------	----------

<p>Declaro que o(s) gasto(s) constante(s) da prestação de contas do PAP/2012 referente ao mês de ....., está(ão) de acordo com o(s) projeto(s) aprovado(s) pela SMED e dentro do cronograma de aplicação dos recursos.</p> <p>Saldo total atual → R\$ .....</p>
---

Belo Horizonte,..... de ..... de 20.....
..... <b>Acompanhante Pedagógico Regional da Escola</b>

## Anexo 3 – NSE 2006 das Escolas Municipais da RME de Belo Horizonte

## NSE 2006 das Escolas Municipais da RME de Belo Horizonte

ESCOLA MUNICIPAL		NSE	ESCOLA MUNICIPAL		NSE
01	Profª. Mª Modesta Cravo	9,98	47	Maria das Neves	4,2
02	Júlia Paraíso	8,15	48	Hilda Rabello Matta	4,19
03	Lídia Angélica	7,36	49	Levindo Lopes	4,18
<b>04</b>	<b>Monsenhor Artur de Oliveira</b>	<b>7,7</b>	50	Professor Hilton Rocha	4,18
05	Emídio Berutto	6,6	51	Honorina Rabello	4,18
06	Dom Orione	6,29	52	Mário Mourão Filho	4,17
07	João Pinheiro	6,3	53	Cônego Raimundo Trindade	4,17
08	Francisca Alves	5,98	54	Professora Ondina Nobre	4,14
09	Maria de Rezende costa	5,79	55	Santa Terezinha	4,14
10	Francisco Mag. Gomes	5,73	56	Cora Coralina	4,13
11	Padre Marzano Matias	5,71	57	Monsenhor João R. Oliveira	4,8
12	Antônio Gomes Horta	5,66	58	Dr. José Diogo A. Magalhães	4,8
13	Elisa Buzelin	5,64	59	Helena Antipoff	4,7
14	Dom Jaime de B. Câmara	5,55	60	Hugo Pinheiro Soares	4,4
15	José Madureira Horta	5,54	61	João do Patrocínio	3,98
16	Augusta Medeiros	5,41	62	Padre Henrique Brandão	3,97
17	Professor Amilcar Martins	5,3	63	José de Calazans	3,96
18	Anísio Teixeira	5,21	64	Adauto Lúcio Cardoso	3,91
19	Sebastiana Novais	5,2	65	Oswaldo França Júnior	3,87
20	Honorina de Barros	5,2	66	Pedro Aleixo	3,85
21	Professor Cláudio Brandão	5,17	67	Murilo Rubião	3,84
22	Antônio Aleixo	5,1	68	Tristão da Cunha	3,82
23	Luigi Toniolo	5,3	69	Hugo Werneck	3,82
24	Antônia Ferreira	5,3	70	Deputado Renato Azeredo	3,78
25	Professora Efigênia Vidigal	5,2	71	Joaquim dos Santos	3,75
26	Francisca de Paula	5,1	72	Professora Helena Abdalla	3,69
27	Magalhães Drumond	5,0	73	Professor Mello Cançado	3,59
28	Vinícius de Moraes	4,89	74	Aurélio Buarque de Holanda	3,55
29	Ana Alves Teixeira	4,81	75	Professora Maria Mazarello	3,53
30	Aurélio Pires	4,81	76	Prof. João Camilo O. Torres	3,49
31	Arthur Guimarães	4,8	77	Milton Campos	3,48
32	Nossa Senhora do Amparo	4,8	78	Prefeito Souza Lima	3,46
33	Prof. Domiciano Vieira	4,78	79	Minervina Augusta	3,46
34	Tancredo Phideas Guimrães	4,75	80	Armando Ziller	3,42
35	Hélio Pellegrino	4,74	81	Maria da Assunção Marco	3,39
36	Professora Isaura Santos	4,69	82	Santos Dumont	3,34
37	Cônsul Antônio Cadar	4,67	83	Aires da Mata Machado	3,33
38	Padre Flávio Giammetta	4,67	84	Antônio Salles Barbosa	3,3
39	Dulce Maria Homem	4,61	85	Israel Pinheiro	3,3
40	José Maria Alkimim	4,54	86	Acadêmico Vivaldi Moreira	3,29
41	Professor Mário Werneck	4,44	87	Benjamin Jacob	3,28
42	Maria de Magalhães Pinto	4,41	88	Ulysses Guimarães	3,24
43	Henriqueta Lisboa	4,4	89	Maria Silveira	3,23
44	Francisco Bressane Azevedo	4,37	90	Eloy Heraldo Lima	3,22
45	Vicente Guimarães	4,31	91	Edith Pimenta da Veiga	3,22

46	Tenente Manoel Mag. Penido	4,21	92	Professora Alice Nacif	3,19
----	----------------------------	------	----	------------------------	------

93	Sebastião G. de Oliveira	3,16	116	Moysés Kalil	2,48
94	Professor Moacyr Andrade	3,13	117	Padre Francisco C. Moreira	2,46
95	Secretário H. Almeida	3,13	118	Dora Tomich Laender	2,46
96	Francisco Campos	3,3	119	Carmelita Carvalho Garcia	2,43
97	Prof <sup>a</sup> . Consuelita Cândida	3,1	120	Gracy Vianna Lage	2,39
98	Agenor Alves de Carvalho	3,0	121	Professora Acidália Lott	2,23
99	Prefeito Oswaldo Pieruccetti	3,0	122	Cônego Sequeira	2,16
100	Governador Ozanam Coelho	3,0	123	União Comunitária	2,15
101	Senador Levindo Coelho	2,93	124	Da Vila Pinho	2,13
102	Josefina Souza Lima	2,89	125	Jonas Barcellos Corrêa	2,5
103	CIAC Lucas Mont. Machado	2,87	126	Professora Alcida Torres	2,3
104	Professor Milton Lage	2,81	127	Prof. Edgar da Matta Machado	2,1
105	Carlos Góis	2,8	128	Rui da Costa Val	1,99
106	Antônio Mourão Guimarães	2,79	129	Sobral Pinto	1,97
107	Deputado Milton Salles	2,78	130	Fernando Dias Costa	1,87
108	George Ricardo Salum	2,77	131	São Rafael	1,86
109	Pedro Nava	2,7	132	Padre Guilherme Peters	1,85
110	José Maria dos Mares Guia	2,69	133	Herbert José de Souza	1,79
111	Professor Paulo Freire	2,68	134	Mestre Paranhos	1,73
112	Anne Frank	2,68	135	Vila Fazendinha	1,4
113	Luiz Gonzaga Júnior	2,6	136	Professor Daniel Alvarenga	1,34
114	Dinorah Magalhães Fabri	2,55	137	Professor Edson Pisani	1,22
115	Florestan Fernandes	2,54	<b>138</b>	<b>Ignácio de Andrade Melo</b>	<b>0,97</b>

Elaborado pela autora a partir de dados da Gerência Financeira da SMED.

## Anexo 4 – Entrevista com as Gestoras Escolares

Entrevista com as gestoras da EMMAO (Gestora 1) e EMIAM (Gestora 2).

DADOS DA ESCOLA:

### 1- Nível Sócio Econômico – NSE 2006

**Gestora 1:** 7,07

**Gestora 2:** 0,97. “O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da comunidade escolar está entre os 14 índices mais baixos de Belo Horizonte (o mais baixo). A maioria dos adultos desta comunidade não estudou, vive em estado de pobreza, não tendo condições econômicas adequadas”.

### 2- Ideb da escola 2005/2007/2009 e meta para 2011.

**Gestora 1:**

Ideb	2005		2007		2009		2011
	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Meta
Anos Iniciais	5,8	---	5,6	5,9	5,6	6,2	6,5
Anos Finais	---	---	---	---	4,5	---	4,7

**Gestora 2:**

Ideb	2005		2007		2009		2011
	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Meta
Anos Iniciais	3,6	---	3,6	3,7	4,6	4,0	4,4
Anos Finais	2,7	---	2,5	2,7	3,2	2,9	3,2

### 3- Nº de alunos na escola - Ensino Fundamental e EJA

**Gestora 1:** Seiscentos e quinze alunos (615).

**Gestora 2:** Quinhentos e sessenta alunos (560).

### 4- Nº de alunos do terceiro ciclo.

**Gestora 1:** Duzentos e oitenta e um alunos do 3º ciclo (281).

**Gestora 2:** Cento e sessenta e seis (166).

## 5- PAP 2010/2011

5.1 Qual o valor da verba recebida?

**Gestora 1:** R\$ 30.000,00

**Gestora 2:** R\$ 40.000,00, sendo:

R\$ 12.000,00 – Excursões Pedagógicas. Este valor foi dividido entre os 3 turnos de acordo com o número de alunos de cada turno. Ficou assim dividido: R\$ 5.040,00 (para o 1º turno), R\$ 5.040,00 (para o 2º turno), R\$ 1.200,00 (para o 3º turno).

R\$ 900,00 – Para bens permanentes

R\$ 1.800,00 – Para formação do corpo docente

R\$ 4.200,00 – Para a compra de materiais de consumo, didáticos e pedagógicos.

R\$ 11.800,00 – Para pagamento do trabalho dos oficineiros, com objetivo de garantir as reuniões pedagógicas mensais do corpo docente.

R\$ 6.900,00 – Para apresentações culturais e eventos

R\$ 2.400,00 – Para realização de projetos específicos, de acordo com a demanda da escola.

5.2 Como foi feita a divulgação na escola, por parte da direção?

**Gestora 1:** “Para todos os segmentos e solicitando sugestões; depois para a comunidade em Assembleia Escolar”.

**Gestora 2:** “Através de caderno de aviso aos professores, informando sobre a verba e os critérios para o gasto desta verba, conforme estabelecido na Portaria SMED Nº 079/2009. Depois das indicações dos professores, reunimos com a Coordenação para estabelecer prioridades. Em seguida, levamos ao colegiado para aprovação”.

5.3 Como foi o trabalho da coordenação com relação à divulgação, implementação e acompanhamento das ações?

**Gestora 1:** “Foi atuante nos 2 turnos”.

**Gestora 2:** “A Coordenação ajudou em relação à divulgação promovendo reunião para discutir com os professores as principais demandas. Para a implementação das demandas a coordenação apresentava o projeto pedagógico feito pelos professores, referendando aquele gasto”.

5.4 Como foi a atuação da direção na implementação e acompanhamento das ações?

**Gestora 1:** “A direção acompanhou juntamente com a coordenação, intervindo quando necessário”.

**Gestora 2:** “A Direção é responsável pela implementação das ações previstas no PAP. Ela coordena as ações, faz os contatos e orçamentos necessários, confere se os projetos apresentados estão dentro do contexto do Projeto. Além disso, a Direção acompanha a implementação das ações, supervisionando as ações e os gastos, para que os mesmos não ultrapassem os valores estipulados pela SMED”.

5.5 Como foi o envolvimento e interesse dos professores do ensino fundamental?

**Gestora 1:** “Foi satisfatório, porém os professores do 1º e 2º ciclos não contaram com a formação do consórcio, como os professores do 3º ciclo. O consórcio para a formação dos coordenadores foi bastante elogiado”.

**Gestora 2:** “Os professores apresentaram projetos pedagógicos que se enquadraram na proposta do PAP”.

5.6 Como foi o envolvimento e interesse dos professores do 3º ciclo?

**Gestora 1:** “Alguns gostaram muito, acharam válido o consórcio, outros relataram que não havia lhes acrescentado muita coisa”.

**Gestora 2:** “Os professores do 3º ciclo apresentaram projetos diversos, para excursões, formação, aquisição de material pedagógico, assim como o professor do ensino fundamental. Outro critério para a determinação dos projetos foram as atividades sugeridas pela SMED, através do *Projeto 3º Ciclo*, como por exemplo a Jornada Literária e a Feira de Ciências”.

5.7 Houve envolvimento de pais e alunos no processo de escolha dos projetos?  
Como?

**Gestora 1:** Sim, principalmente em relação às aquisições (materialidade) e excursões.

**Gestora 2:** Apenas os pais e alunos que participam do Colegiado participaram da escolha dos projetos, através de sugestões e deliberações sobre cada projeto apresentado.

5.8 Como foi feita a escolha dos projetos (se ultrapassaram a verba, explicar como priorizaram os projetos).

**Gestora 1:** “Assembleia aprovou os projetos de acordo com a verba recebida”.

**Gestora 2:** “Os projetos foram escolhidos em conjunto. (Por exemplo, o *Projeto dos Inácios*). A verba foi gasta em seu total e nenhum projeto apresentado pela equipe docente deixou de ser atendido, pois além do PAP, temos outras verbas que também podem ser utilizados para gastos em projetos pedagógicos, como o PDE ESCOLA, PDDE e a REGULAR”.

5.9 Durante o ano, os projetos foram divulgados à medida que iam acontecendo?  
Foi feita avaliação com professores, coordenação e direção?

**Gestora 1:** “Professores do 3º ciclo – quase sempre estão insatisfeitos”.

“Professores do 2º e 1º ciclos – aprovaram todas as ações, exceto uma professora”.

“Coordenação – acompanhou e colaborou para que tudo transcorresse de forma tranquila e com bom uso da verba”.

“Direção – o acompanhamento foi suporte para a coordenação de acordo com as demandas que surgiam e administração da parte financeira”.

**Gestora 2:** “Os projetos foram divulgados através de jornais produzidos pela escola, apresentação de slides para os alunos e a comunidade, além dos projetos que culminaram em eventos a serem apresentados para a comunidade. Continuamente foram feitas avaliações com os professores, coordenadores e direção, inclusive com a perspectiva da continuação de alguns projetos no próximo ano”.

5.10 A direção percebeu algum impacto das ações do PAP no desempenho dos estudantes do 3º ciclo? (Tanto com relação ao interesse como nas avaliações dos alunos).

**Gestora 1:** “As oficinas contratadas foram de excelente aceitação pelos alunos, o que favoreceu aos mesmos uma nova forma de aprendizagem e convivência de profissionais que não são seus professores”.

**Gestora 2:** “Esta direção percebe um impacto positivo das ações do PAP no desempenho dos alunos do 3º ciclo. Além de manifestarem maior interesse nos conteúdos curriculares, os projetos contribuíram para garantir a auto-estima dos alunos. A disciplina melhorou significativamente, o que permite ao professor se ater mais ao ensino, ao invés do controle do comportamento do aluno.

A direção ouviu as sugestões dos alunos do 3º ciclo e, ao implementar estas sugestões nos projetos, os alunos ficaram mais motivados a participar das aulas e dos eventos. Quanto às avaliações, com certeza, cada projeto desenvolvido contribuiu para aprimorar o conhecimento do aluno, ajudando-o a obter mais sucesso em suas avaliações”.

5.11 A direção sente alguma dificuldade em encaminhar, acompanhar e avaliar as questões relacionadas ao PAP e às ações na escola? Se afirmativo, qual(is)?

**Gestora 1:** “Sim, em relação às alterações de alguma ação que não esteja acontecendo de forma satisfatória.



**Gestora 2:** “Não”.

5.12 A direção tem sugestões para melhorar esse Projeto?

**Gestora 1:** “Sim, a porcentagem para formação dos profissionais deveria ser igual à dos projetos para alunos, maior cobrança de cada profissional que adere à formação, para melhor uso da verba”.

**Gestora 2:** “Não. Acredito que a organização desse projeto é clara e cumpre seu objetivo”.

---

Observação:

As duas escolas superaram as metas do IDEB projetadas para 2011:

EMMAO:

Anos Iniciais: 6.8 (meta 2011 - 6.5)

Anos Finais: 5.5 (meta 2011 – 4.7)

EMIAM:

Anos Iniciais: 5.5 (meta 2011 - 4.4)

Anos Finais: 4.0 (meta 2011 – 3.2)

---

Fonte: A própria autora através de informações no site do MEC, acessado em 15 de agosto de 2012.

## Anexo 5 – Questionário aos Professores do 3º ciclo



Prezado(a) professor(a),

Este trabalho tem como objetivo verificar a utilização do Projeto de Ação Pedagógica – PAP no ano de 2010/2011. Solicito sua contribuição que muito ajudará no percurso do meu trabalho de Dissertação do curso de *Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública*, pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Não é necessário que se identifique. Desde já agradeço.

Abraços,

Maria Luiza Barbosa

1) Você conhece a estrutura do PAP?

( ) Sim      ( ) Não

2) Como você avalia a verba do PAP nas escolas municipais da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte?

( ) Ótimo  
 ( ) Bom  
 ( ) Regular  
 ( ) Fraco

3) Com relação ao PAP 2010/2011), dê uma nota de 0 a 2 para as questões abaixo (sendo 2 sua maior satisfação):

Questões	0	1	2
Divulgação do edital na escola por parte da direção/coordenação.			
Envolvimento dos professores.			
Discussão no coletivo para escolha dos projetos.			
Projetos escolhidos.			
Envolvimento dos alunos.			
Gasto com materialidade.			
Formação dos professores na escola.			
Formação dos professores na regional (consórcio)			
Processo de avaliação do PAP 2011 na escola.			

4) O PAP é uma estratégia para melhorar o desempenho dos estudantes, uma vez que visa repensar as práticas pedagógicas da escola, a partir do interesse dos mesmos, bem como garantir a formação dos professores. Como você avalia esse projeto (PAP):

( ) é fundamental  
 ( ) ajuda  
 ( ) prejudica  
 ( ) não faz diferença

5) Como você se sente em relação às afirmativas a sobre o Projeto de Ação Pedagógica (marque a opção que melhor define seu sentimento):

Questões	Concordo Fortemente	Concordo	Discordo	Discordo Fortemente
1. O PAP tem contribuído, nos últimos anos, com o melhor desempenho dos estudantes do 3º ciclo.				
2. Os projetos escolhidos são de cunho exclusivamente pedagógico.				
3- Os projetos do PAP, na minha escola, são escolhidos individualmente pelo professor e, posteriormente, divulgados aos colegas.				
4. Os projetos do PAP, na minha escola, são escolhidos no coletivo de professores.				
5. A escolha dos projetos é direcionada para melhorar o desempenho dos estudantes.				
6. Para melhor utilização da verba do PAP, os projetos devem ser escolhidos no coletivo escolar.				
7. Para melhor utilização da verba do PAP, os projetos devem ser direcionados a melhorar o desempenho dos estudantes.				
8. A direção escolar deve participar ativamente de todo o processo de divulgação, escolha dos projetos, execução e avaliação do PAP na escola.				
9. O envolvimento do gestor escolar é fundamental para o sucesso do PAP.				
10. Os estudantes do 3º ciclo devem ser envolvidos no processo de escolha dos projetos pedagógicos do PAP.				
11. Os pais devem ser envolvidos no processo de escolha dos projetos pedagógicos do PAP.				
12. Quando os alunos participam de um planejamento pedagógico, seu interesse pelos estudos é maior.				
13. As aulas dos professores tornam-se mais significativas com a utilização da verba do PAP.				
14. O PAP possibilita a autonomia da escola nas questões pedagógicas.				
15. O Projeto de Ação Pedagógica contribui para melhorar a relação professor/aluno.				

Prezado (a) professor(a),

Sua contribuição é de suma importância para minha pesquisa. Minha intenção é analisar como o Projeto de Ação Pedagógica está sendo desenvolvido na escola, para verificar se esse projeto auxilia o professor na prática pedagógica e se tem contribuído para que os estudantes do 3º ciclo tenham mais interesse pelos estudos. Mais uma vez, agradeço e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Maria Luiza Barbosa  
2012

**Anexo 6 – Entrevista com os estudantes do 3º ciclo**

## PERGUNTAS:

- 1- Você se sente feliz nesta escola? Por quê?
  
- 2- Qual é a escola ideal para você? (o que precisa ter na escola para que ela seja a melhor).
  
- 3- Você gostaria de participar do planejamento e/ou escolha dos projetos pedagógicos para o PAP? Se sim, o que você iria propor?
  
- 4- O que pode melhorar seu desempenho escolar?