

# A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA



Os módulos são materiais protegidos por direitos autorais (Lei 9.610/08), sendo permitida a sua utilização apenas para consultas.

# A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS EM GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

MARGARETH ZAPONI

# PREZADO GESTOR,

---

a **gestão escolar integrada** carrega em si uma finalidade social de grande complexidade, sobretudo em um país como o Brasil: promover **educação** de **qualidade social** para todos os estudantes.

A necessidade de se **desenvolver** competências de gestão mais modernas e apropriadas à criação de contextos produtivos de **aprendizagem** é fundamental, e urgente, para consecução desse objetivo.

Nessa direção, intencionamos ofertar um espaço de discussão propositiva centrado na atuação das equipes gestoras, nos âmbitos das **escolas** e da **Secretaria**. Em termos de **gestão escolar integrada**, os agentes dessas equipes são centrais na busca por **caminhos criativos** capazes de conjugar ideais como **solidariedade, equidade, colaboração, responsabilidade** e **transparência**.

Vale dizer que os conceitos e situações aqui abordados assumem, de modo incontestável, as premissas democráticas necessárias e essenciais a um fazer educacional verdadeiramente significativo e eficaz, em consonância com os objetivos e referências de base do programa. Em comum, partilham o ideário de construção de uma escola moderna e inovadora, que faça a diferença na vida dos estudantes.

Neste Documento Técnico a Dimensão Administrativa será abordada a partir das áreas de gestão que a constituem e suas respectivas competências:



Ao final deste documento, apresentamos alguns protocolos com importantes ações para o desenvolvimento da Gestão Administrativa. Para o seu máximo aproveitamento, é fundamental que as equipes gestoras consultem os dados das escolas no Painel Integrado de Gestão Escolar.

# SUMÁRIO



8

## A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

12

### 1. GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES

15

Aplicar o plano de recursos físicos e financeiros da escola

22

Apoiar o trabalho da equipe escolar

26

Colocando em prática

30

### 2. GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

32

Realizar o planejamento integrado da escola

40

Realizar a implementação do projeto da escola

43

Avaliar os resultados do projeto da escola

50

Colocando em prática

54

### 3. PROTOCOLOS DA DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

62

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA

---

A escola está intrinsecamente relacionada ao crescimento e desenvolvimento das crianças e jovens, tanto no que se refere ao desempenho cognitivo e emocional quanto no que diz respeito a valores e princípios humanos.

Não muito raro, a escola representa, para muitas dessas crianças e jovens, o único lugar em que é possível ter uma experiência cultural e comunitária mais abrangente fora do espaço familiar.

## SOBRE O QUE VAMOS FALAR?

A Dimensão Administrativa, aqui abordada, mobiliza elementos teórico-práticos no processo de implementação da eficiência no uso dos recursos materiais, financeiros e intelectuais disponíveis, tendo em vista os princípios da sustentabilidade e coparticipação. Pretende-se, com isso, contribuir para que você e toda a equipe trabalhem, ainda mais, em bases verdadeiramente democráticas, na construção de uma escola cada vez mais justa e eficaz.

Esse é o tema central a ser tratado neste documento. Afinal, os profissionais que atuam na condição de líderes educacionais, assim como você, estão absolutamente comprometidos com a qualidade e a equidade do ensino ofertado. E, nesse sentido, o compromisso com a aprendizagem evidencia uma série de desafios que incluem, de modo particular, uma tomada de decisão cada vez mais qualificada e consciente.

Para isso, é importante que você conheça o que vem mudando relativamente a esse tema, ao longo dos anos no Brasil, que busque inspiração em algumas iniciativas pedagógicas inovadoras no contexto da administração educacional e, também, desenvolva alternativas para lidar com questões fundamentais que circundam o mundo da escola. Pensando nisso, elegemos dois grandes eixos na esfera da gestão que serão trabalhados ao longo de todo o texto. São eles: Gestão de Recursos Escolares e Gestão do Projeto Pedagógico da Escola.

Assim, a primeira seção apresenta uma breve incursão sobre os marcos mais relevantes que nortearam a mudança no papel do gestor educacional no Brasil para, na sequência, tratarmos de modo mais específico o conceito de liderança em contextos escolares.

---

## A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

articula-se com as demais dimensões – pedagógica e administrativa – em torno das mesmas referências de base do programa: Gestão Escolar Democrática, Eficácia Escolar e Equidade.

---

A segunda propõe um diálogo colaborativo sobre as práticas educativas realizadas pelas equipes de gestão escolar, em consonância com os grandes eixos temáticos, no intuito de identificar pontos de intersecção e complementaridade entre elas no tocante à esfera administrativa.

Como desfecho dessas confluências serão apresentados, na última seção deste documento, três protocolos especialmente concebidos a cada um dos líderes educacionais aqui considerados, a fim de traçar estratégias comuns entre suas funções.

A educação básica, por ser um momento privilegiado em que a igualdade cruza com a equidade, tomou a si a formulação legal do atendimento a determinados grupos [...] De um lado, combate à desigualdade, à discriminação e à intolerância, de outro lado, aponta a condução da educação escolar pelo princípio da gestão escolar.

Cury, 2008, p.298.



# GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES

---

Quais metas educativas deverão ser cumpridas nas escolas? Qual o percurso pensado para o fluxo dos processos de trabalho entre os diferentes setores e seus agentes responsáveis? Os recursos escolares são fundamentais para responder essas questões.



O cenário brasileiro atual vem nos apresentando novos paradigmas e, como consequência, nos impelido a operar inúmeras mudanças. Do ponto de vista da educação, o modelo organizacional das instituições escolares de outrora começa a ser revisitado a partir de uma lógica mais pragmática, com maior ênfase na ação e, em especial, na gestão por evidências. Os pressupostos da gestão educacional democrática, inaugurados a partir da década de 1980, vêm sendo acrescidos de evidências empíricas e dados científicos cada vez mais sofisticados.

Essa crescente demanda por orientações de cunho prático fez emergir um intenso debate sobre as novas modalidades de gerenciamento educacional. Uma delas, que associa liderança à qualidade da gestão escolar, alterou as formas tradicionais de se administrar escolas e os sistemas educativos em geral. Na condição de líder, os gestores então passam a exercer habilidades e a desenvolver valores de outra natureza, de modo coletivo e com foco na participação efetiva de seus pares.

O conhecimento e a informação tornaram-se, indiscutivelmente, recursos de grande valia nas sociedades escolarizadas. Com isso, a ênfase nos aspectos educacionais cresce e se transforma cada dia mais e de modo mais expressivo. Com a abertura política no Brasil, nos anos 1980, muitas dessas mudanças marcaram, sob prerrogativa legal, uma forma própria de gestão das escolas públicas: a gestão democrática.

Desse modo, os sistemas estaduais e municipais de educação passaram a adotar diferentes instrumentos de democratização do ensino, como conselhos escolares, projeto político pedagógico, caixa escolar, participação da comunidade, eleição de diretores, entre outros. O sopro de esperança progressista da época contribuiu para a mobilização de diferentes modalidades colaborativas, não só entre os entes federados, mas também entre os sistemas educativos.

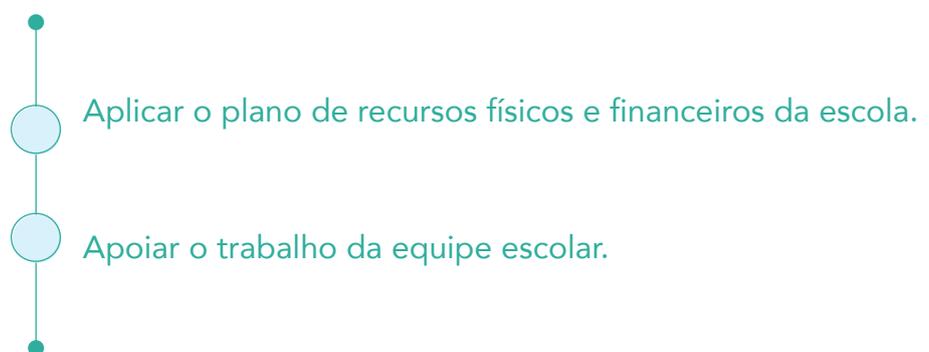
Essa "nova" gestão chega carregada de matizes democráticas e adquire força explicativa da qualidade da educação no Brasil.

Com efeito, a literatura que versa sobre esse assunto, não somente aqui, mas também em outros países, aponta a estreita relação entre processos de gestão na escola e qualidade do ensino ofertado.

Uma nova geração de pesquisadores, portanto, contribuiu para a superação de alguns equívocos da época anterior que sobrepunham a dimensão administrativa em detrimento dos aspectos pedagógicos. De fato, a dimensão política e a preocupação com o pedagógico dão sustentação ao conceito de gestão escolar, de maneira a diferenciar-se da visão técnica que historicamente permeou o termo administração escolar.

Outros estudos ainda mais recentes sobre os efeitos intraescolares, ou seja, aqueles que dizem respeito ao que acontece no interior da dinâmica da escola, atribuem à liderança escolar um papel de significativo destaque. Esse novo desdobramento incide diretamente na atuação do gestor, conferindo-lhe um caráter menos personalista e mais profissionalizante.

Nesse sentido, a gestão escolar como um todo deve assumir um tom mais pragmático baseado em comprovações científicas e diretrizes legais. Nessa perspectiva, para a área da gestão de recursos escolares, propomos as seguintes competências:



## APLICAR O PLANO DE RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS DA ESCOLA

Essa é uma competência de alta complexidade. Para facilitar a compreensão, organizamos a leitura em duas seções: uma mais geral, sobre o planejamento orçamentário e, outra, mais específica, centrada na área educacional.

### Planejamento orçamentário

Leia a seguinte afirmativa: para que um cidadão tenha seus direitos fundamentais garantidos, é preciso gastar.

Achou estranho? Confuso? Vamos adiante então.

O estado brasileiro recolhe, sob a forma de impostos, os recursos financeiros necessários à concretização das determinações legais vigentes na Constituição Federal. Ou seja, para que as políticas públicas ganhem vida, é preciso que haja recursos financeiros capazes de tornar uma abstração em prática constitucional democrática.

O direito à saúde só terá validade se um hospital, por exemplo, existir fisicamente e funcionar de modo efetivo. Assim, o estado se planeja para o gasto do recurso público atendendo às necessidades da população. E como se dá esse planejamento?

A partir do orçamento público que, em termos simples, consiste no quanto o governo brasileiro arrecada da sociedade e como ele gasta a verba arrecadada. O gasto qualitativo dessa verba dependerá do nível de complexidade dos problemas existentes. Para isso, é preciso estabelecer prioridades antes mesmo de se elaborar o orçamento propriamente dito.

As prioridades, portanto, são expressas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) que, por sua vez, norteia a elaboração e a aplicação do orçamento, pelo governo, a cada ano. A LDO assim como a Lei de Orçamento Anual (LOA) - que consiste no orçamento propriamente dito - seguem o Plano Plurianual (PPA), que define estratégias e metas de financiamento por um período de quatro anos.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é, nesse sentido, o elo entre o plano de longo prazo (PPA) e o de curto prazo (LOA). A imagem a seguir ilustra a relação da LDO, LOA e PPA e suas respectivas funções:

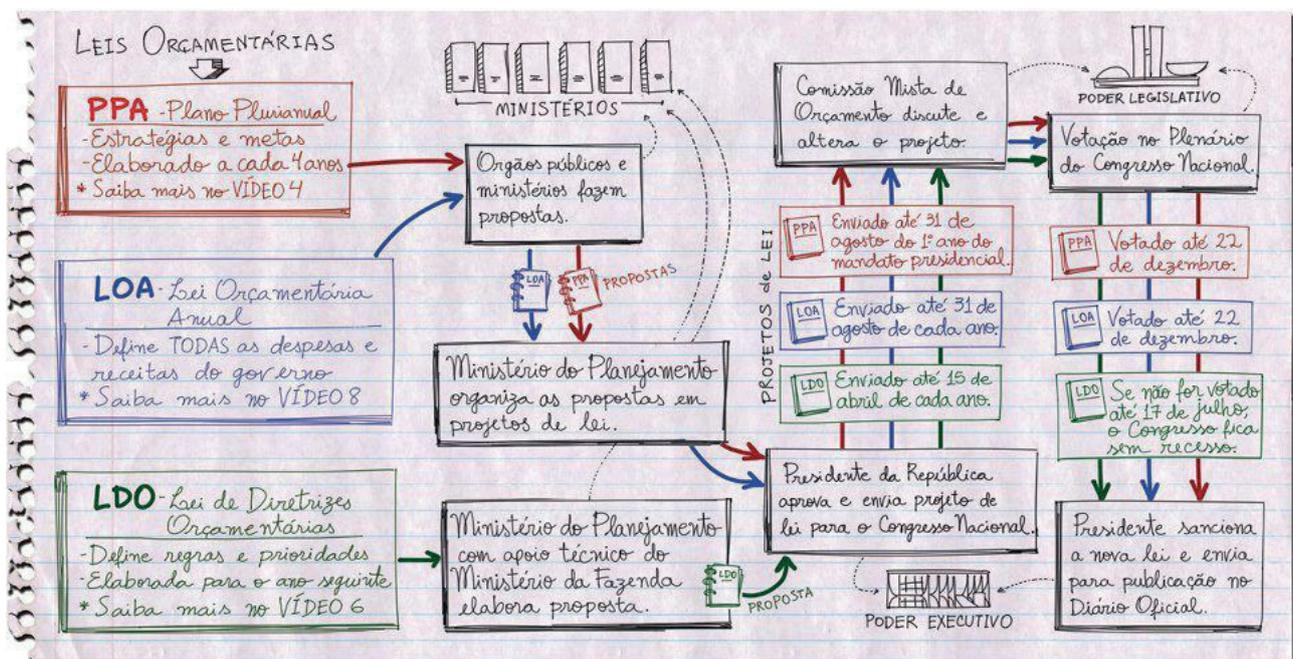


Imagem: <https://www12.senado.leg.br/orcamentofacil>

Agora já sabe como se dá o planejamento do gasto público da União de modo a garantir ao cidadão os seus direitos fundamentais vigentes na Constituição Federal. E no âmbito da educação, como isso se dá?

Bem, com a educação a lógica segue igual. Com base na Constituição Federal de 1988, “a União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios”. (Art. 211, § 1º CF).

Ou seja, a cooperação entre os entes federativos é estabelecida por leis, diretrizes e planos que elaboram, organizam e executam o gasto público. Do ponto de vista tributário, os artigos 157 e 162 da Constituição Federal determinam que parte da arrecadação da União seja transferida aos Estados e Municípios e parte da arrecadação dos Estados, transferida aos Municípios.

Tendo em vista que a União é a esfera que mais arrecada, é preciso minimizar os impactos da desigualdade de recursos garantindo maior autonomia e poder de investimento de Estados e Municípios. Para se ter uma ideia, a arrecadação da União é de aproximadamente 70% dos tributos, enquanto os Estados se aproximam de 25% e os Municípios, 5%.

Assim sendo, “a União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino. (Art. 212, CF).

A ilustração a seguir apresenta a transferência de arrecadação e o financiamento da Educação:

# TRANSFERÊNCIA DE ARRECADAÇÃO E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO

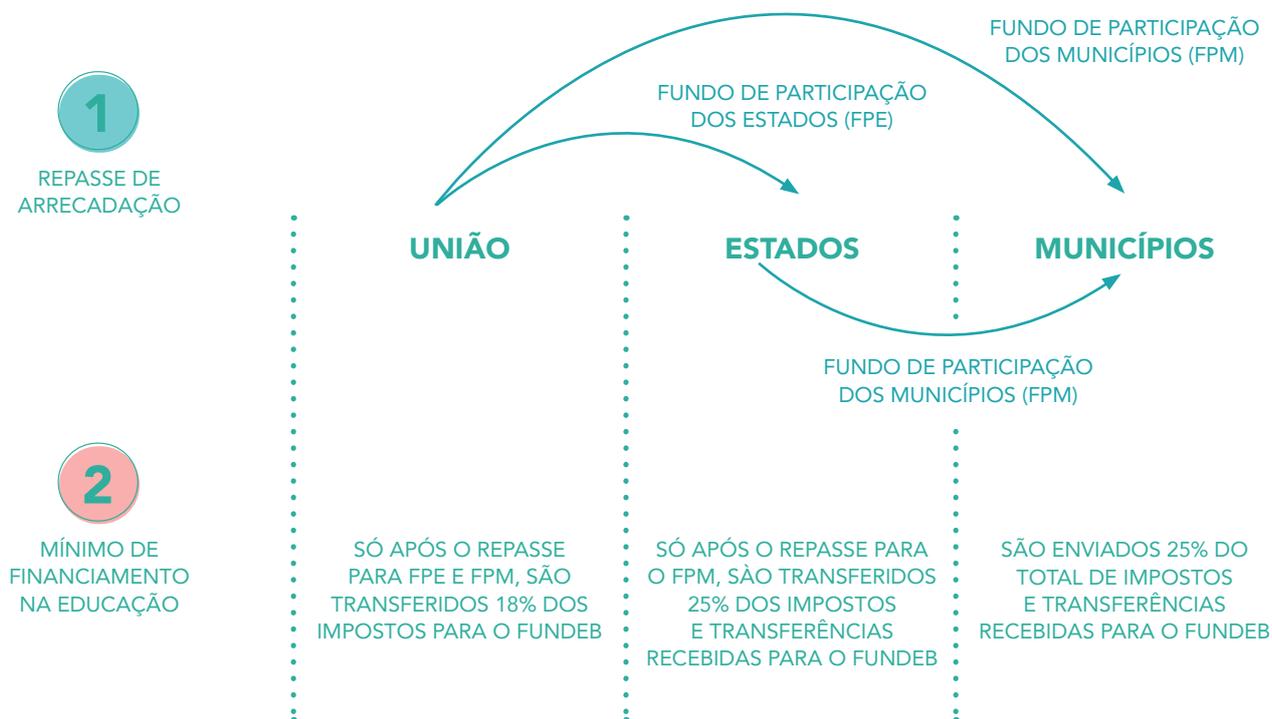


Imagem: <https://www.inesc.org.br/entenda-como-funciona-o-financiamento-da-educacao-basica-no-brasil/>

Para finalizar esta seção, vale destacar a importância que estados e municípios assumem na autonomia dos gastos públicos educacionais relativamente às suas competências. No âmbito da educação municipal, objeto de nosso interesse aqui, observa-se que o planejamento orçamentário assume um papel de extrema relevância no cumprimento do Plano Municipal de Educação.

Nesse caso, a responsabilidade por conduzir todo esse processo cabe ao Prefeito Municipal, mas é preciso cuidado, pois nem sempre os objetivos e as ações propostas pela Secretaria de Educação são contemplados no planejamento geral da prefeitura. E em se tratando de administração pública, as tomadas de decisão sobre os investimentos devem ser compartilhadas, fortalecendo os preceitos fundamentais de natureza democrática.

Sobre os trâmites com os gastos públicos em educação, passemos à seção seguinte.

## Os gastos públicos educacionais

A realização dos gastos públicos em educação contempla duas formas possíveis. A primeira delas consiste na descentralização de repasse direto para as escolas, de modo que elas próprias realizem os gastos de acordo com suas necessidades e especificidades. A segunda forma, a centralizada, ocorre quando a própria Secretaria de Educação realiza os gastos levando em consideração o atendimento da rede como um todo.

A adoção de um tipo de modalidade - centralizada ou descentralizada - está diretamente associada às estratégias administrativas de cada Secretaria ou à obrigatoriedade no cumprimento de determinados dispositivos legais. Vale lembrar que o maior volume de recursos recebidos pelas escolas está centralizado na própria Secretaria, como gastos com pessoal, contratos de terceirizados, entre outros. E para que a Secretaria consiga efetivar esses gastos, ela precisa cumprir todas as normas que definem a execução adequada da despesa pública, definidas em lei.

Já os gastos descentralizados são financiados tanto por programas federais quanto por programas estaduais ou municipais. O principal programa oriundo da esfera federal é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Segundo o FNDE, dentre os critérios de atendimento do Programa destacam-se as seguintes condições necessárias ao repasse dos recursos às escolas beneficiárias do PDDE :

No Documento Técnico da Dimensão Relacional da Gestão Escolar, voltamos a tratar da importância das instâncias colegiadas na escola.



Para escolas com mais de 50 alunos matriculados no censo escolar do ano anterior ao repasse, é obrigatório que possuam sua Unidade Executora Própria (UEX), entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e dos polos presenciais da Universidade Aberta do Brasil - UAB, integrada por membros da comunidade escolar, comumente denominada de caixa escolar, conselho escolar, colegiado escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras entidades, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas e polos, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos;

No caso das escolas com uma quantidade de matrícula igual ou inferior a 50 alunos e que não possuem UEX, os recursos podem ser repassados à Entidade Executora (EEEx), às prefeituras municipais e secretarias distrital e estaduais de educação, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento, execução e prestação de contas dos recursos do programa, bem como pelo recebimento, análise e emissão de parecer das prestações de contas das UEX, representativas de suas escolas ou dos polos presenciais da UAB a ela vinculados;

Para as escolas privadas de educação especial, os recursos são repassados às suas Entidades Mantenedoras (EM), entidade privada sem fins lucrativos, qualificada como beneficente de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público, representativa das escolas privadas de educação especial, responsável pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa destinados às referidas escolas, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos; e

Em toda e qualquer situação, para que as escolas sejam atendidas, as UEX, EEEx e EM, conforme o caso, precisam estar adimplentes com a obrigação de prestar contas de recursos repassados pelo PDDE em exercícios anteriores.

Além desse recurso que as escolas podem pleitear via esfera federal, os estados e municípios também criam seus programas próprios de repasse direto para que elas possam gerir seus gastos. Para isso, as escolas são orientadas a criar uma Unidade Executora (UEx). São elas que recebem os recursos e fazem as devidas aplicações.

Ao longo de todo esse processo, é fundamental que as escolas prestem contas não só aos órgãos financiadores, mas também à comunidade escolar.

A transparência e publicização dos gastos públicos, quer seja pela via da centralização ou da descentralização, aprimora o exercício ético e confere ao gestor público a credibilidade necessária na condução de um projeto educacional justo e eficiente.

## APOIAR O TRABALHO DA EQUIPE ESCOLAR

O compromisso com a qualidade e a equidade da educação pública brasileira e, em particular, com a educação básica no município consiste nas duas grandes prioridades no processo de gestão. Ou seja, garantir uma aprendizagem de qualidade aos estudantes e em níveis iguais de oportunidade. O monitoramento é um caminho bastante eficaz para verificar o cumprimento dessas metas e, nesse sentido, as avaliações em larga escala iluminam os caminhos percorridos apontando o que precisa ser modificado em termos de melhorias no trabalho escolar.

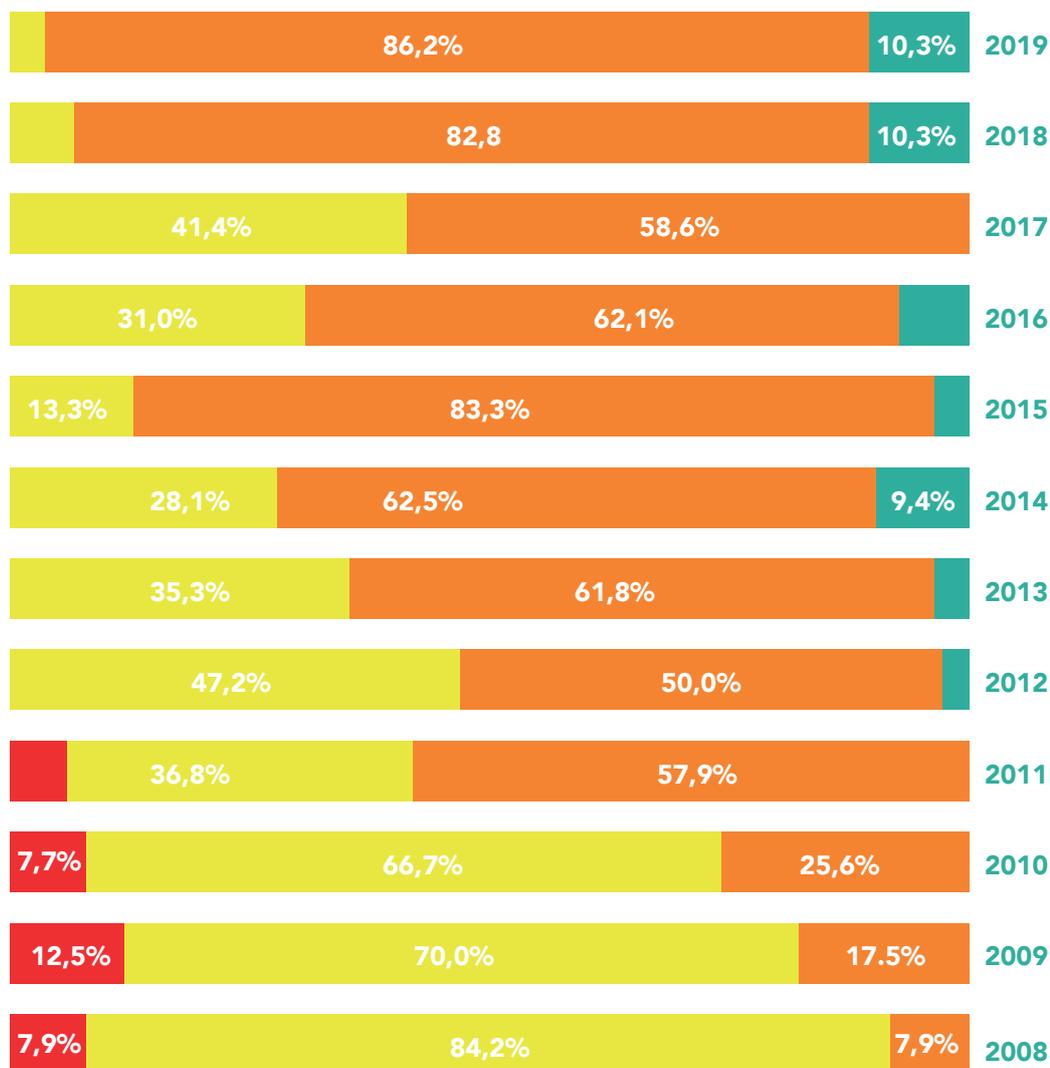
Vale lembrar que, em nível de Secretaria, essas informações são analisadas sob um ponto de vista diferente do Gestor da escola, por exemplo. Ambas as perspectivas precisam dos dados, mas a aplicabilidade de suas interpretações reflete o contexto no qual estão inseridos. Para os gestores no nível de Secretaria, o olhar, nesse caso, se volta para a rede municipal como um todo. Por isso, é essencial que se compreenda as tendências em termos de avanços e retrocessos, levando em conta todas as escolas da rede e não de uma especificamente. Para isso, é preciso construir pontes de interlocução e cooperação por meio de procedimentos administrativos bem detalhados, capazes de apreender o maior número de informação possível.

Trata-se, portanto, de um trabalho de mediação realizado pelas equipes da Secretaria e, sobretudo, por aqueles que estão na outra ponta, como gestores escolares e coordenadores pedagógicos. As informações compartilhadas entre eles conferem um sentido de unidade ao fazer educacional. Essa unidade indica o local de chegada, mas o trajeto é construído pelas trocas de acordo com as especificidades de cada função, em um processo permanente de monitoramento e avaliação.

Tomemos como exemplo do apoio ao trabalho da equipe escolar as ações de divulgação de resultados de Língua Portuguesa do 9º ano, a partir da leitura do SAEPE para o município.

## PERCENTUAL DE ESCOLAS POR PADRÃO DE DESEMPENHO - 9º ANO EF

Padrão de desempenho ● Elementar I ● Elementar II ● Básico ● Desejável



Fonte: SAEPE - 2019. Município de Petrolina.

Tente imaginar como você interpretaria esse gráfico. Que tipo de informação relevante para o seu trabalho poderia ser extraído dele? Dependendo do seu campo de atuação, os dados nele contidos vão adquirir pesos e importâncias distintas.

No Documento Técnico da Dimensão Pedagógica da Gestão, tratamos a análise pedagógica dos resultados dessas avaliações de modo mais aprofundado.

Nesse caso específico, é possível observar a trajetória das escolas segundo as faixas de desempenho ao longo dos anos. Esse é, sem dúvida, um dado muito rico para a análise de gestão no nível de Secretaria, pois permite uma compreensão global dos processos de aprendizagem que estão ocorrendo nas escolas.

Isso faz muito sentido para quem está à frente da administração pública da educação de um determinado município, pois reside aí um componente político poderoso para a compreensão das ações educativas que estão em desenvolvimento ou precisam ser desenvolvidas.

Essa dimensão política oferece pistas valiosas para que a Secretaria Municipal tome conhecimento de questões cruciais para uma tomada de decisão consciente, como a gestão de recursos físicos e financeiros das escolas. Em outros termos, onde obter os recursos e onde aplicá-los de maneira adequada? Veja que interessante. Com base nos dispositivos legais pertinentes à educação do município, os gestores identificam os subsídios e quais os critérios para sua utilização.

Para acompanhar a qualidade do trabalho escolar, como o caso da avaliação em larga escala, considerada um dentre outros indicadores do aprendizado dos estudantes, é preciso que todos os envolvidos no processo educativo colaborem. O gestor escolar, quando observa o funcionamento da escola onde atua, é capaz de extrair dados de natureza mais qualitativa ao identificar o “porquê” das altas taxas de abandono escolar em um determinado ano, por exemplo. Ou seja, o aumento da violência no entorno escolar pode ter forçado a saída dos estudantes, o que não representa um abandono propriamente dito.

A qualidade dessa informação ultrapassa o dado em si e confere maior robustez às análises para uma tomada de decisão mais qualificada. Assim como os gestores no nível de Secretaria percebem o potencial comparativo dos dados, o gestor escolar pode seguir na mesma direção, mas sob outra perspectiva, evidentemente. Enquanto os primeiros identificam “quais” escolas se localizam nas diferentes faixas de desempenho e os gestores escolares conseguem entender os “porquês”, cabe

ao coordenador pedagógico, então, explicar “como” isso acontece. E é somente quando essas informações se encontram que é possível reavaliar o tipo de trabalho escolar que vem sendo desenvolvido.

Quanto à questão da aprendizagem, por exemplo, se o coordenador pedagógico olhar para os dados como faz o gestor escolar, seu campo de atuação ficará bastante reduzido. Afinal, saber que a escola na qual está alocado ocupa o 13º lugar no ranking pode até ser um indicador relevante, mas não é suficiente para o trabalho que precisa ser realizado do ponto de vista pedagógico com a equipe docente. A informação de que precisa também é de natureza qualitativa, mas com propósitos distintos.

Como vimos, há várias maneiras de se perceber uma mesma realidade, dependendo do campo de atuação considerado. É preciso, portanto, refinar os canais de comunicação entre Secretaria e unidades escolares, identificando a ordem prioritária de problemas a serem enfrentados. Isso inclui melhorias no processo de monitoramento das escolas, a fim de que as informações se apresentem de modo confiável e consistente para os gestores escolares e suas equipes pedagógicas.

A Secretaria pode, para isso, lançar mão de visitas periódicas e sistemáticas às escolas apresentando, posteriormente, relatórios sobre a natureza dos problemas que foram identificados. Importante lembrar que, embora aos gestores de Secretaria lhes seja atribuído o papel de monitorar o desenvolvimento das ações das escolas, é fundamental que sejam estabelecidas parcerias em frentes diversas. Por fim, é preciso que os gestores criem espaços de interlocução a partir de reuniões, encontros ou eventos que promovam o alinhamento das ações de melhoria, quer seja de uma única escola ou da rede como um todo.

É fundamental que as instâncias colegiadas possam exercer, de fato, a gestão democrática, participando criticamente das decisões da escola, em especial da gestão dos recursos físicos e financeiros.

# COLOCANDO EM PRÁTICA

MÁRIO INICIA **JUNTO** AOS SEUS PARES O **PROCESSO DE CRIAÇÃO** DA UNIDADE EXECUTORA (UEX) DA **ESCOLA** ANDRÉ DE BARROS, NA QUAL **ATUA** NA CONDIÇÃO DE **GESTOR**. PARA ISSO, CONSULTOU ALGUNS **DOCUMENTOS LEGAIS** SOBRE O ASSUNTO E, COMO **PRIMEIRA AÇÃO**, SUGERIU UM **DEBATE** PÚBLICO PARA FINS DE ELABORAÇÃO DO ESTATUTO DA UEX.

O estatuto é o instrumento que define a UEx propriamente dita e, para tanto, precisa ser amplamente discutido. Mário, então, formou grupos distintos, e cada um deles passou a ter um representante responsável por sistematizar as propostas concebidas para compor o estatuto. Após inúmeras discussões e outras tantas reuniões, o estatuto ganhou sua redação final.

Por fim, os participantes do processo, por meio de edital específico, convocaram toda a comunidade escolar: pais, alunos, professores e funcionários, para uma Assembleia Geral, cujo objetivo consistia na aprovação do estatuto da UEx. Mário começou sua fala explicando as atribuições da UEx, como: administração dos recursos transferidos de órgãos públicos e/ou privados, doações, fomentação das atividades pedagógicas, manutenção e conservação física de equipamentos, prestação de contas, entre outros.

Alguns pais questionaram essa autonomia financeira e deixaram transparecer uma certa desconfiança. Professores tentaram esclarecer algumas das questões levantadas e os funcionários demonstraram receio quanto à nova modalidade de gerir recursos. Diante do clima de resistência, Mário solicitou um recesso, enquanto se interrogava solitariamente, com a sala

já vazia: “Eu não imaginava que a reunião fosse despertar tantas incertezas. Parecia tão evidente a urgência de se constituir uma UEx, e agora isso. Como eles não conseguiam perceber? É preciso intervir rápido de modo que essa conversa não se estenda mais que o necessário, comprometendo a aprovação do estatuto”.

Após o intervalo, Mário decidiu ouvir cada um dos participantes e passou a organizar as intervenções, anotando todas as dúvidas e respondendo, a partir de exemplos concretos, como essa nova modalidade afetaria positivamente o contexto de cada segmento envolvido. O ambiente foi se tornando menos hostil e bastante favorável à aprovação, mas Mário ainda não estava satisfeito. A estratégia arrefeceu os ânimos, mas não fora suficiente para conter a desconfiança que havia se instalado silenciosamente naquela sala tomada pelas entrelinhas.

Mário simulou algumas situações com base nas perguntas formuladas. Eis que alguns pais reiniciaram o debate elevando novamente o tom:

“Quem vai administrar isso? Como vamos saber se o dinheiro vai ser alocado na escola para atender as suas necessidades, de fato? Enfim, quem vai mandar nisso tudo?”

“Não há dúvidas, será o gestor da escola!”. A partir daí, a casa veio abaixo e o burburinho engrossou o coro dos descontentes. Mário não teve dúvidas e abriu o manual para constituição das UExs, assinalando a seguinte afirmação:



É IMPORTANTE DEIXAR CLARO QUE QUALQUER MEMBRO DA COMUNIDADE PODE SER O PRESIDENTE DA UNIDADE EXECUTORA, NÃO HAVENDO A OBRIGATORIEDADE DE O CARGO SER EXERCIDO PELO(A) DIRETOR(A) DA ESCOLA OU POR SERVIDOR PÚBLICO.

Foi quando Mário passou a explicar didaticamente o processo de eleição e da posse da Diretoria, dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Sugeriu, inclusive a candidatura de algum membro da comunidade, como pai de aluno ou funcionário da escola, para assumir o cargo de presidente da UEx. Essa foi a maneira que ele encontrou de responder às manifestações de desconfiança oriundas desse grupo. Não fazia isso apenas com o intuito de avançar na aprovação, mas de começar a promover uma cultura de confiança mútua assegurando um resultado eficiente para a escola como um todo.

Sobre a UEx, disse ainda que essa, por se tratar de uma sociedade jurídica sem fins lucrativos, deveria considerar as necessidades da escola na aplicação de recursos, de modo isento e com a máxima transparência possível. Além disso, a existência de uma Unidade Executora se justifica, em grande parte, para garantir uma participação efetiva da comunidade nas decisões escolares.

Mário falou um pouco sobre quando os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) poderiam ser empregados e citou o exemplo da quadra poliesportiva que precisava de reparos. Explicou que, mediante o planejamento de recursos físicos e aprovação dos membros do conselho, a verba poderia ser utilizada para esse fim, desde que cumpridos os critérios adequados de alocação e prestação de contas.

O gestor seguiu respondendo e oferecendo exemplos até que, por fim, enfatizou o papel da comunidade para o sucesso desse propósito. Com base no plano de aplicação de recursos que deverá ser elaborado com base na Programação Anual, as ações previstas e suas respectivas estimativas de custos são permanentemente monitoradas e reavaliadas.

“O que eu quero dizer com isso é que o mais importante reside na natureza democrática dessa iniciativa. O mau uso de um recurso financeiro na escola ganhará visibilidade e, em casos mais extremos, estará passível de sanções legais. Nesse sentido, quando existe uma comunidade pensando, decidindo, planejando e monitorando a alocação de verbas para os projetos da escola, a regulação não vem de cima para baixo, como mera formalidade. Na verdade, ela se torna um exercício permanente de confiança mútua ao se estabelecer relações responsáveis e transparentes na administração da coisa pública”.

Mário foi compreendido e, após algumas reuniões posteriores, o estatuto finalmente foi aprovado, e eleito o Conselho. Como gestor, Mário entendeu a importância de uma escuta apurada e interrogou-se mais uma vez:

“Meus pares desconfiavam de alguém ou de alguma entidade abstrata, mas foram incapazes, em um primeiro momento, de realizar o mais importante: confiar em si próprios”.

# GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

O projeto pedagógico, preconizado no parágrafo §1º do Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), envolve a participação da comunidade, conselhos escolares ou seus equivalentes. Trata-se, portanto, de um mecanismo de cunho democrático capaz de agregar as partes funcionais de uma escola.



Nesta seção, será abordada a importância do Projeto Pedagógico da Escola no fortalecimento da gestão dos recursos materiais, financeiros e intelectuais desenvolvidos no contexto da Dimensão Administrativa aqui apresentada.

Nesse sentido, o projeto pedagógico tem como princípio básico a integração de funções pedagógicas e, também, normativas da escola. O planejamento orçamentário, citado anteriormente, por exemplo, está intrinsecamente relacionado ao pedagógico. Você pode estar se perguntando como isso acontece em termos práticos. Bom, lembre-se que planejar o gasto público é assegurar que determinado direito estabelecido em lei seja garantido. No caso da educação, é preciso garantir o direito a aprender.

Neste capítulo, discutiremos três importantes competências:

- 
- Realizar o planejamento integrado da escola.
  - Executar a implementação do projeto da escola.
  - Avaliar os resultados do projeto da escola.

## REALIZAR O PLANEJAMENTO INTEGRADO DA ESCOLA

Planejar é uma tarefa fundamental relacionada à atividade humana. Um planejamento bem elaborado promove a criação e a troca de boas ideias, sobretudo em contextos colaborativos. Tal como o planejamento orçamentário, o planejamento integrado da escola, centrado nos aspectos pedagógicos, deve refletir a finalidade educacional da instituição. Ou seja, nesse momento, interrogamo-nos sobre aquilo que a escola pretende realizar, de que maneira e por quanto tempo.

Sim, o aspecto temporal não pode ser negligenciado, uma vez que dele depende a concretização das etapas que foram previamente definidas no planejamento. Quando o gestor escolar e o coordenador pedagógico se reúnem com a comunidade escolar para traçar metas de aprendizagem para seus alunos, precisam estabelecer prazos. Afinal, a complexidade envolvida na elaboração de uma proposta curricular é significativamente alta e exige um tipo de monitoramento capaz de produzir respostas sobre a eficácia do que está a ser realizado.

A ideia de consenso educativo permite que a escola diga a que veio e como pretende colocar em prática seus objetivos institucionais. Criar consenso não significa abolir as diferenças ou neutralizar dissensos. Ao contrário, trata-se de gerir e incorporar ações que garantam um sentido de unidade para todos os envolvidos. Quando os objetivos são concebidos em conjunto, os resultados podem ser ainda melhores e mais eficientes na resolução das metas criadas.

## Apurar a escuta

Uma possibilidade interessante de começar o planejamento pedagógico é apurar o exercício da escuta. Promover encontros em que as pessoas sejam ouvidas, de fato, pode contribuir para o reconhecimento mútuo de suas expectativas e vivências. Os espaços de interlocução podem, muitas vezes, estar a serviço do cumprimento de meras formalidades legais, e essa é uma maneira perigosa de mascarar as verdadeiras necessidades da escola e sua comunidade.

A troca é fundamental desde que ela seja sistematizada e registrada a partir do consentimento de todos. Do contrário, as reuniões passam a ser encontros catárticos e pouco produtivos para a execução dos fins desejados. O planejamento deve sim ser participativo, evidentemente. Além disso, deve ser organizado. É com base nele que são expressos os valores e a cultura da escola, e esse não é um trabalho fácil, pois exige entendimento coletivo na condução do pluralismo de ideias e propostas.

O projeto pedagógico sintetiza exigências sociais e legais da instituição e as expectativas de toda a comunidade escolar. É na fase do seu planejamento, portanto, que é preciso validar junto às pessoas interessadas as questões de ordem prioritária e secundária. Veja bem, a escola abarca uma diversidade enorme de situações e problemas cotidianos, e é por isso que a sinalização de um norte se torna tão essencial ao trabalho que precisa ser realizado.

A clareza sobre o que e como se pretende desenvolver um projeto se inicia no debate, na troca de ideias e pela escuta sensível. Planejar é muito mais que estabelecer tópicos, metas e prazos e colocá-los no papel. Essa talvez seja uma das etapas mais delicadas na construção do projeto pedagógico, já que dela se origina a verdadeira intenção institucional.

A autonomia da escola é uma conquista democrática - prescrita em lei - que vem sendo amadurecida ao longo dos anos.

Essa perspectiva trouxe muitos ganhos no que se refere à diversidade experimentada pelas escolas. A descentralização de recursos, como vimos, está inserida nesse contexto ao fazer do gasto público educacional a garantia do cumprimento adequado dos objetivos institucionais. Quando a escola, então, toma para si a autonomia de suas práticas educativas, assume também a responsabilidade sobre suas ações.

Para o atendimento de prerrogativas legais é fundamental que a Secretaria e as escolas trabalhem em parceria. Afinal, se uma determinada escola precisa lidar com suas especificidades, à Secretaria Municipal de Ensino cabe gerenciar a soma de todas elas em uma única rede de ensino, no caso, a municipal. Isto é, ambas, escola e Secretaria Municipal de Ensino, precisam realizar um bom planejamento buscando alinhar ações conjuntas, como você poderá ver nos protocolos ao final deste documento.

Por isso é tão importante a utilização de sistemas integrados de informações, já que por meio deles é possível conhecer a realidade tal como se apresenta. Conhecê-la em detalhes, portanto, é o primeiro passo para rever a missão de cada escola e de toda a rede municipal.

Daí a importância de poder contar com o Painel Integrado de Gestão Escolar, utilizado pela Secretaria Municipal de Educação. É com base nele, inclusive, que podemos perceber as mudanças, os avanços e os retrocessos dos diferentes contextos escolares.

### **Sistematização de informações: o elemento integrador**

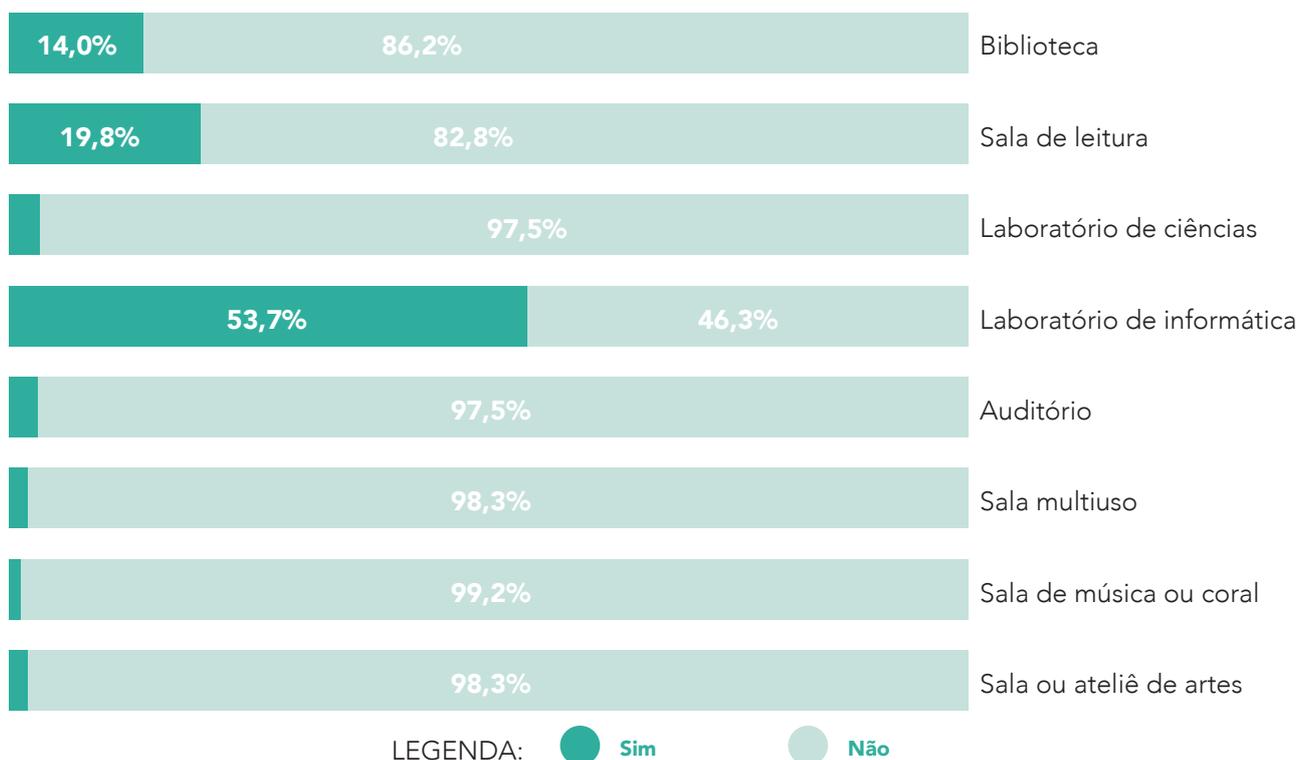
As condições das escolas, quer seja do ponto de vista dos recursos físicos ou humanos, precisam ser compartilhadas e, sobretudo, disponibilizadas ao público envolvido nas ações educativas. Informações, como vimos anteriormente, valem muito nos dias de hoje, e quando organizadas e sistematizadas valem o dobro.

Imagine, por exemplo, o início de uma reunião para a elaboração do Projeto da Escola. Se o gestor da escola conduz esse encontro com os dados apresentados em gráficos, tabelas e ilustrações, ganha-se tempo para a proposição de ideias e resolução de problemas. Além disso, os dados, quando retratam a realidade, exercem o papel de reafirmar ou reelaborar a finalidade pedagógica da escola.

Veja bem, se as escolas não possuem laboratório de informática adequado, como implementar um projeto cuja essência dependa desse espaço físico?

Sim, os recursos físicos estão intimamente relacionados às ações pedagógicas. Perceba, a seguir, como essa relação pode se dar a partir da análise de alguns dados extraídos do Painel Integrado de Gestão Escolar:

## ESPAÇO FÍSICO



Fonte: Censo Escolar, 2019 - Município de Petrolina.

De posse desses dados, os gestores da Secretaria, os gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores das escolas passam a formular suas propostas a partir do que existe e pode ser mobilizado efetivamente.

Uma escola deve pensar em sua melhoria permanente propondo metas e objetivos para serem alcançados no futuro, sem dúvida! Mas muitos pensam que planejar é propor aquisição ou ações que ainda não existem do ponto de vista material ou inteiramente novas, do ponto de vista da concepção de ideias. Sim, tudo isso também é planejar, no entanto, há que se ter muita clareza sobre as bases que definem o projeto pedagógico de uma escola. Afinal, elas refletem processos muito dinâmicos e, precisamente por isso, devem ser reexaminados constantemente.

Nesse sentido, não há receitas sobre o que deve ou não conter o projeto pedagógico da escola. Se ele é, como vimos, um processo dinâmico, podemos afirmar então que se trata de um projeto vivo, no sentido de estar passível a correções e ajustes periódicos. Mas evidentemente que ele precisa abordar questões cruciais ao bom funcionamento pedagógico da escola, como as dimensões administrativa, relacional e a pedagógica propriamente dita.

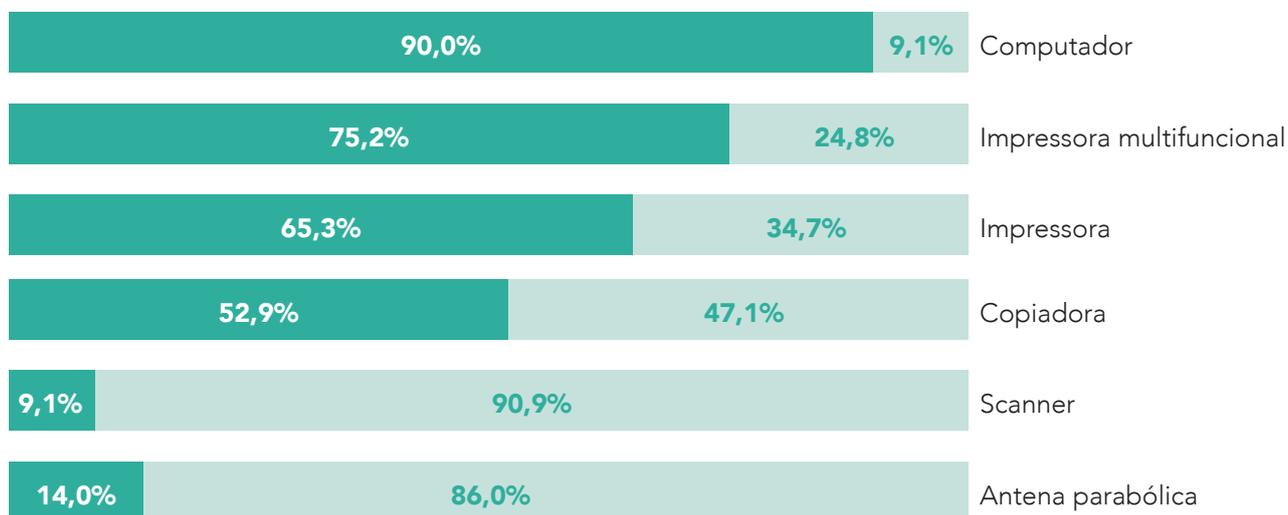
Usualmente, os projetos pedagógicos são elaborados e reelaborados no início do ano, contemplando as diretrizes curriculares da escola em consonância com as diretrizes administrativas. Além de contar com a participação da comunidade e/ou conselho escolar, deve, também, estar afinado com o cumprimento do plano municipal de educação. Não se pode perder de vista as prerrogativas legais que amparam e regulam a formulação desses projetos.

Evidente que a autonomia deve ser assegurada para que as necessidades específicas sejam atendidas. Mas, sem a devida integração, a força propositiva de cada escola individualmente e, da Secretaria Municipal de Ensino como rede, pode vir a ser dissipada. E o que se pretende aqui, nesse momento de planejamento, é justo o contrário. Ou seja, quanto maior a capacidade de diálogo entre as entidades representativas e maior for a coesão entre os planos, melhores resultados serão obtidos.

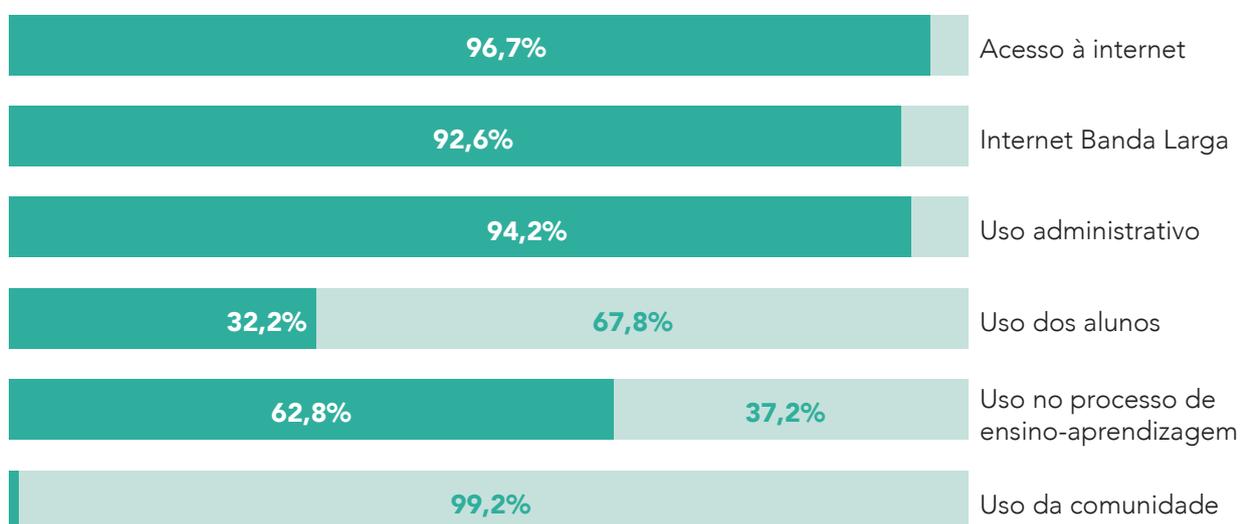
A busca pela invenção de algo inédito pode paralisar ações emergenciais que precisam ser colocadas em prática imediatamente. Lembrem do que foi dito sobre a importância de se estabelecer prioridades educacionais? Pois então, o acesso às informações contribui muito nesse sentido.

Observe outros gráficos a seguir, também originados no Painel Integrado de Gestão Escolar:

## EQUIPAMENTOS



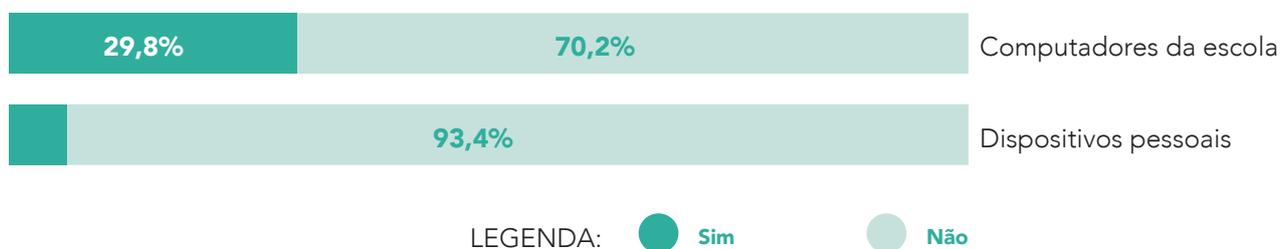
## ACESSO A INTERNET



LEGENDA: ● Sim ● Não

Fonte: Censo Escolar, 2019 - Município de Petrolina.

## EQUIPAMENTOS QUE OS ALUNOS USAM PARA ACESSAR A INTERNET DA ESCOLA



Fonte: Censo Escolar, 2019 - Município de Petrolina.

Os gráficos apontam o que existe em termos de equipamento e condições de uso desses equipamentos, para o município e para cada escola. Há nesses dados uma infinidade de informações relevantes para se pensar as condições que as escolas possuem, efetivamente, para a realização de um trabalho pedagógico que envolva a tecnologia no aprendizado dos alunos.

Com a leitura e interpretação dos dados, as equipes de apoio, na Secretaria, ao se reunir com os gestores das escolas, e estes com suas equipes pedagógicas, tornam-se capazes de propor ações conjuntas sobre uma mesma realidade, embora considerada sob diferentes perspectivas. A informação é, portanto, o elo de integração por excelência das relações engendradas no planejamento pedagógico das escolas. E vai continuar exercendo essa função ao longo do processo de sua implementação e avaliação.

## REALIZAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DA ESCOLA

A implementação de qualquer projeto depende, entre outras coisas, da exequibilidade de seus objetivos, sejam eles gerais ou específicos. Em outros termos, as condições para que as metas sejam atingidas são favoráveis? Mais uma vez, a informação ganha destaque e presta um serviço de suma importância para a execução do projeto pedagógico nas escolas.

Ao longo do processo de implementação do projeto, é fundamental que a Secretaria Municipal de Educação e as escolas fortaleçam sua parceria, por meio dos diferentes canais de comunicação já disponíveis ou a serem criados.

O plano de ação da escola, decorrente do Projeto Pedagógico, é o documento que apresenta a forma de implementação das ações planejadas. No plano de ação, elaborado de maneira conjunta pela equipe escolar, devem estar explicitadas as metas e objetivos da implementação curricular propostas, dos projetos e demais ações previstas anualmente. As estratégias para a realização das ações, os responsáveis pela sua implementação, o período em que acontecerão e os recursos materiais e humanos necessários para a execução também devem estar previstos no plano de ação.

### Fortalecer a escuta sensível

A Secretaria Municipal de Ensino fica encarregada de garantir autonomia às escolas no que diz respeito à implementação e monitoramento de seus projetos. Preservar a escuta sensível às necessidades de cada uma delas, promovendo espaços de integração, como reuniões, eventos e encontros temáticos para os gestores escolares fortalece a manutenção dos diálogos. O mesmo deve ocorrer no interior das escolas - entre gestores e coordenadores pedagógicos - de modo a replicar os acordos e alinhar as ações conjuntas.

Não basta que as reuniões sejam realizadas apenas no momento do planejamento do projeto. Fortalecer a escuta sensível é o maior desafio dessa etapa de implementação, já que o projeto pedagógico se constitui como um elemento "vivo" das práticas escolares. A ação de implementar algo remete à ideia de processo e, por isso, está sujeita ao monitoramento que precisa ser realizado.

Além do SAEPE e do Censo Escolar, que, como vimos, oferece uma gama de informações relevantes, as equipes gestoras no

nível de Secretaria devem aprimorar outros canais de comunicação, como as visitas periódicas às escolas e a criação de protocolos específicos de atendimento. Iniciativas como essas geram aproximações e permitem conhecer de perto as necessidades das escolas, enriquecendo ainda mais sua escuta e seus registros.

A escuta pode ser realizada presencialmente ou via sistemas de informações. Vale até entrevistas ou questionários. O importante é conferir sistematicidade ao processo, promovendo uma dinâmica de devolutivas favorável ao atendimento prioritário das necessidades das escolas. A partir daí, será possível identificar e garantir os subsídios para a compra de materiais ou outros insumos imprescindíveis ao bom andamento do projeto, por exemplo.

## Monitoramento

O monitoramento é um mecanismo poderoso para a realização de um diagnóstico sobre a realidade da escola. Tal como um médico solicita exames periódicos sobre o estado de saúde de um paciente, assim acontece com o monitoramento. A obtenção de informações precisas e confiáveis sobre o desenvolvimento do projeto pedagógico permite uma intervenção cirúrgica para corrigir ou eliminar o que não vai bem.

Essa analogia pode não ser das melhores, mas serve para ilustrar a importância de se monitorar um projeto. Por exemplo, quando professores e coordenadores pedagógicos se reúnem para analisar o tipo de avaliação da aprendizagem que vem sendo desenvolvido pela escola, eles vão precisar conhecer em detalhes os resultados por turma, aluno e escola. Podem, inclusive, chegar à conclusão, com base nos dados, que esse tipo de avaliação precisa ser repensado, já que os estudantes não conseguem subir nas faixas de desempenho.

Ou então, que a adoção de uma metodologia avaliativa de abordagem mais qualitativa para lidar com alunos ou turmas,

Nos Documentos Técnicos das Dimensões Pedagógica e Relacional da Gestão Escolar, o projeto pedagógico da escola é tratado sob outras perspectivas que o integram.

individualmente, fosse mais apropriada. Perceba que tudo está baseado em informações e não em meras suposições. Essa é a parte central da implementação do projeto pedagógico.

De todo modo, o fato é que, na fase de planejamento, as diretrizes curriculares e as metas de aprendizagem foram estabelecidas com base nas especificidades de cada escola e, nesse sentido, o plano de ação e monitoramento também vai assumir características particulares. A criação de protocolos pode ser muito útil nesse momento: tanto aqueles produzidos pela Secretaria Municipal de Ensino quanto pelas escolas. Melhor ainda se eles pudessem conversar entre si, criando pontos de interlocução e ampliando as possibilidades de uma intervenção educativa mais eficaz.

O gestor da escola e os coordenadores pedagógicos podem sugerir algumas representações docentes para a criação dos protocolos de monitoramento do projeto pedagógico. Além disso, a elaboração de relatórios quinzenais ou mensais contribui para a organização dos resultados observados, tendo como referência os critérios concebidos pela própria Secretaria Municipal de Ensino.

Vale dizer que a troca e a retroalimentação dessas informações tendem a aprimorar a tomada de decisão no âmbito da escola e da Secretaria Municipal de Ensino. Essa é uma oportunidade que oferece inúmeras possibilidades para a realização de um trabalho pedagógico focado na aprendizagem dos alunos, em consonância com os princípios educativos de cada escola e da rede municipal, como um todo.

## AVALIAR OS RESULTADOS DO PROJETO DA ESCOLA

Avaliar os resultados do projeto pedagógico pode parecer a parte mais simples do processo, mas não se engane. Afinal, é nesse momento que reconhecemos e validamos as práticas propostas. Para isso, é crucial estabelecer um marco zero - tendo em vista o caráter dinâmico do projeto - para identificar em que pé estava a escola até o início das intervenções.

Não se trata aqui de avaliação de projetos do tipo *stricto sensu*, mas da adoção de um mínimo de rigor metodológico para análises posteriores. Saber se algo resultou depende de uma série de aspectos. Mesmo porque as condições desfavoráveis para o funcionamento de uma dada proposta devem entrar, sobretudo, na conta do erro no planejamento. Algumas etapas devem ser observadas.

### **1ª etapa: viabilidade de execução**

Em cada fase, desde o planejamento à implementação do projeto pedagógico, em especial para o plano de ação, é preciso criar uma lista de checagem, analisando ponto a ponto as ações propostas. Essa é a fase de análise da viabilidade de execução que antecede à implementação, ou seja, ela deverá ocorrer ao longo do planejamento.

A análise de viabilidade leva em conta os recursos financeiros, físicos e humanos disponíveis na rede municipal de educação e, também, de suas escolas. Em outras palavras, de nada adianta imaginar uma ação educativa de incentivo ao esporte para jovens em situação de vulnerabilidade social no contra-turno, sem que haja docentes ou estagiários aptos para essa função.

A análise de exequibilidade é uma das etapas mais negligenciadas no processo de elaboração de um projeto pedagógico. Em muitos casos, os projetos ficam comprometidos pela supor-

sição de que mais adiante o recurso virá ou a obra do teatro estará terminada, por exemplo. A ideia de buscar o recurso ao longo do caminho não é o problema, afinal, se o projeto é dinâmico, novas demandas podem e devem surgir.

Entretanto, não é possível colocar em andamento algo que não pode, efetivamente, funcionar, seja pela escassez de profissionais ou de espaços físicos adequados. Por isso, é importante que o projeto contenha essa lista de checagem indicando o que pode ser feito a curto, médio ou longo prazo.

Obviamente, sabemos que um projeto não dá conta de abarcar todas as demandas de uma escola e, muito menos, de atender às expectativas de uma comunidade inteira. Nesse sentido e mais uma vez, reforçamos a importância de se estabelecer as prioridades, ou seja, os temas mais urgentes que merecem atenção imediata. Isso tende a minimizar o trabalho que muitos gestores denominam como “apagar incêndios”. Imprevistos acontecem, mas quando eles se tornam recorrentes a ponto de comprometer as atividades principais da gestão da escola significa que o planejamento foi mal conduzido.

As ações podem estar previstas, mas com as observações, conforme exemplo a seguir:

FICHA PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS AÇÕES  
EDUCATIVAS DO PROJETO PEDAGÓGICO

Plenamente viável	Viável com restrições	Coordenadores Pedagógicos	Inviável
	Prazo	Prazo	Prazo
Ações	<p><b>CURTO</b> ▲</p> <p><b>MÉDIO</b> ▲</p> <p><b>LONGO</b> ▲</p>	<p><b>CURTO</b> ▲</p> <p><b>MÉDIO</b> ▲</p> <p><b>LONGO</b> ▲</p>	<p><b>CURTO</b> ▲</p> <p><b>MÉDIO</b> ▲</p> <p><b>LONGO</b> ▲</p>
Esporte para o Ensino Fundamental no contra-turno	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:
Formação docente para a apropriação dos resultados das avaliações	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:
Formação docente para o aumento da qualidade profissional da equipe escolar.	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:	Justificativas: Recursos disponíveis: Observações:

Perceba que há espaço para flexibilização na medida em que as propostas podem ser revisitadas a qualquer momento. Mas isso não significa a inclusão arbitrária de ações no projeto pedagógico, pois isso, sim, acabaria por esvaziar a sua finalidade educacional.

E a avaliação, como fica?

Bom, em todas as fases do processo deve existir um espaço para os aspectos avaliativos. Por exemplo, a fase de planejamento que antecede a sua execução propriamente dita, o que se avalia é o grau de viabilidade do projeto como um todo. Conforme dito antes, não há receita, nem regras precisas de elaboração do projeto pedagógico, ainda que os temas essenciais devam ser contemplados.

Entretanto, quando se cria um mecanismo via protocolo específico para avaliar o andamento do projeto, maior a chance de sua eficácia ser assegurada. Pense na seguinte alternativa: uma escola que não conseguiu cumprir uma determinada meta de aprendizagem pode ter fracassado justamente por não ter feito a análise de viabilidade. Se, conforme aparece no quadro, houvesse sido identificada a escassez de recursos financeiros para a contratação dos profissionais responsáveis pela formação docente antes mesmo do projeto ser iniciado, a escola não poderia ter levado adiante essa ação educativa.

## 2ª etapa: análise do processo

Se a primeira etapa avaliativa acontece na fase de planejamento, a segunda ocorre durante o processo de implementação do projeto pedagógico e de seu plano de ação anual. Esse é o momento de revisão permanente das ações desenvolvidas. Analogamente, esse tipo de avaliação seria algo como estudos dirigidos ou portfólios criados para garantir a melhoria pedagógica das propostas.

Ela serve como termômetro sinalizando o que está indo mal no desenvolvimento das ações previstas. A avaliação anterior indicava o que precisava ser realizado e/ou melhorado, tendo em vista a análise de viabilidade. Por exemplo, a urgência de uma quadra poliesportiva pode e deve ser desconsiderada, nesse momento, caso a sua construção não seja minimamente viável.

E ainda assim, se ela for iniciada com base em cálculos malfeitos na fase de planejamento?

Bom, ainda existe alguma chance de minimizar os danos de um gasto indevido ou insuficiente para o término apropriado de uma quadra poliesportiva. É aí que entra esse tipo de avaliação de caráter mais processual, capaz de identificar a natureza do erro e a proposição de novas alternativas. Nesse sentido, é fundamental que as representatividades permaneçam ativas e atentas ao longo de toda a implementação do projeto, elaborando novos formatos ou dando prosseguimento ao protocolo de avaliação já iniciado.

Essa fase é muito rica na reinvenção de possibilidades e novos caminhos e, normalmente, traz com ela uma oportunidade enorme de aprendizado. Afinal, é quando as práticas passam a ser desenvolvidas que a percepção do erro se dá de modo mais enfático.

Para isso, as equipes responsáveis pelo monitoramento do projeto precisam estabelecer uma dinâmica de atuação eficiente, garantindo o máximo de agilidade na resolução dos

problemas encontrados. Trata-se de um exercício de análise constante, já que, em muitos casos, reparar um erro pode ser muito mais trabalhoso que apresentar uma proposta ainda a ser implementada.

Vale, portanto, estabelecer um cronograma de entrega periódica dos relatórios avaliativos elaborados pela equipe destacada pelas escolas e pela Secretaria Municipal de Ensino, a fim de manter o processo ativo. Os canais de comunicação, citados anteriormente, exercem uma função especial nessa fase, pois a partir deles os problemas e as soluções podem ser compartilhadas, bem como os erros cometidos.

A construção dessa narrativa vai sendo enriquecida e, como consequência, amadurece as experiências educativas de todos os envolvidos. Esse ganho educacional, quando permanentemente compartilhado, promove uma rede de trocas recheada de informações valiosas e práticas bem-sucedidas.

### **3ª etapa: Devolutiva dos resultados**

A terceira e não menos importante etapa diz respeito às devolutivas sobre tudo o que aconteceu antes, durante e ao final da implementação do projeto. Trata-se de uma síntese a ser destrinchada por cada escola, levando em conta suas especificidades.

Quando as pessoas se reúnem para avaliar algo que elas próprias idealizaram e, além disso, trabalharam duro para colocar em prática, esse retorno é absolutamente necessário. Há inúmeras maneiras de se elaborar as devolutivas, e as escolas podem abusar da criatividade propondo desde relatórios formais até estudos de casos.

Uma proposta interessante consiste na partilha desses resultados entre as escolas. Uma vez enviado o projeto pedagógico à Secretaria Municipal de Ensino pelos canais de comunicação disponíveis, é realizada a seleção de alguns deles. A própria

Secretaria Municipal de Ensino pode promover um evento, no qual as escolas terão a oportunidade de contar suas experiências e trocar informações relevantes.

O resultado desse encontro pode render uma publicação anual dos projetos pedagógicos bem-sucedidos. O reconhecimento do trabalho coletivo também passa por momentos de encontro e celebração. Tal como um rito, a conclusão de etapas serve para reafirmar e renovar as parcerias, fortalecendo ainda mais a finalidade de uma instituição tão imprescindível para a sociedade quanto a escola.

É com o projeto pedagógico que a escola irá demonstrar o que idealiza, quais as suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los. O projeto é, ao mesmo tempo, semente e fruto daquilo que a escola faz e é.

# COLOCANDO EM PRÁTICA

QUANDO TUDO PARECIA CAMINHAR BEM NA ESCOLA MUNICIPAL AGOSTINA D'ANGELO, O **PLANEJAMENTO INTEGRADO** DA ESCOLA COMEÇA A DAR PROBLEMAS. **E AGORA?**

A gestora sentou-se com a coordenadora pedagógica para avaliar as prioridades educativas do ano que estava prestes a começar.

Os procedimentos usuais seguiam seu curso, até que um grupo de professores decidiu apresentar uma carta à direção levantando os problemas enfrentados naquele ano e para os ainda não havia qualquer perspectiva de resolução. Aquilo caiu como uma bomba, surpreendendo toda a equipe gestora da escola.

A carta continha um número expressivo de assinaturas de professores, de todos os turnos. Incrédula, a gestora Gisele decidiu averiguar de onde vinha tamanha insatisfação e convocou uma reunião de caráter emergencial.

“Tudo é reunião, reunião para saber, para avisar, para entender. Nunca vi tanto desperdício de tempo. Como falar em projeto integrado, se as ideias e orientação só partem da gestão? Ela nem se dá conta de que o projeto que ela chama de integrado é concebido e implementado apenas por ela e pela Ana Maria, a coordenadora pedagógica?” - disse o professor João Carlos, na sala dos professores, ao ver o convite da reunião.

“Sim, mas daí talvez tenhamos responsabilidade também. Veja bem, participar de um projeto pra valer exige tempo e trabalho. Quando delegamos para a direção da escola parece que nossas funções docentes ficam amenizadas e a vida parece mais fácil, não é verdade?” - respondeu Lúcia.

“Com certeza, mas quando as coisas não funcionam culpamos o outro e demonstramos indignação pelo modo como o processo foi conduzido. Alegamos que não fomos consultados e por aí vai...” - acrescentou Niara, outra docente.

No dia da reunião, essas questões foram novamente levantadas. Gisele, de fato, não tinha essa percepção e, durante a reunião, com a fala de alguns professores, esmoreceu por alguns instantes, mas não fraquejou. Pediu à coordenadora pedagógica o último planejamento pedagógico, por elas duas elaborado. Apresentou o projeto em linhas gerais e comunicou que todos ali receberiam, via email, uma cópia dele.

Ao apresentar o projeto, percebeu a maioria nem sequer havia lido e entendeu que a comunicação seguia frágil.

“Em primeiro lugar, gostaria de me desculpar. Eu não me dei conta do que estava fazendo. Fui tocando no piloto automático e ficamos com pouco tempo para discutir mais as ações e compreender as necessidades de todos. Imperdoável, mas eu entendia que minha função como gestora era resolver, decidir e promover um ambiente propício ao trabalho escolar.”

“Gisele, eu conheço você e sei da sua atitude proativa com tudo. Mas nessa toada esqueceu-se que possui uma equipe disposta a dar apoio e, também, ansiosa por recebê-lo. Por fim, todos ficaram desamparados”.

“Então, posso contar com vocês para refazer esse caminho?”

“Claro. E como sugestão podemos elaborar um plano de ação conjunto desde o planejamento até a avaliação dos resultados do projeto, o que acha?”

“Perfeito! Vamos iniciar um ciclo de reuniões semanais e estabelecer alguns protocolos que facilitem todas as etapas do projeto integrado. As pessoas são livres para participar e, ao final, faremos sempre uma ata sobre o que foi discutido, com a assinatura daqueles que estiveram presentes”.

As semanas se passaram e a motivação dos professores interessados foi contagiante. Sem precisar dizer nada, Gisele foi percebendo as reuniões cada vez mais cheias. No início, foi mais fácil chegar a consensos, mas, depois, ela optou por não estar mais presente em todas as reuniões. Assim, os professores se sentiram mais confortáveis e elegeram um representante. A partir daí, a comunicação foi se tornando cada vez mais sólida e eficiente. Gisele passou a ter mais tempo livre para lidar com questões de outra ordem e os professores, juntamente com a coordenadora pedagógica finalizaram o planejamento.

Após a apresentação do projeto integrado para toda a comunidade escolar, Gisele fez algumas considerações sobre limitações de caráter técnico e financeiro, mas seguiu em frente. Disse que projeto é assim mesmo – dinâmico - e que teriam a oportunidade de fazer os devidos ajustes ao longo do ano, desde que ele fosse monitorado e seus resultados avaliados sistematicamente.

Os representantes docentes e a coordenadora criaram um cronograma e mantinham conversas periódicas com a gestora. Os professores desinteressados mudaram pouco, mas aqueles que viram uma chance de concretizar suas ideias contribuíram para a melhoria do clima escolar colocando a mão na massa.

Gisele ficou perplexa com o material por eles produzido, otimizando o trabalho de toda a equipe escolar. Muitas vezes, lançavam mão de questionários para pais, alunos, funcionários e outros professores, via web. Essa foi uma das muitas maneiras que encontraram para monitorar e conhecer de perto a comunidade da escola.

A nova equipe responsável pelo monitoramento do projeto decidiu criar um espaço para a colocação de críticas, sugestões e elogios. Ao longo de todo o ano, qualquer um poderia deixar seu registro, de modo que, a todo momento, novas informações eram consideradas e, quando possível, incorporadas. Foi uma maneira de fazer com que todos se sentissem incluídos e

representados. As coisas foram tomando seu rumo. Gisele, ao delegar a sua equipe a autonomia para algo que sabia fazer, acabou se tornando uma líder escolar como poucas.

Ao final do ano, decidiu se sentar com alguns professores para um lanche informal. Quase nada sobre a escola havia sido dito naquele momento, mas ela se sentiu respeitada como nunca. Ao se despedir, agradeceu de um modo absolutamente sincero e genuíno. Já não cabiam mais palavras.

# PROTOSCOLOS DA DIMENSÃO RELACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR

---

Os protocolos são documentos indicativos de ações a serem realizadas para cada uma das áreas de gestão da dimensão administrativa e para cada um dos principais sujeitos das equipes gestoras, tanto no nível da Secretaria (Diretores de Gestão Escolar), quanto no nível das escolas (Gestor Escolar e Coordenador Pedagógico).

O sucesso da implementação dos protocolos se dá na medida em que os dados do Painel Integrado de Gestão Escolar são analisados à luz do contexto e especificidades da escola e da rede. Eles são subsídios fundamentais para a realização do diagnóstico da escola e da definição das ações proprietárias.

No Painel Integrado de Gestão Escolar são encontradas as seguintes informações:



Essas informações são necessárias para o diagnóstico da escola e implementação de ações para melhoria dos resultados educacionais. A seguir, são apresentados os protocolos da Dimensão Administrativa da Gestão Escolar.

## 1. GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES

### 1.1. APLICAR O PLANO DE RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS DA ESCOLA

<b>Diretores de Gestão Escolar</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Coordenadores Pedagógicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estabelecer encontros sistemáticos com os conselhos escolares e representações políticas.</li><li>✓ Definir as prioridades educacionais com base nas reuniões com os conselhos e colegiados e nas informações fornecidas pelas escolas.</li><li>✓ Fortalecer os sistemas de informação da Secretaria e incentivar seu uso recorrente pelas escolas.</li><li>✓ Atualizar de modo permanente os dados de estrutura física das escolas a fim de conhecer as diferentes realidades que a rede municipal apresenta.</li><li>✓ Buscar parcerias com outras Secretarias do município, como as de saúde, esporte e cultura e também com outras esferas administrativas: estadual e federal.</li><li>✓ Manter-se atualizado em relação aos documentos oficiais e modalidades de financiamento educacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Promover encontros sistemáticos com a comunidade escolar para estabelecer metas para a escola.</li><li>✓ Alimentar os sistemas de informação da Secretaria com dados sobre as necessidades de recursos físicos e financeiros.</li><li>✓ Elaborar junto à comunidade escolar um planejamento orçamentário, enfatizando as questões de ordem prioritária para funcionamento adequado da sua escola.</li><li>✓ Enviar à Secretaria o plano orçamentário detalhado da escola (conforme modelo fornecido pela Secretaria Municipal de Ensino).</li><li>✓ Reunir a equipe pedagógica e professores para definir estratégias de melhoria na escolha de prioridades da escola, do ponto de vista orçamentário.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Informar o gestor sobre os recursos necessários para realização adequada do trabalho pedagógico na escola.</li><li>✓ Reunir-se periodicamente com a equipe docente para levantar os problemas principais do ponto de vista dos recursos físicos e materiais.</li><li>✓ Sugerir a adoção criativa de metodologias e recursos didáticos de modo a enriquecer o trabalho docente.</li><li>✓ Reportar ao gestor os gastos previstos para a compra de materiais pedagógicos e capacitações docentes ao longo do ano.</li></ul>

# 1. GESTÃO DE RECURSOS ESCOLARES

## 1.2. APOIAR O TRABALHO DA EQUIPE ESCOLAR

<b>Diretores de Gestão Escolar</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Coordenadores Pedagógicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Criar mecanismos de comunicação eficazes com as escolas de modo a conhecer a ordem prioritária de problemas em cada uma delas.</li><li>✓ Oferecer um retorno às escolas sobre o monitoramento realizado em forma de relatórios periódicos ou encontros sistemáticos com a participação dos gestores escolares.</li><li>✓ Estabelecer uma rotina de visitas às escolas com base no uso de protocolos previamente elaborados a fim de criar um modelo eficiente de sistematização dos dados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Criar mecanismos de comunicação eficazes com professores, equipe pedagógica e comunidade escolar.</li><li>✓ Facilitar as condições para o desenvolvimento dos projetos pedagógicos previstos no planejamento da escola.</li><li>✓ Apoiar as estratégias para devolutivas de avaliações em larga escala nos níveis nacional, estadual e municipal.</li><li>✓ Identificar os problemas emergenciais e buscar soluções com a participação da comunidade escolar.</li><li>✓ Participar das decisões do Conselho Escolar, fortalecendo mecanismos de intervenção bem-sucedida na escola.</li><li>✓ Zelar pela dignidade profissional daqueles que atuam na escola diariamente.</li><li>✓ Criar estratégias para melhorar a escuta institucional, motivando a equipe pedagógica ao engajamento responsável nos trabalhos que realizam na escola.</li><li>✓ Propor melhorias nas formas de acolhimento ao estudante, estimulando sua participação ativa no cotidiano da escola.</li><li>✓ Promover cursos, palestras e eventos de natureza formativa para o aumento da qualidade profissional da equipe escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Criar espaços de interlocução para compreender os anseios da escola e sua comunidade.</li><li>✓ Elaborar um cronograma de atendimento aos professores para conhecer de perto os problemas que enfrentam cotidianamente.</li><li>✓ Elaborar um documento de demandas docentes que será alimentado ao longo do ano.</li><li>✓ Aproximar as famílias da escola, promovendo um convívio solidário e harmonioso.</li><li>✓ Implementar ideias e projetos propostos pelos professores que deverão ser apresentados por escrito e sistematizados em consonância com os objetivos do Projeto Pedagógico.</li><li>✓ Realizar um trabalho de mediação entre a equipe docente, a comunidade e o Gestor da Escola.</li></ul>

## 2. GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

### 2.1. REALIZAR O PLANEJAMENTO INTEGRADO DA ESCOLA

<b>Diretores de Gestão Escolar</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Coordenadores Pedagógicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Garantir a presença de representantes do Conselho Escolar, coordenadores pedagógicos e gestores escolares no planejamento integrado da escola.</li><li>✓ Possibilitar, por meio de web, conferências ou palestras em locais de fácil acesso, e a apresentação das principais referências em planejamento participativo.</li><li>✓ Disponibilizar para cada escola, em um documento impresso ou on-line, as diretrizes norteadoras dos projetos de maneira integrada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Socializar com a equipe escolar os problemas prioritários e a situação geral em que se encontra a escola, tanto do ponto de vista administrativo quanto pedagógico.</li><li>✓ Reunir a equipe pedagógica da escola a fim de traçar as ações educativas que deverão ser desenvolvidas, analisando com cuidado as condições concretas para sua execução.</li><li>✓ Elaborar juntamente com o corpo docente e equipe pedagógica da escola o planejamento integrado e seu plano de ação com ênfase nos aspectos pedagógicos.</li><li>✓ Planejar ações de intervenção focal com os materiais e resultados das avaliações externas e internas, a fim de compreender os gargalos de aprendizagem dos alunos da escola.</li><li>✓ Seguir as diretrizes propostas pela Secretaria Municipal de Ensino na elaboração do planejamento integrado, levando em conta as especificidades de sua escola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Participar das reuniões com o Conselho Escolar, de modo a contribuir pedagogicamente.</li><li>✓ Atender às demandas solicitadas pelo Gestor da Escola em relação ao desenvolvimento do trabalho realizado pela equipe pedagógica.</li><li>✓ Estabelecer metas a serem cumpridas relacionadas à melhoria da aprendizagem dos alunos.</li><li>✓ Eleger, juntamente com a equipe escolar, os parâmetros pedagógicos a serem adotados ao longo do ano.</li><li>✓ Seguir as diretrizes propostas pela Secretaria Municipal de Ensino na elaboração do planejamento da escola, levando em conta as especificidades de caráter pedagógico da escola.</li><li>✓ Auxiliar o Gestor da Escola na elaboração e análise dos projetos que devem ser enviados à Secretaria Municipal de Ensino, tendo em vista sua exequibilidade, qualidade das ações propostas e projeção das metas pretendidas.</li></ul>

## 2. GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

### 2.2. EXECUTAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DA ESCOLA

<b>Diretores de Gestão Escolar</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Coordenadores Pedagógicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Promover encontros com os coordenadores pedagógicos com a finalidade de obter informações sobre as necessidades que devem ser atendidas, de modo que o projeto possa ser implementado.</li><li>✓ Acompanhar o projeto e o plano de ação concebido pelas escolas, garantindo sua execução e autonomia.</li><li>✓ Monitorar o processo de implementação por meio da rotina periódica de visitas.</li><li>✓ Elaborar um modelo de protocolo específico para o monitoramento do processo de implementação e execução do projeto pedagógico da escola.</li><li>✓ Acompanhar a prestação de contas da execução física e financeira do projeto das escolas sob sua responsabilidade no exercício do ano letivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Executar as ações propostas, avaliar o cumprimento de prazos, responsabilidades e resultados parciais alcançados.</li><li>✓ Promover encontros periódicos com os coordenadores pedagógicos e o corpo docente da escola para avaliar o andamento do projeto.</li><li>✓ Destacar alguns representantes da escola (professores e coordenadores, por turno de funcionamento) para coordenar o processo de implementação do projeto.</li><li>✓ Garantir autonomia aos representantes na criação de protocolos de monitoramento do Projeto da Escola.</li><li>✓ Solicitar aos representantes a elaboração de relatórios analíticos sobre o que está funcionando e o que precisa melhorar.</li><li>✓ Buscar atender aos critérios de avaliação concebidos pela Secretaria Municipal de Ensino para essa etapa do processo de implementação do projeto.</li><li>✓ Retornar à equipe escolar, via e-mail e/ou reuniões presenciais, em que situação se encontra o andamento do Projeto da Escola.</li><li>✓ Acompanhar e prestar contas da execução física e financeira do projeto no exercício do ano letivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reunir-se com a equipe docente para levantar os pontos do projeto da escola que merecem atenção especial.</li><li>✓ Registrar os problemas levantados e informá-los ao Gestor da Escola.</li><li>✓ Propor a elaboração de atas de reuniões de modo colaborativo para que todos possam fazer seus registros.</li><li>✓ Mapear o percurso educacional dos alunos, de modo a promover as condições favoráveis para o pleno desenvolvimento de seu aprendizado.</li><li>✓ Identificar junto aos professores os tipos de problemas mais recorrentes quanto ao processo de ensino-aprendizagem.</li><li>✓ Acompanhar a implementação dos projetos e programas propostos para o exercício do letivo.</li></ul>

### 3. GESTÃO DE RECURSOS ESCOLAS

#### 3.1. AVALIAR OS RESULTADOS DO PROJETO DA ESCOLA

<b>Diretores de Gestão Escolar</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Coordenadores Pedagógicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Socializar os critérios adotados na avaliação com as escolas, solicitando sugestões (em prazo determinado pela Secretaria) a serem incorporadas ao documento oficial.</li><li>✓ Avaliar o projeto segundo sua viabilidade de execução; análise do processo; identificação dos pontos negativos e positivos.</li><li>✓ Organizar, em cada escola, as devolutivas dos resultados alcançados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Avaliar o projeto em consonância com os critérios elegidos pela Secretaria Municipal de Ensino: viabilidade de execução; análise do processo; identificação dos pontos negativos e positivos.</li><li>✓ Oferecer um feedback à Secretaria Municipal de Ensino dos resultados obtidos.</li><li>✓ Organizar as devolutivas à comunidade escolar dos resultados alcançados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Avaliar o projeto em consonância com os critérios elegidos pela Secretaria Municipal de Ensino: viabilidade de execução; análise do processo; identificação dos pontos negativos e positivos.</li><li>✓ Organizar as devolutivas à comunidade escolar dos resultados alcançados.</li></ul>



# REFERÊNCIAS

---



BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN de 1996. Disponível em <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bd-camara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bd-camara/2762/ldb_5ed.pdf)> Acesso: 20 de maio de 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)> Acesso: 02 de abril de 2020.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Ministério da Educação: Brasília. Disponível em <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>> Acesso: 15 de junho de 2020.

BRASIL. Manual de Orientação para Constituição de Unidade Executora. Brasília: s.d. FNDE/MEC. Disponível em <[www.fnde.gov.br/arquivos/category/31-consultas?](http://www.fnde.gov.br/arquivos/category/31-consultas?)> Acesso: 20 de junho de 2020.

BROOKE, N. & SOARES, J.F. (Orgs). Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

FRANCO, C. & BONAMINO, A. A Pesquisa Sobre Característica de Escolas Eficazes no Brasil: Breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Revista PUC Educação On-line, Fascículo nº 1, 2005. Disponível em <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7378@1](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7378@1)> Acesso: 02 de maio de 2020.

LONGARAY, A. A. & GIESTA, L. C.: Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. Disponível em <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0106.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0106.PDF)> Acesso: 05 de abril de 2020.

LUCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H. Práticas de seleção e capacitação de diretores adotadas por secretarias estaduais e municipais de educação. Relatório de pesquisa. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011. Disponível em <<http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-apresentacao.pdf>>. Acesso: 16/07/2012.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2003.

PENA, A.C. *Um conceito para liderança escolar. Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. UFJF/PPGE, 2013. Disponível em < <https://www.ufjf.br/ppge/files/2013/07/Anderson-C%3b3rdova-Pena.pdf> > Acesso em 20 de maio de 2020.

RIANI, F. *Finanças Públicas*. Juiz de Fora: NGIME/UFJF, 2014.

SOARES, F.R. *O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 2, nº 2, 2004. Disponível em < <http://www.icedeusto.es/rinace/reice/vol2n2/Soares.pdf> > Acesso em 05 de junho de 2020.

SOARES, T.M. & TEIXEIRA, L.H.G. *Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno*. Estudos em Avaliação Educacional, v. 17, nº 34, maio/ago. 2006.

SOARES, T.M. et all. *A Gestão Escolar e o IDEB da Escola*. Revista Pesquisa e Debate em Educação. v.1, nº 1, 2011.

