

EDUCAÇÃO QUE DÁ CERTO



CEARÁ



> O caso de Sobral (CE)

*Construindo uma gestão escolar efetiva
em todas as escolas*





TODOS
PELA
EDUCAÇÃO



SOBRAL

CEARÁ

EDUCAÇÃO QUE DÁ CERTO

O caso de Sobral (CE)

OUTUBRO > 2021

> APRESENTAÇÃO

Sobre o Todos Pela Educação

Sem fins lucrativos, não governamental e sem ligação com partidos políticos, somos financiados por recursos privados, não recebendo nenhum tipo de verba pública. Isso nos garante a independência necessária para desafiar o que precisa ser desafiado, mudar o que precisa ser mudado. A Educação só será melhor com boas políticas educacionais: estruturantes, bem formuladas e continuamente aprimoradas. E atuamos para que isso seja realizado em todo o Brasil, reunindo e estruturando o melhor do conhecimento e das evidências disponíveis, qualificando o debate e articulando com o poder público.

SAIBA MAIS EM

www.todospelaeducacao.org.br

Sobre o Educação Que Dá Certo

Iniciada em outubro de 2020, a iniciativa Educação Que Dá Certo mapeia, analisa e dissemina bons exemplos de políticas educacionais pelo Brasil. Com isso, para além de valorizar os gestores e as secretarias que implementam tais políticas, busca-se mostrar como experiências de êxito na Educação brasileira podem inspirar ações de outras Secretarias de Educação do País.

SAIBA MAIS EM

www.educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br

Sobre este documento

Este documento apresenta o caso da rede municipal de Educação de Sobral, no Ceará, com ênfase nas políticas de gestão escolar. Essa rede de ensino conta com um processo seletivo criterioso para o acesso ao cargo e uma estrutura de acompanhamento e de formação de diretores baseada na autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO GERAL

Priscila Cruz

Presidente-Executiva

Olavo Nogueira Filho

Diretor-Executivo

Gabriel Barreto Corrêa

Líder de Políticas Educacionais

Ivan Gontijo

Coordenador de Políticas Educacionais

REDAÇÃO

Ivan Gontijo

Coordenador de Políticas Educacionais

Leonardo Yada

Coordenador de Políticas Educacionais

Theodora Beluzzi

Consultora de Projetos

APOIO TÉCNICO

Falconi Consultoria

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Priscilla Cabral

Líder de Comunicação e Mobilização

Priscilla Kesley

Coordenadora de Comunicação

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO EXTERNA

Estúdio Labirinto

REVISÃO EXTERNA

Paula Bosi

Jornalista e Revisora



> ÍNDICE

Sumário executivo, 5



Capítulo 1

PANORAMA DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL, 9

1.1 » Contexto do debate atual do tema, 11

1.2 » Diagnóstico da gestão escolar no Brasil, 12



Capítulo 2

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS REFORMAS EDUCACIONAIS DE SOBRAL, 15



Capítulo 3

POLÍTICAS DE GESTÃO ESCOLAR EM SOBRAL, 21

3.1 » Instituição de um processo seletivo rigoroso para acesso ao cargo, 24

3.2 » Garantia de autonomia administrativa e pedagógica aos diretores, 28

3.3 » Manutenção de um sistema de acompanhamento e de apoio bem estruturados, 30

3.4 » Oferta de formação continuada em serviço, 33



Capítulo 4

LIÇÕES APRENDIDAS A PARTIR DO CASO DE SOBRAL, 34

Lista de entrevistados para a elaboração deste documento, 36

SUMÁRIO EXECUTIVO

UMA GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE

é um dos elementos mais importantes para uma rede de ensino atingir bons resultados educacionais. Para tal, é importante construir uma equipe com diretores e coordenadores pedagógicos selecionados de forma técnica e criteriosa, dar-lhes autonomia para gerir as escolas e uma estrutura efetiva de suporte e acompanhamento por parte da Secretaria.

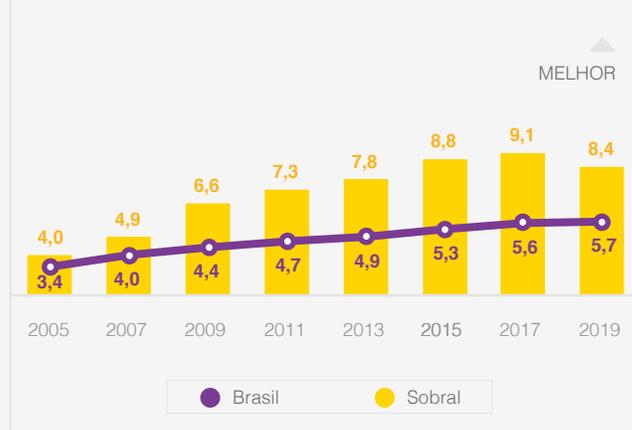
Este documento apresenta o caso da rede municipal de Educação de Sobral (CE), que desenvolveu importantes políticas de gestão escolar. Esta foi uma das medidas, dentro de um conjunto de outras políticas estruturantes da rede¹, que foi capaz de colocar Sobral entre os Municípios brasileiros com os melhores resultados no **Ideb**.

O gráfico 1 aponta que, em 2005, o Município cearense tinha resultados próximos à média brasileira, mas, ao longo do tempo, foi capaz de melhorar de forma substancial a qualidade da Educação ofertada. Em 2019, atingiu uma nota de 8,4 no Ideb dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Atualmente, Sobral tem o nono melhor resultado no Ideb nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, entre os Municípios brasileiros, e ocupa a primeira posição entre os Municípios com mais de 100 mil habitantes.



O IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), divulgado a cada dois anos, é o principal indicador de qualidade da Educação do Brasil. O índice propõe equilibrar duas dimensões: o índice de rendimento escolar (média das taxas de aprovação do ciclo avaliado) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep.

GRÁFICO 1 » EVOLUÇÃO DO IDEB NA REDE MUNICIPAL DE SOBRAL - ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

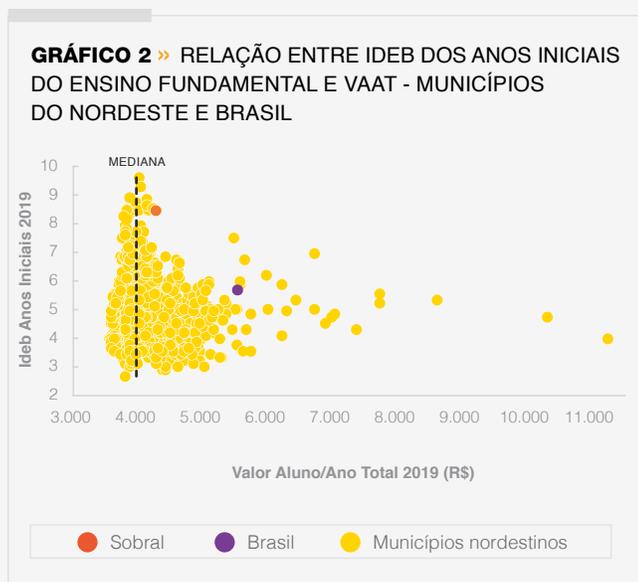


FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais.
Elaboração: Todos Pela Educação

¹ > De acordo com Cruz & Loureiro (2020), as reformas de Sobral podem ser agrupadas em três grupos de ação: (i) aprimoramento da ação pedagógica, (ii) fortalecimento da gestão escolar e (iii) aumento do prestígio e fortalecimento da prática dos professores. Para saber mais, veja (CRUZ & LOUREIRO, 2020) "Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral". Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf>.

Além disso, é importante ressaltar que Sobral atingiu esses excelentes resultados educacionais mesmo contando com recursos financeiros limitados para investimentos em Educação. O gráfico 2 mostra uma comparação do Ideb nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e do Valor Aluno/Ano Total² (VAAT) entre Sobral e as redes municipais de ensino da região Nordeste. Mesmo com um valor por aluno relativamente baixo (Sobral possui um VAAT de R\$ 4.325, menor que o valor médio para o Brasil, de R\$ 5.535,80), a cidade está entre os Municípios nordestinos que possuem os melhores resultados.

Reconhece-se que os excelentes resultados que Sobral atingiu podem ser atribuídos a múltiplos fatores, em especial ao conjunto de políticas educacionais que foram sendo implementadas e aprimoradas de forma contínua ao longo dos anos. Contudo, este documento tem um olhar específico para as medidas de gestão escolar, que se configuram como um dos pilares do sistema educacional do Município. O quadro-resumo abaixo sintetiza as principais medidas implementadas por Sobral neste tema.



FONTES: MEC/Inep/DEED e VAAT (2019).
Elaboração: Todos Pela Educação.

2 > O conceito de "VAAT" está fundamentado no Estudo Técnico nº 24/2017, produzido pela Consultoria de Orçamento e Finanças da Câmara dos Deputados, que define o Valor Aluno/Ano Total como a razão da soma de receitas legalmente vinculadas à Educação dividida pela soma de matrículas ponderadas em cada ente federativo (redes estaduais e municipais). Para saber mais, acesse: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/securepdfs/2020/11/Nota-metodologica-VAAT-2019_TodosPelaEducacao_nov2020.pdf.

O Todos Pela Educação espera que este material possa subsidiar os tomadores de decisão de redes municipais e estaduais na formulação e na implementação de políticas de gestão escolar mais efetivas. Olhar para as redes de ensino que vêm obtendo êxito na oferta de uma Educação de qualidade é ainda mais importante em um momento em que a Educação brasileira enfrenta desafios complexos decorrentes do longo período de fechamento das escolas causado pela pandemia da Covid-19.

Mitigar os impactos da pandemia para as comunidades escolares será a tônica da retomada da Educação nos próximos meses e anos. Somente será possível superar todas as barreiras que o contexto impõe por meio da estruturação e do fortalecimento de políticas educacionais mais efetivas. O sistema educacional de Sobral e as políticas para a gestão escolar do Município podem e devem ser uma das inspirações!



Principais ações realizadas em Sobral

1 Instituição de um processo seletivo rigoroso para acesso ao cargo de gestor escolar

O processo de seleção de gestores escolares feito de forma técnica, baseado em competências e sem interferências de interesses puramente político-partidários é um dos pilares do sucesso de Sobral. Este instrumento vem sendo aperfeiçoado desde o início das reformas educacionais locais, sendo um elemento central para a legitimidade dos diretores e coordenadores e viabilizando a autonomia pedagógica e administrativa das escolas.

2 Garantia de autonomia administrativa e pedagógica aos diretores

Em muitas redes de ensino brasileiras, os gestores escolares têm como principal função a execução de processos burocráticos e de prestação de contas, com pouca autonomia para gerir os recursos financeiros e administrar os processos das escolas. Em Sobral, o diretor tem autonomia para gerir os recursos financeiros repassados mensalmente à escola e aplicá-los da melhor forma, de acordo com as necessidades da unidade. Além disso, ele também é responsável pelos resultados de aprendizagem dos alunos, sendo a principal liderança pedagógica dentro da escola. Diante de tamanha responsabilidade, ele tem autonomia para escolher a sua equipe de coordenação pedagógica e trabalha em parceria com ela para garantir que os processos pedagógicos da escola transcorram de forma adequada.

3 Manutenção de um sistema de acompanhamento e de apoio bem estruturado

Mesmo sendo selecionados de forma técnica e contando com ampla autonomia, os gestores necessitam de acompanhamento e de apoio da Secretaria para garantir que as políticas da rede cheguem às escolas. A Secretaria destina duas equipes de apoio e de supervisão para acompanhar individualmente os diretores das escolas, sendo uma com ênfase nos aspectos financeiros e administrativos da gestão da unidade e outra focada apenas em questões pedagógicas.

4 Oferta de formação continuada em serviço

O sistema de acompanhamento também tem como propósito ser uma formação em serviço personalizada para cada diretor, focada nos problemas reais que ele enfrenta no dia a dia e em como resolvê-los. Além disso, semanalmente, os gestores escolares de Sobral reúnem-se com o Secretário de Educação e outras lideranças da Secretaria para uma formação em serviço coletiva.





1.1

> Contexto do debate atual do tema

Um dos temas que ganharam relevância nas últimas décadas no debate educacional foi a gestão e a liderança escolar. Diversos estudos têm evidenciado o seu impacto na aprendizagem dos estudantes³ e seu papel central na construção de bons resultados escolares. Assim, o apoio e o fortalecimento da gestão escolar são essenciais para a melhoria dos sistemas de ensino.

Por mais que as evidências apontem a centralidade dos gestores escolares para os resultados educacionais dos alunos, no Brasil, existem poucas políticas educacionais estruturantes, tanto em nível nacional como subnacional, implementadas com foco nas equipes que lideram as escolas.

Existe, atualmente, uma janela de oportunidades para transformações relevantes nesta temática, a partir de dois avanços importantes recentes:

I) a aprovação, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), da Base Nacional Comum do Diretor de Escola (BNC-Diretor de Escola);

II) a inclusão da seleção de diretores a partir de critérios técnicos combinados ou não com a participação da comunidade escolar como condicionalidade para a distribuição da complementação - VAAR do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)⁴

Estas duas iniciativas, de âmbito nacional, abrem espaço para as redes de ensino estaduais e municipais reformularem suas políticas na direção da profissionalização da gestão escolar. Nesse contexto, olhar para as experiências de sucesso neste tema, como Sobral, torna-se ainda mais importante.



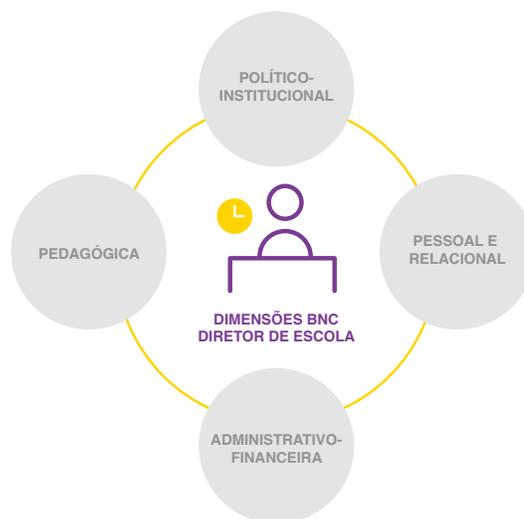
QUADRO 1 » ENTRANDO EM DETALHES

O que é a BNC-Diretor de Escola?

A BNC-Diretor de Escola é um documento que busca estruturar uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Ela se apoia em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal e relacional, como mostra a figura 1.

- Um dos principais avanços do documento é trazer competências que podem servir como norte para processos de seleção, formação inicial e continuada e avaliação desses profissionais.
- As quatro dimensões são fundamentais para enfatizar que o trabalho do diretor não pode ser restrito a questões meramente burocráticas e administrativas, mas deve atuar a partir desses quatro elementos para conseguir exercer o seu objetivo final: ser uma liderança que conduza a escola na direção de oferecer uma Educação de qualidade para todos.

FIGURA 1 » DIMENSÕES QUE REÚNEM AS COMPETÊNCIAS DA BNC-DIRETOR DE ESCOLA



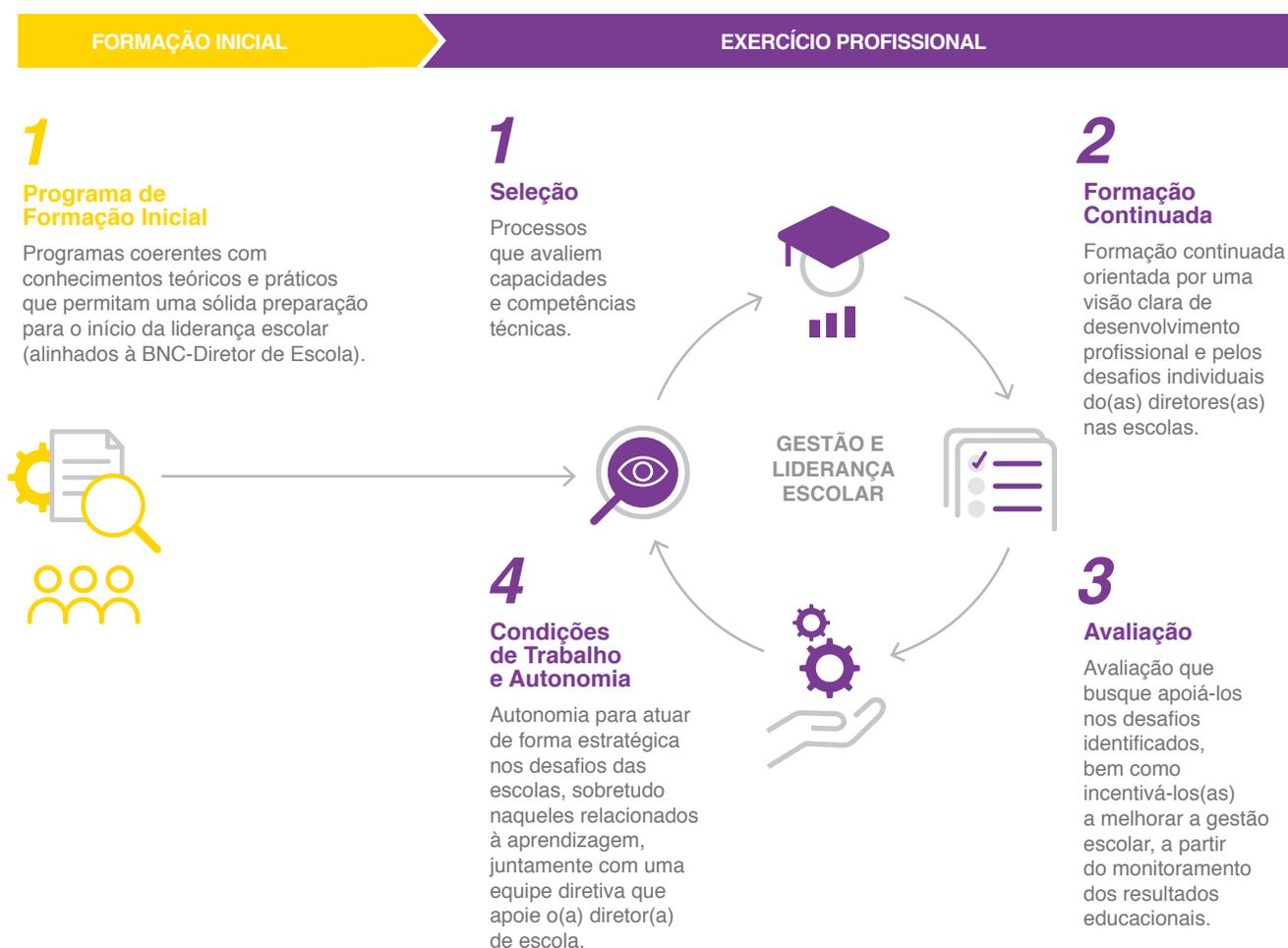
3 > Para saber mais, veja Oliveira, A. C.; Paes de Carvalho, C. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Revista Brasileira de Educação, 23, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqJdC/abstract/?lang=pt>.

4 > Estabeleceu-se como uma das condicionalidades para a distribuição do VAAR o provimento do cargo ou função de gestor(a) escolar com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, combinados ou não com a participação da comunidade escolar. Brasil (2020). Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>

1.2 > Diagnóstico da gestão escolar no Brasil

O FORTALECIMENTO DA GESTÃO E DA LIDERANÇA ESCOLAR não ocorre a partir de uma prática ou política educacional isolada, mas, sim, da articulação de estratégias que abarcam seus diversos elementos. Na figura 2, é possível visualizar, de forma sistêmica, as políticas necessárias para o fortalecimento da gestão e da liderança escolar:

FIGURA 2 » VISÃO SISTÊMICA PARA AS POLÍTICAS DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO E DA LIDERANÇA ESCOLAR



Elaboração: Todos Pela Educação.

A partir dessa visão sistêmica, é feito, a seguir, um breve diagnóstico da situação do Brasil em cada um desses elementos.

FORMAÇÃO INICIAL

1 | Programas de Formação Inicial

A grande maioria dos diretores escolares nas redes municipais no Brasil possui formação em Licenciatura (55% apenas em Pedagogia) ou na área da Educação. Mas, nesses cursos, a temática da gestão escolar é pouco abordada. Um estudo brasileiro⁵ analisou matrizes curriculares de uma amostra de cursos em Licenciatura, seja em Pedagogia ou em outras áreas, e verificou que 82% ofereciam apenas uma ou nenhuma disciplina relacionada à gestão escolar. Portanto, esse não é um tema tratado de forma profunda nos cursos, de modo que um profissional da Educação passa a conhecê-lo de forma mais próxima apenas quando chega a um cargo de gestão escolar.

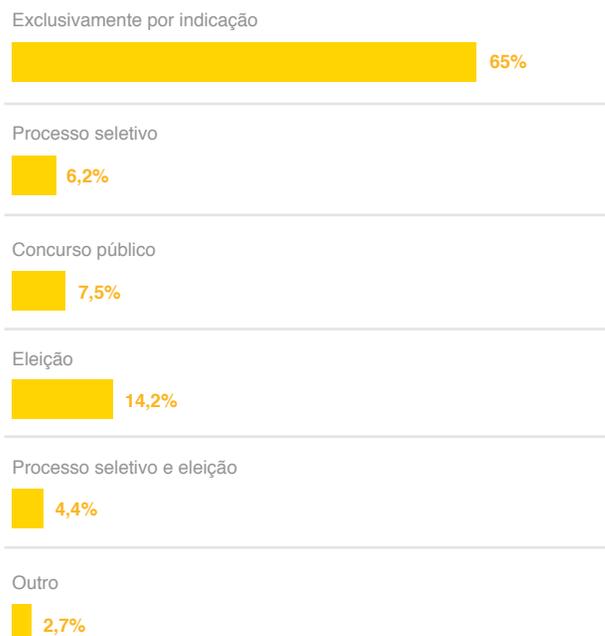
EXERCÍCIO PROFISSIONAL

1 | Seleção

No Brasil, nos processos de seleção de diretores escolares, prevalece, como forma de provimento ao cargo ou função de diretor escolar, a indicação da Secretaria sem a inclusão de critérios técnicos que avaliem as competências e habilidades dos candidatos. Estudos evidenciam que tal forma de acesso ao cargo ou função de diretor escolar está relacionada a piores resultados na aprendizagem dos estudantes, na percepção do corpo docente sobre a liderança escolar e no clima escolar⁶.

Na figura 3, verifica-se que, aproximadamente, 65% dos diretores escolares das redes municipais de ensino chegaram ao cargo exclusivamente por indicação ou escolha da gestão. A segunda maior forma de provimento é a eleição (14,2%), porém, é possível observar que ela não é combinada com a inclusão de critérios técnicos, que considerem as capacidades técnicas e as competências dos candidatos.

FIGURA 3 » TIPO DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NAS REDES MUNICIPAIS DE ENSINO



Fonte: MEC/Inep/DEED - Microdados do Censo Escolar 2020 e Anuário Brasileiro da Educação Básica 2021. Elaboração: Todos Pela Educação.

A indicação ao cargo por razões meramente político-partidárias, sem levar em conta os critérios técnicos, é um dos principais problemas da Educação brasileira. Os gestores escolares são fundamentais e devem ser escolhidos em processos que levem em conta a sua capacidade técnica de liderar as escolas.

2 | Formação continuada

Da mesma forma que acontece para os professores, a formação continuada para a gestão escolar é um elemento central para que possam desenvolver-se profissionalmente. Em comparação com os países da OCDE, onde boa parte dos gestores escolares têm cursos de pós-graduação, no Brasil, eles são raros. Aqui, eles indicam alta necessidade de

5 > Para saber mais, veja Oliveira, A. C.; Paes de Carvalho, C.; Brito, M. M. A. (2020). Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 473-496, ago. 2020.

6 > Para saber mais, veja Assis, B. S.; Marconi, N. (2021). Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 55(4): 881-922, jul - ago. 2021.

desenvolvimento profissional em vários temas, como o uso de dados para melhorar a qualidade da escola, formas de desenvolvimento de colaboração entre os professores, gestão financeira das escolas, etc.⁷

A BNC-Diretor de Escola pode ser indutora da criação de programas de formação continuada, já que estabelece as competências nas quais os cursos de formação continuada voltados para a gestão escolar devem se embasar, considerados os contextos de cada sistema educacional.

3 | Avaliação

Poucas redes de ensino avaliam de forma estruturada o desempenho dos gestores escolares nas suas funções. Quando isso é feito, normalmente são levados em conta apenas os resultados educacionais da escola, como o Ideb, por exemplo. Por mais que esse resultado finalístico seja importante de ser avaliado, também é necessário instituir uma avaliação por competências desses profissionais, para que esse instrumento possa auxiliá-los a identificar os pontos de melhoria e aprimorar a sua prática. A BNC-Diretor de Escola também pode ser uma oportunidade para o avanço desse tema nas redes de ensino do Brasil.

4 | Condições de trabalho e autonomia

Além das condições de trabalho desafiadoras usualmente presentes nas escolas brasileiras, existe um desafio adicional para os gestores escolares: a falta de autonomia. Em grande parte das redes de ensino, o diretor não tem autonomia para formar sua própria equipe, gerenciar recursos financeiros de forma estratégica e flexível e influenciar de forma decisiva nas questões pedagógicas. Em um cenário de falta de autonomia, o trabalho, muitas vezes, restringe-se apenas a tarefas meramente burocráticas e administrativas. Os gestores precisam de autonomia, mas, também, de acompanhamento da Secretaria, para exercer seu trabalho de forma adequada.

A rede municipal de Sobral conseguiu superar boa parte desses desafios aqui listados, comuns a grande parte das redes de ensino do País. Em seguida, serão detalhadas as principais políticas implementadas que construíram as bases dessa superação.

O fortalecimento da gestão e da liderança escolar não ocorre a partir de uma prática ou política educacional isolada, mas, sim, da articulação de estratégias que abarcam seus diversos elementos.



7 > Para uma análise completa com informações valiosas sobre o contexto da Educação no Brasil e seus avanços na formulação de políticas, leia o Relatório "A Educação no Brasil - Uma Perspectiva Internacional", lançado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o apoio técnico do Todos Pela Educação. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/06/A-Educacao-no-Brasil_uma-perspectiva-internacional.pdf>



capítulo 2 >>>>>>>>>>

A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS REFORMAS EDUCACIONAIS DE SOBRAL







Antes do detalhamento das ações de Sobral, na temática da gestão escolar, é importante compreender como isso se relaciona com o processo de transformação educacional do Município. Sobral investe na estruturação de um sistema educacional de qualidade há mais de 20 anos, formulando e implementando boas políticas públicas educacionais para prover uma Educação de qualidade para todos os seus alunos - com atenção especial aos mais pobres.

Esse processo foi iniciado no primeiro mandato do Prefeito Cid Gomes (eleito pelo PPS), que assumiu a Prefeitura em 1997⁸. O cenário educacional da cidade era profundamente desafiador: a rede municipal de ensino estava completamente fragmentada, sendo formada, principalmente, por escolas pequenas, com infraestrutura precária, poucos alunos e turmas multisseriadas.

Os diretores das escolas, em grande parte dos casos, eram líderes políticos das comunidades locais, com ligação com lideranças políticas, em especial, vereadores do Município. Assim, ocupavam o cargo, principalmente, por questões político-partidárias (e auxiliavam os políticos como “cabos eleitorais” em momentos de eleição), sem que possuíssem a competência técnica para liderar as escolas. Os ex-gestores da Secretaria apontam que muitos diretores não possuíam habilitação em Licenciatura e há relatos de diretores que inclusive eram analfabetos. Nesse contexto, os diretores formavam a equipe de professores a partir de seus interesses, sem o estabelecimento de critérios técnicos claros⁹.

Portanto, as escolas funcionavam como um mecanismo de manutenção de poder das lideranças políticas locais, de modo que as questões pedagógicas e administrativas ficavam em segundo plano. A nova equipe da Prefeitura sabia que era necessário interromper esse ciclo vicioso, mas que seria um desafio imenso do ponto de vista político. Por isso, o foco das ações no primeiro mandato estava em reorganizar a rede de ensino. As principais ações foram:

- Investimentos na melhoria da infraestrutura das escolas (reformas e construção de novas unidades);
- Adequação das políticas de merenda, transporte e uniformes escolares;
- Nucleação de escolas, reduzindo o número de unidades de 96 para 57;
- Criação da Lei do Plano de Carreira¹⁰, que instituiu o cancelamento de todos os contratos de funcionários públicos desde 1988 que não passaram por seleção técnica, o que significou a demissão de 1.000 professores (aproximadamente um terço de todo o corpo docente à época).

Depois da sua reeleição, em 2001, o Prefeito Cid convidou seu irmão, Ivo Gomes, para assumir a pasta da Educação. Nesse período, as reformas educacionais foram aprofundadas e a política de indicação de diretores por critérios técnicos foi instituída.

O início do processo de reforma da Educação sobralense se deu a partir de uma avaliação diagnóstica censitária, promovida pela rede, que constatou a gravidade do cenário educacional local: mais de 50% dos alunos de até 8 anos (final do 2º ano do Ensino Fundamental de 8 anos) sequer liam palavras, e uma parte expressiva deles continuava sem conseguir ler nas séries subsequentes: 40% no 3º ano e 20% no 4º ano.

8 > Desde 1997, Sobral contou com quatro Prefeitos que deram continuidade às reformas educacionais: Cid Ferreira Gomes (1997-2000 e 2001-2004), Leônidas Cristino (2005-2008 e 2009-2010), Clodoveu de Arruda (2011-2012, 2013-2016) e Ivo Ferreira Gomes (2017-atualmente).

9 > Para saber mais sobre a história das reformas educacionais de Sobral, leia “Sobressaltos ou fortuna - As idas e vindas para tentar tirar a educação da idade das cavernas em uma terra desolada”, capítulo 9 do livro “Políticas Educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação?”, organizado por Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira e Felipe Michel Braga. Disponível em: <<https://casosdepoliticaspUBLICAS.com.br/wp-content/uploads/2018/11/Políticas-Educacionais-no-Brasil-9-Sobressaltos-ou-fortuna-Sobral.pdf>>

10 > A Lei do Plano de Carreira e Remuneração do Grupo Ocupacional do Magistério Público do Município de Sobral (Lei n. 256/2000) versava sobre a profissionalização, o desenvolvimento na carreira e a valorização da qualificação dos professores. Acesse o documento em: https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO256200020000330001pdf22062015094947.pdf

Nessa época, Sobral foi escolhida para participar do Programa Escola Campeã (PEC), promovido pelo Instituto Ayrton Senna, que auxiliava os Prefeitos no início de um novo mandato na organização da rede de ensino a partir de boas práticas de gestão, como monitoramento, estabelecimento de rotinas, controles e processos¹¹. Nesse contexto, o Município firmou sete metas para a Educação:

1. Alfabetização das crianças entre 6 e 7 anos;
2. Alfabetização de todos os alunos do 2º ao 6º anos que não soubessem ler;
3. Eliminação da distorção idade-série no Ensino Fundamental;
4. Redução do abandono escolar para percentual inferior a 5%;
5. Expansão do atendimento, com qualidade, da Educação Infantil;
6. Reestruturação do sistema de ensino dos Anos Finais do Ensino Fundamental;
7. Progressivo atendimento à Educação de Jovens e Adultos (EJA).

O início do processo de reforma da Educação sobralense se deu a partir de uma avaliação diagnóstica censitária, promovida pela rede, que constatou a gravidade do cenário educacional local: mais de 50% dos alunos de até 8 anos sequer liam palavras.

A partir delas, estabeleceu três grandes grupos de ações como estratégias para o atingimento dessas metas¹²:

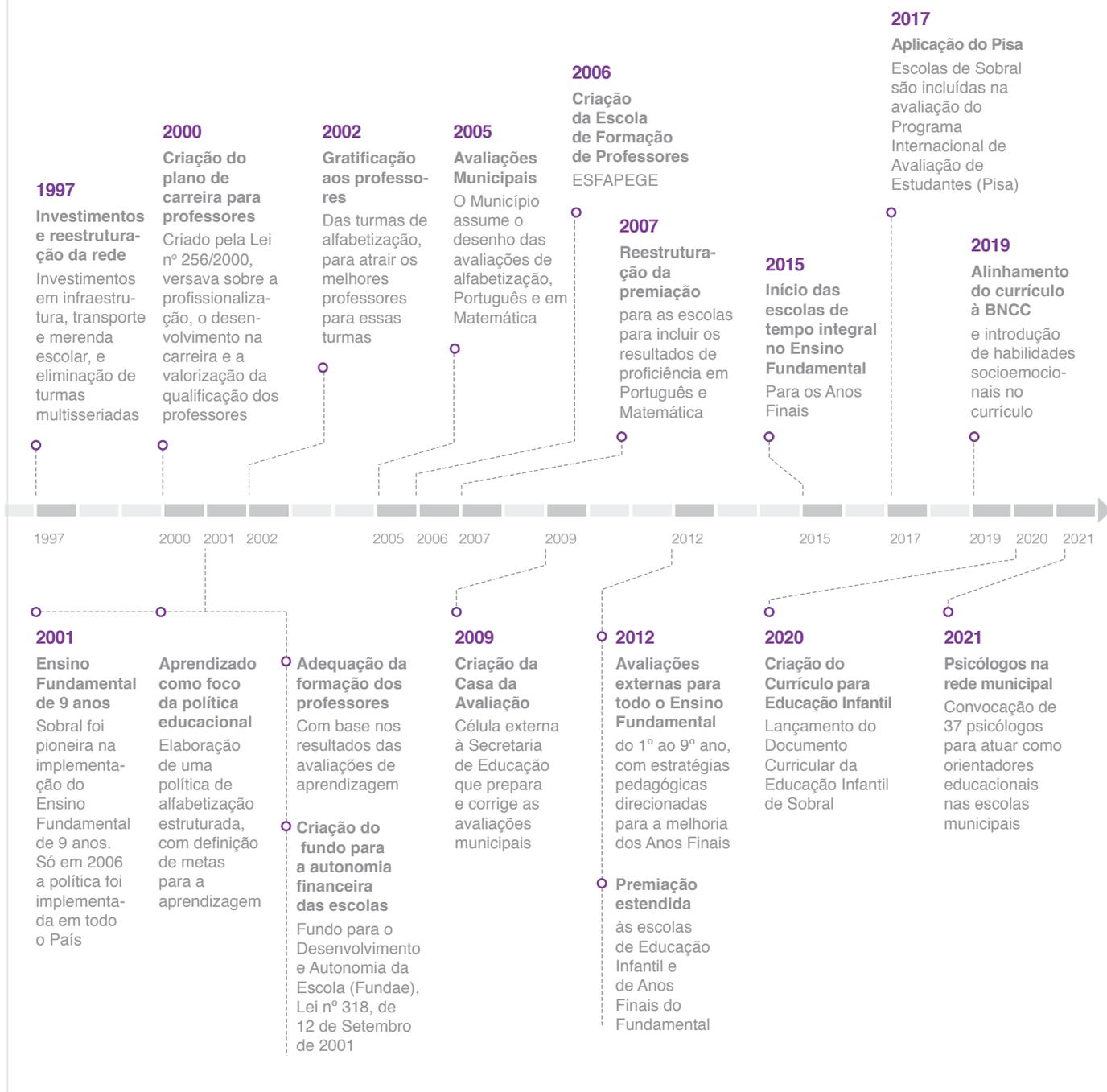
- **Aprimoramento da ação pedagógica**, garantindo os pré-requisitos para a aprendizagem como frequência de alunos e professores e o uso efetivo do tempo pedagógico, com foco claro na alfabetização, apoiado por um sistema de monitoramento e avaliação;
- **Aumento do prestígio e fortalecimento da prática dos professores**, com aumento de salários com base em seu desempenho, oferecendo incentivos financeiros aos que atingissem as metas de aprendizado e alocando os melhores professores em turmas de alfabetização, com material estruturado e formação em serviço aos professores;
- **Fortalecimento da gestão escolar**, com uma seleção de diretores escolares com base em critérios meritocráticos e técnicos, e fortalecimento de competências de liderança. Com diretores bem selecionados, a Secretaria pôde dar autonomia administrativa, financeira e pedagógica para as escolas.

Desde então, Sobral vem avançando nesses grupos de ações que formam a base do sistema educacional local. A figura 4 detalha os principais marcos desse processo.

¹¹ > Para saber mais sobre o programa e seus efeitos na gestão da Educação Pública, veja ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Consequências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre 10 estudos de caso. *Práxis Educativa* (Brasil), v. 6, n. 1, p. 45-53, 2011. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/2522>

¹² > Adaptado de (CRUZ & LOUREIRO, 2020), Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas.

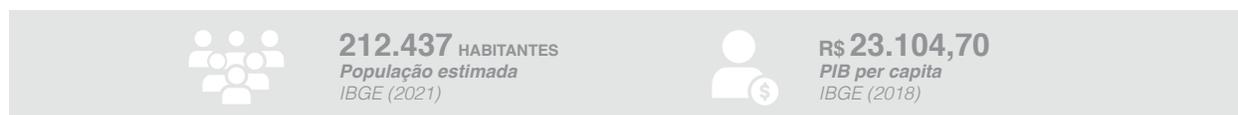
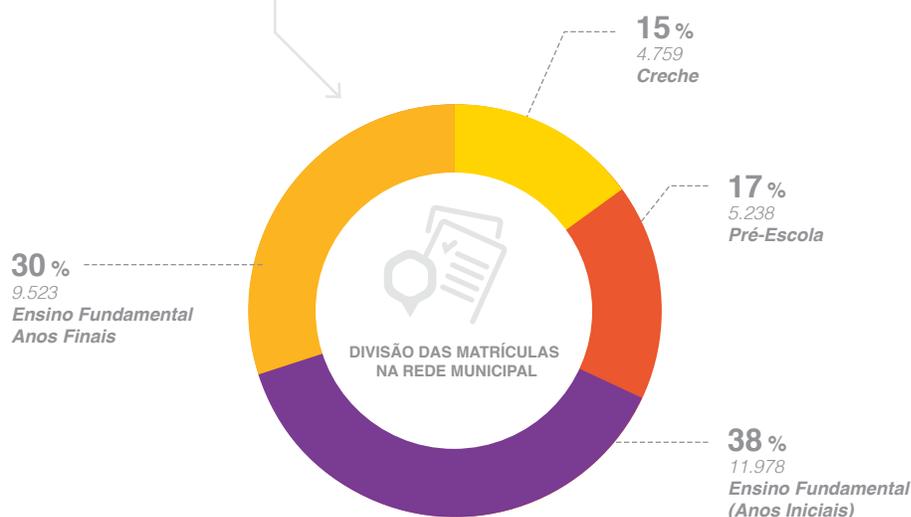
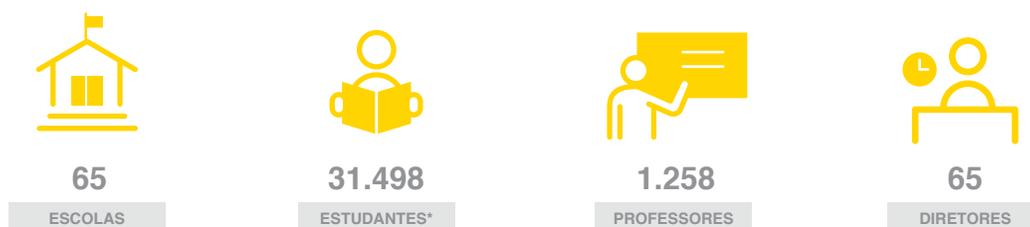
FIGURA 4 » LINHA DO TEMPO COM AS PRINCIPAIS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DE SOBRAL



Elaboração Todos Pela Educação, adaptado de Cruz & Loureiro, 2020.

Sendo assim, pode-se afirmar que o fortalecimento da gestão escolar não é o único elemento importante para explicar o sucesso da rede de ensino. É o conjunto de políticas educacionais coerentes que, na sua interação, são capazes de excelentes resultados no Município. Contudo, sem dúvida, as políticas de gestão escolar têm um papel central nesse processo. Na próxima seção, será detalhado como essa política funciona atualmente no Município.

RAIO-X DA REDE MUNICIPAL DE SOBRAL



*O número total de estudantes considerados é o resultado da soma das matrículas em Creche, Pré-Escola e Ensino Fundamental.

FONTES: IBGE e MEC/Inep/DEED - Microdados do Censo Escolar 2020.
Elaboração: Todos Pela Educação.







Este capítulo detalha as políticas de gestão escolar em Sobral.

Para isso, ele se subdivide em quatro grandes seções:

1. Instituição de um processo seletivo rigoroso para acesso ao cargo;
2. Garantia de autonomia administrativa e pedagógica aos diretores;
3. Manutenção de um sistema de acompanhamento e de apoio bem estruturado;
4. Oferta de formação continuada em serviço.

A combinação dessas políticas para a gestão escolar é um elemento central para os resultados educacionais de Sobral. Tudo começa a partir de um processo seletivo rigoroso, que seleciona e prepara os candidatos para o exercício dos cargos de gestão escolar.

Como são selecionados de forma adequada, a Secretaria confia no trabalho dos gestores, dando-lhes autonomia administrativa e pedagógica para que as escolas funcionem. O processo de seleção feito sem nenhuma interferência política provê legitimidade aos diretores, vistos pela comunidade escolar como líderes preparados para a função.

Com grande autonomia, os diretores são os responsáveis diretos pelos resultados de sua escola nas avaliações externas, sendo a principal liderança pedagógica dentro das escolas. Mas, com tantas atribuições, essa responsabilização é amparada por uma contínua formação em serviço e um intenso acompanhamento individualizado dos diretores, feito pela Secretaria, tanto no âmbito administrativo como pedagógico.

A figura 5 sintetiza esse processo descrito.

FIGURA 5 » ESTRUTURA DA GESTÃO ESCOLAR EM SOBRAL



Elaboração: Todos Pela Educação.

Instituição de um processo seletivo rigoroso para acesso ao cargo

O PROCESSO SELETIVO DOS GESTORES EDUCACIONAIS EM SOBRAL é uma das marcas da cidade para obter seus bons resultados. Processo que vem sendo aperfeiçoado desde o início das reformas educacionais, é ele que provê legitimidade aos diretores e coordenadores e permite a autonomia pedagógica e administrativa das escolas.

A Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (Esfapege)¹³ é a instituição responsável por realizar todo o processo, com apoio e orientação da Secretaria de Educação. Não é necessário ser um professor da rede de Sobral para se

candidatar. Alinhados com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), os pré-requisitos são apenas ter Ensino Superior completo em Pedagogia ou áreas afins e experiência mínima de dois anos de docência¹⁴. Após o processo seletivo, os candidatos aprovados ficam em um banco na Secretaria, até que surja uma vaga adequada ao seu perfil. Então, o candidato é convidado a uma última entrevista feita pela Secretaria e indicado para assumir o cargo.

O edital mais recente, publicado em julho de 2021, descreve seis etapas, além dos processos pós-seleção, conforme aponta a figura 6:

FIGURA 6 » ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO DE GESTORES ESCOLARES EM SOBRAL



Elaboração: Todos Pela Educação, com base em entrevistas e Edital 009/2021.

13 > A Esfapege é uma Organização Social sem fins lucrativos, criada em 2006. Realiza a formação continuada dos professores em Sobral, em parceria com a Secretaria de Educação, e é responsável pelo processo seletivo de diretores e coordenadores pedagógicos. Para saber mais, acesse o site: <https://esfapege.blogspot.com/>

14 > A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece, no Art. 67, § 1º, o pré-requisito da experiência docente para o exercício profissional de quaisquer outras funções do Magistério. Contudo, não especifica um tempo mínimo de experiência necessária.

1ª Etapa > Prova escrita

A prova escrita contempla leitura e interpretação de dados e indicadores de resultados educacionais, como resultados de avaliações estaduais, nacionais e internacionais, bem como taxas de matrícula, distorção idade-série e taxas de rendimento. Aborda, também, legislação municipal, estadual e federal, além de elementos presentes no dia a dia dos diretores, como liderança educacional, liderança e gestão para a diversidade, gestão de pessoas no contexto educacional, desenvolvimento e avaliação da aprendizagem e relações entre escola, família e comunidade. Ainda são descritas como conteúdo que pode ser cobrado na prova referências bibliográficas sobre a história educacional de Sobral e publicações acadêmicas sobre gestão escolar.

Essa variada gama de perguntas visa avaliar os diretores e coordenadores em temáticas relativas a grande parte das responsabilidades que terão. Atualmente, a avaliação é composta por 50 questões objetivas, e são classificados para as etapas posteriores os candidatos que obtiverem nota 6 ou superior, após normalização de todas as notas em uma escala de 0 a 10¹⁵. Quem elabora a prova, atualmente, é a própria Esfapege, com o auxílio de autores externos para verificação e validação das questões.

2ª Etapa > Curso de Formação

A segunda etapa do processo é o “Curso de Aperfeiçoamento em Metodologias, Práticas Pedagógicas e Tecnologias Educacionais”, uma novidade neste último processo seletivo. Ele foi pensado a partir de estudos da Escola de Formação feitos durante 2020 e cobre o uso de metodologias ativas em conjunto com o uso de tecnologias disponíveis para ampliar a aprendizagem dos alunos. São 180 horas de formação, oferecidas *online*, e os candidatos têm seus conhecimentos avaliados por formulários, com perguntas elaboradas com base em cada um dos módulos, que produzem uma nota geral, de 0 a 10, para cada candidato.

3ª Etapa > Curso de Sensibilização

O curso “Novos Paradigmas para a Gestão Escolar – Formação de Líderes” tem como objetivo a sensibilização dos profissionais para o exercício da gestão escolar, explorando conhecimentos específicos ao cargo e ao sistema educacional. São 16 horas de curso, divididas em três módulos:

- I. Conhecendo a Gestão Escolar: processos e significados (4 horas);
- II. Conhecendo o Sistema Municipal da Educação de Sobral (CE): algumas reflexões (4 horas);
- III. Fortalecimento das relações interpessoais e estilos de liderança (8 horas).

O curso pode ser feito de maneira *online* ou presencial. Ao final, os candidatos são avaliados e obtêm uma nota de 0 a 10, e são classificados para a próxima etapa apenas aqueles que obtiverem nota igual ou superior a 6.

4ª Etapa > Avaliação Situacional

A avaliação situacional tem um papel fundamental no processo seletivo, que é o de mapear competências e definir o perfil do candidato. É uma etapa liderada por psicólogos parceiros da Escola de Formação, que separam os candidatos em pequenos grupos e promovem jogos, dinâmicas em grupo e estudos de casos, de maneira a conhecer suas habilidades e competências. Além desse mapeamento, é atribuída ao candidato uma nota de 0 a 10.

Entender o perfil do profissional que será um gestor escolar (em cargo de direção ou coordenação) é um dos marcos do processo seletivo de Sobral. Isso permite não apenas uma boa seleção dos profissionais que são mais aptos para o trabalho, mas, também, otimiza a alocação desses profissionais: permite entender, por exemplo, qual candidato desempenharia um trabalho melhor numa escola de Educação Infantil, ou qual candidato provavelmente trará melhores resultados numa escola com mais vulnerabilidades.

15 > Segundo o edital, a nota é normalizada entre os candidatos: o candidato que obtiver o maior número de acertos será a referência, recebendo nota 10. Para mais detalhes sobre todo o processo seletivo, acesse o edital, disponível em: https://www.sobral.ce.gov.br/diario/public/files/diario/DOM1119_16-07-2021.pdf

5ª Etapa > Entrevista

A entrevista é individual e conduzida por uma comissão de entrevistadores, visando refinar as avaliações já feitas sobre o candidato nas outras etapas, sobre comportamentos, atitudes, expressão individual, motivação, comprometimento e visão de Educação. Ela completa o mapeamento do perfil do candidato, para posterior combinação entre aprovados e vagas disponíveis. É uma etapa eliminatória: os candidatos recebem uma nota, de 0 a 10, e são eliminados aqueles com nota inferior a 6.

6ª Etapa > Análise de títulos

A última etapa é a análise de títulos. Contam títulos de formação inicial e continuada, bem como experiência profissional comprovada.

TÍTULOS DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA

Cursos na área de Educação com duração mínima de 40h	0,5 ponto por curso – máx. 2 cursos
Curso de pós-graduação na área de Educação ou ensino – especialização	1 ponto por curso - máximo de 1 curso
Curso de especialização em gestão escolar e/ou coordenação pedagógica	1,5 ponto por curso - máximo de 1 curso
Curso de pós-graduação na área de Educação – mestrado	2 pontos por curso - máximo de 1 curso

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Experiência na área de Educação	0,5 ponto por ano – máximo de 4 anos
Experiência no Sistema Municipal de Ensino de Sobral em Gestão Escolar	0,5 ponto por ano – máximo de 5 anos

Candidatos aprovados

Depois de concluídas as seis etapas, é feita uma média aritmética das notas dos candidatos e, então, publicada uma lista única de gestores escolares aprovados, sem distinção entre coordenadores e diretores.

O processo de seleção de diretores e coordenadores sempre andou em conjunto e, até o penúltimo edital de seleção (publicado em 2017), os candidatos inscreviam-se separadamente para os cargos de coordenador e/ou diretor. A partir desse novo edital, publicado em 2021, a inscrição é unificada, e são aprovados numa lista única de gestores escolares.

Os candidatos aprovados vão para uma espécie de “banco de talentos” da Secretaria e aguardam a

indicação para a direção de uma escola. As vagas disponíveis de diretores vão sendo preenchidas de acordo com as necessidades do Município. É feita uma combinação entre habilidades e competências mapeadas no processo seletivo e os requerimentos das vagas disponíveis. Quando há uma combinação entre candidato aprovado e vaga, o profissional é chamado à Secretaria para uma última entrevista, para conhecer os desafios e ser indicado para assumir o cargo.

Uma vez que o candidato passe no processo seletivo e assuma um cargo de gestão, ele não tem um tempo específico de mandato, e pode ser alocado e realocado até a sua aposentadoria ou exoneração do cargo de diretor.



QUADRO 2 » ENTRANDO EM DETALHES

Benefícios do Processo de Seleção de Diretores de Sobral

- **Qualidade de profissionais:** com um processo seletivo rigoroso, a Secretaria de Educação garante que os profissionais indicados para assumir cargos de direção nas escolas têm as competências adequadas para assumir as responsabilidades e entregar bons resultados nas escolas.
- **Neutralidade política:** como a única forma de acesso ao cargo de diretor escolar é pelo processo seletivo, os profissionais que assumem os cargos não o fazem por vinculação com qualquer figura política, sendo selecionados exclusivamente por mérito.
- **Legitimidade:** A imparcialidade do processo seletivo e seu caráter meritocrático fazem com que os diretores das escolas sejam vistos pela comunidade escolar como figuras capazes e legítimas de liderança, já que não foram indicados por um favoritismo político ou influência social de qualquer espécie.

O processo seletivo dos diretores em Sobral é uma das marcas da cidade para obter seus bons resultados. Aperfeiçoado desde o início das reformas educacionais, o processo prevê legitimidade a diretores e coordenadores e permite a autonomia pedagógica e administrativa das escolas.



AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

Um grande diferencial da gestão escolar de Sobral vem da autonomia administrativa que os diretores têm nas suas escolas: eles são responsáveis pela administração direta das contas, compras de materiais pedagógicos e manutenções necessárias para o funcionamento da escola. Diferentemente de outras redes de ensino brasileiras, onde os diretores apenas garantem o funcionamento administrativo, os diretores, em Sobral, são os principais responsáveis pela gestão financeira da escola.

Essa autonomia é viabilizada pelo Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Infantil e do Ensino Fundamental (PMDE)¹⁶, que transfere recursos financeiros para as próprias escolas executarem, em conjunto com o Conselho Escolar, de acordo com as necessidades de seu funcionamento¹⁷. O valor repassado varia de acordo com o número de matrículas e unidades anexas a cada escola e é enviado mensalmente para pagamento de utilitários (contas de água, luz, telefone, gás e internet) e materiais de limpeza e expediente, além de pequenos reparos, pinturas e compra de equipamentos.

As fontes desses recursos são provenientes de receitas municipais e do repasse do Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica) e a prestação de contas é feita mensalmente pelos diretores, que enviam todos os comprovantes da execução dos recursos para o setor jurídico da Secretaria de Educação, para revisão e aprovação.

Para a utilização de recursos financeiros de outros programas, como o Programa Dinheiro Direto na Escola, ou os recursos do Prêmio Escola Nota 10¹⁸, os diretores precisam enviar à Coordenadoria de Gestão Escolar um

planejamento para a sua execução. Apenas depois de aprovado pela Secretaria é que o recurso pode ser gasto.

É da responsabilidade do diretor, além do planejamento e execução dos recursos financeiros, a fiscalização e manutenção das condições estruturais da escola e gerenciamento da merenda escolar. O diretor é responsável por garantir todo o funcionamento adequado dos processos escolares para que o trabalho pedagógico desenvolvido com os alunos possa ser realizado nas melhores condições possíveis.

QUADRO 3 » ENTRANDO EM DETALHES

Impactos da autonomia para os processos na Secretaria¹⁹

Com a gestão financeira como responsabilidade dos próprios diretores, a Secretaria de Educação pode dedicar mais tempo e esforço na elaboração e na implementação das políticas educacionais, transformando o papel central da Secretaria, que agora não mais se ocupa com tarefas administrativas e de manutenção das escolas, mas concentra seus esforços em:

- **Implementar ações estruturais** (por exemplo, contratação de diretores, revisão de currículos e planejamento de expansão da rede escolar etc.);
- **Institucionalizar políticas educacionais** para garantir sua sustentabilidade;
- **Avaliar o aprendizado** dos alunos e a gestão pedagógica.

¹⁶ > Para saber mais, veja a Lei 1.861, de 24 de abril de 2019, que dispõe sobre a instituição do PMDE. Disponível em: <http://transparencia.sobral.ce.gov.br/arquivo/nome:0e0242afd93aa0bae2caca9b0e66ffbf.pdf>.

¹⁷ > Antes do PMDE, o fundo que regulava o repasse financeiro e a autonomia administrativa das escolas era o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola (Fundae), estabelecido pela Lei nº 318, de 12 de setembro de 2001, de Sobral. A lei está disponível em: https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO318200120010912001pdf25062015095549.pdf.

¹⁸ > O projeto "Prêmio Escola Nota 10", criado em 2009 pelo Estado do Ceará, tem o objetivo de servir como uma política indutora de melhoria dos resultados no desempenho escolar das escolas cearenses, avaliadas a partir do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaece). O prêmio se destina a um total de 300 escolas da Educação Básica, que recebem recursos financeiros para aplicá-los em projetos educacionais.

¹⁹ > Texto adaptado de: (CRUZ & LOUREIRO, 2020), Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf>

AUTONOMIA PEDAGÓGICA

Em Sobral, o diretor é responsável direto pelos resultados de aprendizagem de seus alunos, e seu envolvimento nas questões pedagógicas é uma parte importante de seu trabalho. Por isso, a autonomia pedagógica é importante para dar condições a esse diretor de fazer as intervenções que achar necessárias para garantir que todos os alunos aprendam.

Essa autonomia começa desde o momento em que ele assume a direção da escola e começa a formar a sua equipe: o diretor tem a prerrogativa de escolher seus coordenadores pedagógicos, desde que eles estejam no banco de candidatos aprovados no processo seletivo (descrito na seção anterior).

O diretor é visto como uma liderança pedagógica dentro da escola. Seu trabalho deve ser pautado por dados de avaliações externas (municipais, estaduais e nacionais) e evidências que deve coletar no dia a dia de sua função, acompanhando os intervalos, a merenda escolar, as condições dos espaços escolares e as rotinas de aulas.

É de sua responsabilidade uma alocação adequada dos professores nas respectivas turmas, bem como o acompanhamento de seu trabalho ao longo do ano. É ele quem deve ler, interpretar e analisar os resultados das avaliações dos alunos e, em conjunto com os seus coordenadores, pensar em estratégias de intervenção em sala de aula para aumentar a aprendizagem.



QUADRO 4 » ENTRANDO EM DETALHES

Diretor e coordenador trabalham em conjunto

Com um diretor tão envolvido nas questões pedagógicas, pode ficar difícil entender até onde vai o papel do diretor e onde começa o papel do coordenador escolar. O diretor é incentivado pela Secretaria de Educação a observar aulas dos professores, acompanhar os planejamentos pedagógicos e propor intervenções em sala de aula que otimizem os resultados.

Contudo, seu papel é acompanhar todos os processos e dialogar com o coordenador, apoiando-o nas suas atribuições e propondo intervenções para que os alunos aprendam mais. Já o coordenador é quem dá *feedback* sobre a prática dos professores, faz o planejamento pedagógico e viabiliza a aplicação das avaliações externas.

Em Sobral, o diretor é responsável direto pelos resultados de aprendizagem de seus alunos, e seu envolvimento nas questões pedagógicas é uma parte importante de seu trabalho.



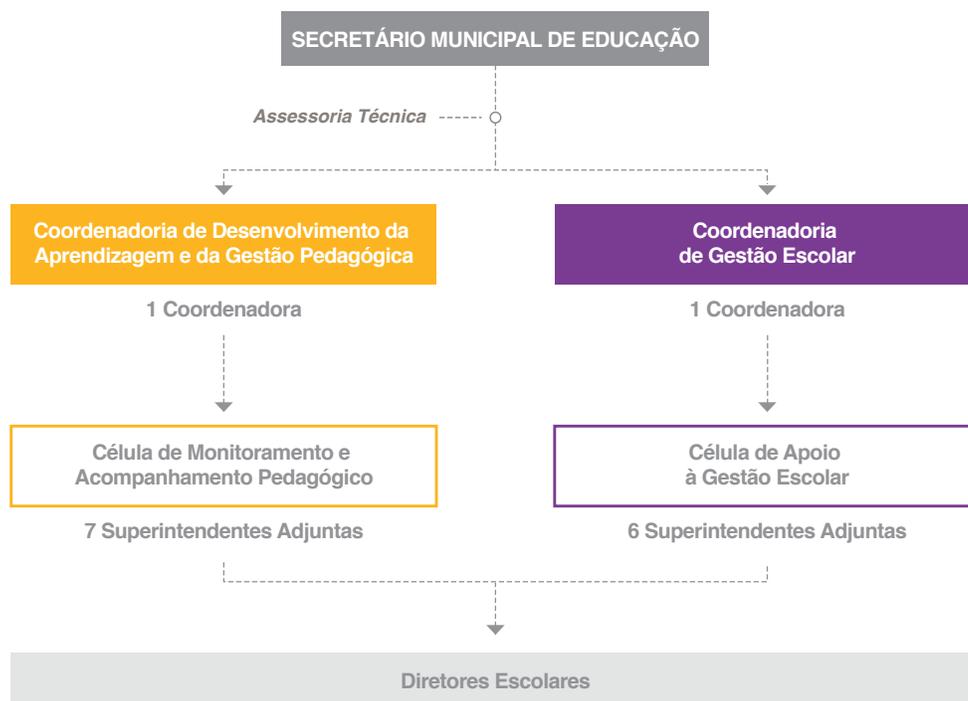
3.3

> Manutenção de um sistema de acompanhamento e de apoio bem estruturados

MESMO COM GRANDE AUTONOMIA E GRANDES RESPONSABILIDADES EM SUAS MÃOS, as escolas fazem parte de uma rede de ensino e não são capazes de solucionar todas as suas demandas de forma isolada. Por essa razão, o acompanhamento e o apoio da Secretaria ao trabalho das escolas são centrais.

Em Sobral, o acompanhamento do trabalho dos diretores escolares é feito via duas coordenadorias da Secretaria de Educação: a Coordenadoria de Desenvolvimento da Aprendizagem e da Gestão Pedagógica e a Coordenadoria de Gestão Escolar. Dentro delas, há células direcionadas para o acompanhamento e a formação dos diretores. As células contam com superintendentes adjuntos, supervisionados pelas coordenadoras, que acompanham individualmente os diretores e suas escolas.

FIGURA 7 >> ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO (ACOMPANHAMENTO DE GESTORES)²⁰



Elaboração: Todos Pela Educação.

²⁰ > Organograma parcial. Para entender o organograma completo da Secretaria de Educação de Sobral, visite: <https://educacao.sobral.ce.gov.br/institucional/organograma>

A Coordenadoria de Desenvolvimento da Aprendizagem e da Gestão Pedagógica é responsável por acompanhar as ações e os resultados de aprendizagem das escolas. Suas sete superintendentes adjuntas acompanham, em média, nove escolas cada uma. A superintendente geral é responsável pela formação das adjuntas, pela organização de pautas específicas a serem tratadas com os diretores e pela definição de objetivos centrais do trabalho de acompanhamento, de acordo com as diretrizes da Secretaria. As adjuntas visitam as suas escolas idealmente uma vez por semana, podendo variar de acordo com a necessidade e o momento pelo qual a escola está passando.

Já a Coordenadoria de Gestão Escolar é responsável por acompanhar todo o funcionamento administrativo das escolas, desde a matrícula, a alocação de professores, a organização do espaço físico, a estrutura física (iluminação, ventilação, condições de mobília e materiais), a transferência de servidores, a organização para inauguração de escolas etc. Suas seis superintendentes adjuntas acompanham, em média, 12 escolas cada uma e fazem visitas a cada 15 dias. Seu trabalho mais intenso é feito no primeiro semestre, para que a escola fique bem organizada e, no segundo semestre, o foco possam ser as questões pedagógicas.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ACOMPANHAMENTOS PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO AOS DIRETORES

ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

ACOMPANHAMENTO ADMINISTRATIVO

FREQUÊNCIA DE VISITA ÀS ESCOLAS

Idealmente uma vez por semana, mas pode variar de acordo com a localidade da escola (escolas mais distantes da sede são visitadas com menor frequência) e da necessidade (escolas maiores ou com dificuldades que exigem acompanhamento são visitadas com mais frequência). As visitas podem levar um ou dois turnos escolares (das 7h às 11h e das 13h às 17h), dependendo do tamanho da escola.

Geralmente uma vez a cada 15 dias, no primeiro semestre, quando o trabalho é mais intenso. No segundo semestre, as atenções se voltam aos resultados pedagógicos e as visitas se tornam menos frequentes. As visitas levam um turno escolar, podendo ser feitas pela manhã (das 7h às 11h) ou pela tarde (das 13h às 17h).

PRINCIPAIS AÇÕES E RESPONSABILIDADES

O trabalho das adjuntas é pautado por um tripé de acompanhamento:

- **Visitas e observação de sala de aula:** tem como objetivo colher evidências dos resultados de aprendizagem que a escola apresenta. Acompanhada pelo coordenador ou pelo diretor, a superintendente adjunta busca elementos para discutir as fragilidades e as potencialidades. O *feedback* ao professor é dado pelo coordenador pedagógico, não pela superintendente.
- **Acompanhamento do planejamento pedagógico dos professores (feito por amostragem):** tem como objetivo verificar se os planejamentos são organizados, feitos com objetivos claros e intencionalidade, e se dão condições aos professores de darem uma boa aula.
- **Sessões de conversa individual com o(a) diretor(a):** podem ser feitas reuniões a partir de pautas estabelecidas pelo superintendente adjunto, para ouvir o diretor e debater dados e evidências.

Outro formato é o da **caminhada pedagógica**, onde o diretor e a superintendente caminham pela escola em horários diversos, para observar como as coisas acontecem no dia a dia: como o intervalo acontece ou como ficam os corredores da escola no horário de aula, se o professor dá aula sentado ou não, se o tempo pedagógico está sendo bem aproveitado ou os minutos finais da aula são desperdiçados.

Durante as visitas, os superintendentes **verificam toda a estrutura e a documentação da escola:**

- Despensa e armazenamento dos alimentos;
- Datas de validade dos alimentos;
- Condições estruturais e utensílios utilizados na cozinha e suas dependências;
- Iluminação das salas e das áreas comuns;
- Problemas hidráulicos ou elétricos;
- Organização e adequação da documentação da escola;
- Rotina do intervalo;
- Alocação de professores e funcionários;
- Problemas administrativos e/ou financeiros.

Outro importante acompanhamento é com relação à **frequência dos estudantes**. Cada escola conta com um quadro de frequência para acompanhar os alunos e combater o abandono e, especialmente, a evasão. Os superintendentes adjuntos fiscalizam e cobram dos diretores uma busca ativa para aqueles alunos em situação de infrequência.

As coordenadoras reforçam que, apesar de serem feitos por duas coordenadorias separadas, os acompanhamentos pedagógico e administrativo são profundamente alinhados e trabalham de maneira conjunta para buscar resultados cada vez melhores nas escolas. Este alinhamento é importante para garantir que as ações definidas tanto na esfera pedagógica quanto na esfera administrativa aconteçam paralelamente, evitando conflitos. Em situações mais críticas, inclusive, as visitas são realizadas em conjunto, com a superintendente pedagógica e a administrativa presentes.

Para que a parte pedagógica funcione adequadamente, uma escola limpa, organizada e agradável é essencial. Da mesma maneira, uma escola bonita não tem serventia se não atinge seu objetivo de garantir a aprendizagem de seus alunos. Assim, assegurar que os diretores tenham suas demandas articuladas entre as coordenadorias garante que eles sejam efetivamente responsabilizados pelos seus resultados e apoiados de maneira adequada.

Os acompanhamentos pedagógico e administrativo são profundamente alinhados e trabalham de maneira conjunta para buscar resultados cada vez melhores nas escolas.



3.4 > Oferta de formação continuada em serviço

AS VISITAS E OS ACOMPANHAMENTOS

feitos pelos superintendentes são sempre com intencionalidade, com foco no aluno e na sua aprendizagem. Esse acompanhamento também tem como propósito ser uma formação em serviço personalizada para cada diretor, focada nos problemas reais que ele enfrenta no dia a dia e em como resolvê-los. A metodologia parte de uma reflexão sobre a situação da escola, a partir de dados de avaliações externas (feitas pela Secretaria), evidências coletadas nas visitas ou pelo próprio diretor e levantamento de possíveis mudanças na prática da gestão para a melhoria dos resultados.

Além dos acompanhamentos feitos nas escolas, há um encontro semanal entre diretores e Secretaria, quando todos os diretores de Sobral reúnem-se com o Secretário de Educação e com as coordenadoras de área da Secretaria para uma formação em serviço coletiva. A reunião combina momentos formativos sobre temas relevantes para a rede com possíveis avisos e diretrizes que a Secretaria precisa informar aos seus diretores. Para os momentos formativos, são convidados especialistas de fora ou diretores que compartilham suas boas práticas e seus resultados.

QUADRO 5 » ENTRANDO EM DETALHES

Avaliação, premiações e gratificações

Não há avaliações formais específicas para diretores. São os resultados educacionais das escolas que se colocam como parâmetro para a Secretaria avaliar seus diretores, além das evidências coletadas pelos superintendentes adjuntos. Os diretores são diretamente responsáveis pelos resultados alcançados pela escola nas avaliações externas e são reconhecidos, realocados ou, até mesmo, exonerados, por conta desses (se, por exemplo, resultados insatisfatórios continuarem se repetindo, denotando uma incapacidade do diretor de exercer a sua função).

Uma das formas indiretas de avaliação dos diretores é o destaque em premiações municipais como o “Prêmio Escola Aprender Melhor”, visando ao atingimento de metas estabelecidas pela Secretaria, e o destaque em premiações estaduais, como o “Prêmio Escola Nota 10”, que premia escolas com elevado desempenho nas avaliações estaduais.

Outra maneira de avaliar indiretamente o trabalho dos diretores e incentivá-los a entregar bons resultados é a política de valorização do Magistério, que concede gratificação de produtividade para professores, coordenadores e diretores, de acordo com o atingimento de metas de aprendizagem. Regulamentado pela Lei nº 1.091, de 14 de setembro de 2011, que institui a gratificação de produtividade ao núcleo gestor das escolas do Sistema Municipal de Ensino, diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar recebem a gratificação salarial quando a média da proficiência de todas as turmas avaliadas na escola esteja, pelo menos, 10% acima da média municipal²¹.

21 > Para fins didáticos, os critérios foram simplificados. Para entender, com detalhes, as regras de gratificação salarial de professores e gestores escolares, veja a Lei nº 1.091, de 14 de setembro de 2011, disponível em: https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO1091201120110914001pdf09062015111841.pdf.



A experiência de sucesso em Sobral, detalhada neste documento, traz elementos importantes para repensar as políticas públicas de gestão escolar das redes municipais e estaduais. A seguir, consolidam-se os quatro principais aprendizados:

1 Ter um processo seletivo técnico garante qualidade e legitimidade para o exercício das funções na gestão escolar

Uma seleção de gestores estritamente técnica, sem interferências político-partidárias, não só garante qualidade na gestão escolar como também provê legitimidade perante a comunidade escolar para a atuação dos diretores e coordenadores pedagógicos. O processo seletivo ajuda, também, a mapear os perfis dos candidatos e facilitar a combinação entre suas competências e as necessidades de cada realidade escolar.

2 Dar autonomia para a gestão escolar é fundamental, mas deve ser acompanhada de responsabilidades claras

Com mais autonomia financeira e administrativa, os diretores conseguem cuidar melhor de suas escolas e desburocratizar processos na Secretaria de Educação, que fica mais livre para elaborar e implementar políticas públicas.

Com a autonomia pedagógica começando desde a escolha de coordenadores na formação da equipe, o diretor é visto como uma liderança pedagógica dentro do ambiente escolar, e orienta as estratégias de ensino para o atingimento de metas educacionais.

Essa autonomia também se traduz em responsabilidade: o diretor é o principal responsável pelos resultados da escola, de aprendizagem e frequência, e cabe a ele a supervisão, orientação e harmonização de todo o ambiente escolar.

3 Acompanhar para garantir resultados

O diretor tem muitos papéis dentro da escola e a Secretaria de Educação sabe que, para que o aprendizado dos alunos aconteça, avaliar, monitorar e acompanhar é fundamental. Para isso, os diretores contam com uma equipe de apoio pedagógico e apoio administrativo da Secretaria, que os acompanha individualmente e estabelece uma relação de parceria com as escolas, com foco nos resultados.

4 Fornecer formação em serviço integrada com os desafios do dia a dia

O acompanhamento e as formações semanais voltadas para os problemas que os diretores enfrentam no dia a dia tornam a formação em serviço de Sobral uma importante ferramenta de apoio e de comunicação entre os diretores e a Secretaria.



LISTA DE ENTREVISTADOS PARA A ELABORAÇÃO DESTE DOCUMENTO

Amaury Gomes

Diretor da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (Esfapege). Já atuou como professor e diretor na rede municipal de Educação de Sobral.

Carolina Campos

Consultora Educacional. Atuou como Diretora Pedagógica da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (Esfapege).

Edna Lima

Coordenadora de Ensino Fundamental I na Secretaria Municipal de Educação de Sobral.

Francisca Susana

Fernandes Linhares

Diretora da Escola Municipal Ermírio de Moraes, em Sobral.

Francisco Herbert Lima

Vasconcelos

Secretário Municipal de Educação de Sobral.

Jamille Fonteles

Ex-coordenadora de Desenvolvimento da Aprendizagem e da Gestão Escolar na Secretaria Municipal de Educação de Sobral.

Sâmia Linhares

Coordenadora de Gestão Escolar na Secretaria Municipal de Educação de Sobral.





EDUCAÇÃO
QUE DÁ
CERTO



**TODOS
PELA
EDUCAÇÃO**

www.todospelaeducacao.org.br



/todoseducacao



@todoseducacao



/user.todospelaeducacao



@todospelaeducacao



/company/todospelaeducacao



Todos Pela Educação