

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

**RUBENS BRANDÃO GONÇALVES**

**DESAFIOS NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL  
DE MINAS GERAIS**

**Juiz de Fora  
2025**

**RUBENS BRANDÃO GONÇALVES**

**DESAFIOS NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL  
DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Dr. Beatriz de Basto Teixeira

**Juiz de Fora**

**2025**

## Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gonçalves, Rubens Brandão.

Desafios na gestão pedagógica de uma escola da rede estadual de Minas Gerais / Rubens Brandão Gonçalves. – 2025.

157 p. : il.

Orientadora: Beatriz de Basto Teixeira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Gestão pedagógica. 2. Planejamento pedagógico. 3. Servidores contratados. I. Teixeira, Beatriz de Basto, orient. II. Título.

**Rubens Brandão Gonçalves**

**Desafios na gestão pedagógica de uma escola da rede estadual de Minas Gerais**

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

Aprovada em 24 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

**Prof.(a) Dr.(a) Beatriz de Basto Teixeira** - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof.(a) Dr.(a) Denise Vieira Franco**

Prefeitura de Juiz de Fora

**Prof.(a) Dr.(a) Cássio José de Oliveira Silva**

Universidade do Vale do Sapucaí

Juiz de Fora, 10/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Beatriz de Basto Teixeira, Usuário Externo**, em 25/03/2025, às 16:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cássio José de Oliveira Silva, Usuário Externo**, em 25/03/2025, às 17:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **DENISE VIEIRA FRANCO, Usuário Externo**, em 25/03/2025, às 19:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2283148** e o código CRC **4CB4907C**.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me guiar e fortalecer em todos os momentos desta jornada, concedendo-me sabedoria e perseverança para superar os desafios que surgiram ao longo do caminho.

À minha família, meu eterno agradecimento pelo amor, apoio e compreensão. Em especial, à minha esposa Fernanda e à minha filha Ana Lívia, que foram minhas maiores fontes de inspiração. Agradeço pela paciência, pelo incentivo e por terem suportado minha ausência durante tantas atividades em casa, enquanto eu me dedicava a este projeto. Este momento também é de vocês.

À minha orientadora, Beatriz, meu profundo reconhecimento pela capacidade de guiar os caminhos da minha pesquisa com empatia, brilhantismo e dedicação. Sua orientação foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, e sou imensamente grato por todo o conhecimento compartilhado.

Aos assistentes acadêmicos Vitor, Daniel e Andreia, meu sincero agradecimento pelo apoio e pelas orientações valiosas durante todo o processo de escrita e pesquisa. A contribuição de vocês foi essencial para a conclusão desta etapa.

Aos membros da banca, professora Denise e professor Cássio, agradeço pelas precisas e enriquecedoras sugestões de melhoria no meu texto, ainda durante a qualificação. Seus insights foram determinantes para o aprimoramento deste trabalho.

Por fim, ao Governo do Estado de Minas Gerais, meu agradecimento por conceder-me a oportunidade de realizar um sonho. Este mestrado representa não apenas uma conquista acadêmica, mas também a materialização de um projeto de vida que só foi possível graças ao apoio recebido.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, meu eterno e sincero obrigado.

"A educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem. Não pode temer o debate. A análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa." (Freire, 1987, p. 89).

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão analisado nesta dissertação aborda as dificuldades de uma escola do interior de Minas Gerais na gestão pedagógica. Para isso, a pergunta norteadora definida para este estudo é: *como se dá a gestão pedagógica na Escola Estadual Bela Vista e o que poderia ser feito para seu aprimoramento?* A partir deste questionamento, o objetivo geral da dissertação é analisar como tem se dado a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e propor ações para seu aprimoramento. Já os objetivos específicos são três: i) descrever e analisar como se dá a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista; ii) analisar como a gestão da Escola Estadual Bela Vista atua no desenvolvimento da gestão pedagógica considerando a composição da equipe escolar, especialmente o número de profissionais contratados e efetivos, e as etapas atendidas pela escola; e iii) propor ações que favoreçam o planejamento pedagógico da Escola Estadual Bela Vista. Para a efetivação deste estudo, a metodologia utilizada é a qualitativa. Os dados analisados foram obtidos por pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com as Especialistas em Educação Básica e com os Professores da Escola Estadual Bela Vista. O referencial teórico deste estudo destaca a gestão pedagógica como eixo central para a promoção de uma educação de qualidade. Carvalho (2019) e Pereira (2024) abordam os impactos da rotatividade de professores e dos contratos temporários na estabilidade das equipes escolares. Já Veiga (2004), Vasconcellos (2011), Nóvoa (2019) e Imbernón (2017) analisam a formação continuada dos docentes, o papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a relevância do currículo na melhoria das práticas pedagógicas. Com base nesses fundamentos, a pesquisa propõe, por fim, estratégias para reduzir os efeitos da rotatividade, fortalecer o planejamento pedagógico e integrar escola e comunidade.

**Palavras-Chave:** Gestão Pedagógica. Planejamento Pedagógico. Servidores Contratados.

## **ABSTRACT**

This study is developed within the scope of the Professional Master's Program in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) at the Center for Public Policies and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case analyzed in this dissertation addresses the difficulties faced by a school in the interior of Minas Gerais in pedagogical management. To this end, the guiding question defined for this study is: How is pedagogical management conducted at Bela Vista State School, and what could be done to improve it? Based on this question, the general objective of the dissertation is to analyze how pedagogical management has been carried out at Bela Vista State School and to propose actions for its improvement. The specific objectives are threefold: i) to describe and analyze how pedagogical management is conducted at Bela Vista State School; ii) to analyze how the management of Bela Vista State School operates in the development of pedagogical management, considering the composition of the school team, particularly the number of contracted and permanent professionals, and the educational levels served by the school; and iii) to propose actions that favor the pedagogical planning of Bela Vista State School. To carry out this study, a qualitative methodology was used. The data analyzed were obtained through document research and semi-structured interviews with Basic Education Specialists and Teachers from Bela Vista State School. The theoretical framework of this study highlights pedagogical management as a central axis for promoting quality education. Carvalho (2019) and Pereira (2024) address the impacts of teacher turnover and temporary contracts on the stability of school teams. Meanwhile, Veiga (2004), Vasconcellos (2011), Nóvoa (2019), and Imbernón (2017) analyze the continuing education of teachers, the role of the Political Pedagogical Project (PPP), and the relevance of the curriculum in improving pedagogical practices. Based on these foundations, the research ultimately proposes strategies to reduce the effects of turnover, strengthen pedagogical planning, and integrate school and community.

**Keywords:** Pedagogical Management. Pedagogical Planning. Contracted Staff.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Itens existentes nas casas dos estudantes do 5º Ano EF da EE. Bela Vista - total de 93 estudantes.....	31
-----------	--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Estrutura física dos prédios da EE. Bela Vista.....	33
Tabela 2	Quadro de servidores da EE. Bela Vista (sede) .....	35
Tabela 3	Quadro de servidores da EE. Bela Vista (2º endereço).....	36
Tabela 4	Tempo de atuação dos servidores do quadro do magistério na EE. Bela Vista .....	38
Tabela 5	Ideb da Escola Estadual Bela Vista (2013-2021).....	46
Tabela 6	Rendimento Escolar da EE. Bela Vista de 2017 a 2021 (%) .....	47
Tabela 7	Proficiência média da EE. Bela Vista no SAEB.....	47
Tabela 8	Proficiência do 5º ano do Ensino Fundamental da EE. Bela Vista na Avaliação do Proeb (2018-2022).....	48
Tabela 9	Distribuição dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental da EE. Bela Vista nos padrões de desempenho do Proeb no componente curricular Língua Portuguesa.....	49
Quadro 1	Projetos que a escola desenvolveu (2022).....	55
Quadro 2	Perfil das especialistas entrevistadas.....	59
Quadro 3	Rotatividade de especialistas na E.E. Bela Vista de 2019 a 2023.....	61
Tabela 10	Distribuição dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental da EE. Bela Vista nos padrões de desempenho do Proeb no componente curricular matemática .....	50
Tabela 11	Número de servidores efetivos e contratos da EE. Bela Vista (2018-2023) .....	68
Tabela 12	Servidores da área do Magistério que ocupam o cargo efetivo na E.E. Bela Vista (2018-2023) (%).....	69
Tabela 13	Número de servidores novatos na EE. Bela Vista (2021-2023).....	69
Tabela 14	Assuntos abordados nas reuniões pedagógicas e sua frequência 2019-2022).....	71
Quadro 4	Perfil dos professores entrevistados.....	88
Quadro 5	Quadro Síntese dos Problemas Identificados na EE. Bela Vista .....	120
Quadro 6	Síntese da proposta de Plano de Ação Educação (PAE).....	123

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CRMG	Currículo Referência de Minas Gerais
DED	Diário Escolar Digital
EE.	Escola Estadual
EEB	Especialista em Educação Básica
e-Sic	Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IFC/RS	Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS)
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRD	Indicador de Regularidade do Docente
MEC	Ministério da Educação
NSE	Nível Socioeconômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor de Educação Básica
PEUB	Professor para Ensino e Uso da Biblioteca
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRA	Plano de Recomposição das Aprendizagens
Proalfa	Programa de Avaliação da Alfabetização
Proeb	Programa de Avaliação da Educação Básica
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
Simave	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública

SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UNDIME-MG	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação de Minas Gerais
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ANÁLISE DA GESTÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA EE. BELA VISTA</b> .....	<b>17</b>
2.1	A GESTÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEITO E DEFINIÇÕES .....	17
2.2	PANORAMA DA GESTÃO PEDAGÓGICA EM MINAS GERAIS .....	19
<b>2.2.1</b>	<b>O Especialista em Educação Básica (EEB) no estado de Minas Gerais</b> .....	<b>24</b>
2.3	CARACTERIZAÇÃO DA E.E. BELA VISTA .....	29
2.4	A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL BELA VISTA .....	42
2.5	COMO SE DÁ A GESTÃO PEDAGÓGICA DA EE. VISTA.....	51
<b>3</b>	<b>DESAFIOS PARA A GESTÃO PEDAGÓGICA DA E.E. BELA VISTA</b> .....	<b>75</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	75
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA .	84
3.3	ROTATIVIDADE DE ESPECIALISTAS E PROFESSORES .....	86
3.4	PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	99
3.5	FORMAÇÃO CONTINUADA.....	106
3.6	PROBLEMAS IDENTIFICADOS NA EE. BELA VISTA .....	119
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)</b> .....	<b>122</b>
4.1	REGISTRO ADEQUADO DAS AÇÕES DA ESCOLA.....	128
4.2	FORMAÇÃO CONTINUADA PARA REDUZIR OS EFEITOS DA ROTATIVIDADE .....	132
4.3	APRIMORAR A INTEGRAÇÃO DE NOVOS PROFESSORES.....	135
4.4	ESTIMULAR A COLABORAÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS.....	136
4.5	MONITORAMENTO DAS AÇÕES .....	138
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>141</b>
	REFERÊNCIAS .....	144
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	148
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	150
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	152
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	154

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação analisa a seguinte indagação: como se dá a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e o que poderia ser feito para seu aprimoramento? <sup>1</sup> com o propósito de responder esse questionamento, delineamos como objetivo geral: analisar como tem se dado a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e propor ações para seu aprimoramento. Também foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) descrever e analisar como se dá a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista; ii) analisar como a gestão escolar da Escola Estadual Bela Vista atua no desenvolvimento da gestão pedagógica considerando a composição da equipe escolar, especialmente o número de profissionais contratados e efetivos, e as etapas atendidas pela escola; e, por fim, iii) propor ações que favoreçam o planejamento pedagógico da Escola Estadual Bela Vista.

A escolha da Escola Estadual Bela Vista (EE. Bela Vista) para este estudo se deu pela importância de compreender como a instituição lida com os desafios da gestão pedagógica. Sou formado em Pedagogia pelo Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, mantido pela Fundação Educacional e Comunitária de João Monlevade (IES-FUNCEC), curso concluído em 2011. Também possui duas pós-graduações *lato sensu* no campo educacional. A primeira especialização em gestão de pessoas foi cursada na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e concluída em 2015. A segunda especialização em inspeção escolar foi realizada na Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz (FACIBRA) e concluída em 2016.

Iniciei minha jornada na educação em 2011, como professor e coordenador do curso de Magistério na Escola Estadual Luiz Prisco de Braga, em João Monlevade. Durante a minha passagem pelo curso de Magistério lecionei as disciplinas de filosofia da educação, sociologia da educação, história da educação e práticas de formação. Em 2016, após ser nomeado para o cargo de Especialista em Educação Básica (EEB) na rede estadual de ensino de Minas Gerais, comecei a trabalhar em uma escola

---

<sup>1</sup> Durante o desenvolvimento desta pesquisa, a escola será identificada com o pseudoanônimo de Escola Estadual Bela Vista. Essa escolha visa preservar a imagem da instituição e dos servidores que nela trabalham, garantindo a confidencialidade e o sigilo das informações coletadas, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa.

estadual, localizada no município de João Monlevade. Trata-se de uma instituição de ensino que oferta os Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Para atingir o objetivo proposto para a dissertação adotou-se como metodologia a abordagem qualitativa, com a pesquisa de campo para coleta de dados estruturada em duas etapas. A primeira etapa concentrou-se na busca por evidências, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, documental e a realização de entrevistas com oito Especialistas em Educação Básica (EEBs) da instituição.

Na pesquisa bibliográfica foram consultados autores como Luck (2009) e Veiga (2002), fundamentais para a compreensão da gestão pedagógica. Além disso, na etapa documental analisou-se relatórios dos sistemas de gestão escolar, livros de atas, cadernos de planejamento e arquivos pedagógicos. Também foram examinadas legislações pertinentes, como a Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e normas estaduais, como a Resolução SEE MG nº 4.055, de 17 de dezembro de 2018, que regula o registro e atualização dos dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) e a normatização do Diário Escolar Digital (DED). Outra referência foi a Resolução SEE MG nº 4.948, de 25 de janeiro de 2024, que disciplina a organização e o funcionamento do ensino nas escolas estaduais de Educação Básica em Minas Gerais.

Para delimitar a análise documental, foram selecionados materiais do período de 2019 a 2023. Entre os documentos escolares analisados, destacam-se o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e os livros de atas. Esses registros possibilitaram observar os projetos desenvolvidos pela instituição, os planejamentos realizados, as reuniões promovidas, o currículo adotado e seu processo de elaboração, a atuação do colegiado escolar, os registros administrativos e as ações de formação da equipe pedagógica.

Por meio da análise desses documentos, foi possível compreender o contexto da gestão pedagógica da escola e as políticas educacionais relacionadas ao tema em estudo. Assim, obteve-se uma visão mais clara sobre como a gestão pedagógica é estruturada e seus impactos na qualidade do ensino oferecido pela instituição.

Ainda na etapa de evidências realizamos entrevistas com as oito EEB que atuaram na escola de 2019 a 2023 e com as EEB que, em 2024, exerciam as atribuições desse cargo. Para a escolha das especialistas entrevistadas, definimos como critério o período de trabalho delas na escola. Entendemos que o recorte ideal

seria coincidir o período de trabalho dessas profissionais com o início do trabalho da atual gestão (2019 - 2026). Com isso ouvimos nove profissionais que atuaram na função de EEB na EE. Bela Vista a partir do ano de 2019. Para a realização das entrevistas foram elaborados dois roteiros, um destinado aos profissionais que atuaram na escola a partir de 2019 e outro para os profissionais que estavam atuando na escola durante a realização da pesquisa, ou seja, em 2023 anexados nos Apêndices A e B. As perguntas dos roteiros estavam relacionadas à identificação e experiência dos profissionais; desafios da profissão de EEB; o trabalho do EEB na EE. Bela Vista e, por fim, as considerações finais. Ao ouvir as vozes desses profissionais, pudemos obter informações sobre suas experiências, práticas e perspectivas no âmbito educacional. Esses depoimentos ajudaram a compreender as nuances e os desafios enfrentados pelos profissionais da área, especialmente durante o período que trabalharam na escola

Já na segunda etapa de pesquisa, nos concentramos na obtenção de dados sobre os elementos críticos do caso de gestão. Para obter os dados necessários às análises, realizamos entrevistas semiestruturadas com seis professores da EE. Bela Vista. Para a seleção de tais profissionais definimos critérios visto que, ao longo do período pesquisado, passaram pela instituição cerca de 50 professores. Os critérios estabelecidos para a escolha dos entrevistados incluíram que três dos seis professores precisavam ser efetivos e três contratados, garantindo, assim, uma representação das diferentes realidades e experiências na instituição. Além disso, os professores efetivos deveriam fazer parte da comissão de avaliação de desempenho da escola. Essa escolha se justifica pelo fato de que, ao serem eleitos pelos colegas como membros dessa comissão, esses professores podem possuir uma representatividade significativa. Quanto aos professores contratados, definimos que dois deles precisariam ser novos na instituição, enquanto um, apesar de ter um contrato temporário, deveria atuar na escola há mais de dois anos. Essa configuração visava entender as percepções de professores com diferentes níveis de integração na comunidade escolar. A partir desses critérios, foram entrevistados seis professores, cujo roteiro de entrevista está disponível no Apêndice C desta dissertação.

Para analisar o presente caso de gestão, o referencial teórico deste estudo se pauta em análises de Carvalho (2019) e Pereira (2024) que tratam da rotatividade de professores e dos contratos temporários na rede estadual de educação de Minas

Gerais, Veiga (2004) e Vasconcellos (2011) trazem uma discussão sobre o Projeto Político Pedagógico das escolas, analisam a temática da formação de professores, o currículo e as práticas pedagógicas, por fim, Novóia (2019) e Imbernón (2017) estudam a formação de professores e suas implicações no processo de ensino e aprendizagem.

Para facilitar a apresentação das análises deste estudo, esta dissertação foi estruturada em quatro capítulos, incluindo esta introdução (Capítulo 1). O segundo capítulo, de natureza descritiva, oferece uma visão sobre o caso de gestão, abordando a conceituação de gestão pedagógica no Brasil e traçando um panorama sobre sua implementação no estado de Minas Gerais. Posteriormente, realiza-se uma descrição detalhada da escola e da forma como se dá sua gestão pedagógica.

O terceiro capítulo, com enfoque analítico, examina o problema do caso de gestão, fundamentando-se no referencial teórico escolhido e nos dados obtidos por meio de entrevistas realizadas com os especialistas e professores. A pesquisa de campo realizada na EE. Bela Vista revelou desafios relacionados à gestão pedagógica e ao contexto estrutural da instituição. Em 2023, mais de 50% dos docentes atuavam pela primeira vez na escola, evidenciando uma alta rotatividade que impacta negativamente a continuidade do trabalho pedagógico e a construção de vínculos sólidos entre a equipe e a comunidade escolar. Esse cenário é ainda mais grave no segundo endereço da escola, onde todos os servidores são contratados temporários, o que fragiliza a implementação de práticas consistentes e integradas.

As entrevistas com professores e especialistas indicaram que, embora as reuniões de Módulo 2 sejam momentos estratégicos para o planejamento e a troca de experiências, esses espaços têm sido predominantemente utilizados para tratar de questões administrativas. Essa limitação reduz as oportunidades de colaboração entre os profissionais e prejudica o alinhamento pedagógico, essencial para enfrentar desafios como o atendimento a alunos. Além disso, a atuação dos especialistas em educação básica, fundamentais para a mediação pedagógica, enfrenta obstáculos devido à sobrecarga de trabalho e a alta rotatividade desses profissionais.

Esse cenário evidencia a necessidade de intervenções que favoreçam a coesão do corpo docente, incentivem o fortalecimento do trabalho colaborativo e minimizem os impactos causados pela falta de continuidade dos profissionais do magistério na instituição. Nesse contexto, o quarto capítulo apresenta um plano de

intervenção com propostas voltadas ao fortalecimento do planejamento pedagógico da EE. Bela Vista, visando superar esses desafios.

Ao final, o texto apresenta, nas suas considerações finais, uma síntese das principais reflexões e desafios identificados, além de reforçar a relevância do plano de intervenção proposto. Nessa última seção, são discutidos os impactos esperados das ações sugeridas, com destaque para a promoção de um ambiente escolar mais colaborativo e alinhado aos objetivos pedagógicos. Também são pontuadas possíveis limitações e sugestões para futuras investigações, aprofundando a compreensão sobre a gestão pedagógica no contexto educativo.

## 2 ANÁLISE DA GESTÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA EE. BELA VISTA

O objetivo deste capítulo é descrever e analisar o funcionamento da gestão pedagógica na Escola Estadual Bela Vista. Para alcançar tal objetivo, o capítulo foi organizado em quatro seções distintas. A primeira seção explora os conceitos e definições legais que regem a gestão pedagógica e a gestão escolar. A segunda seção oferece um panorama da gestão pedagógica no estado de Minas Gerais, abrangendo diretrizes, legislações e regulamentos que orientam essa prática no contexto escolar. A terceira seção apresenta a Escola Estadual Bela Vista, destacando suas características e contexto institucional. Por fim, a quarta seção aborda especificamente a gestão pedagógica nessa instituição de ensino.

### 2.1 A GESTÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEITO E DEFINIÇÕES

Para Antunes (2008), no âmbito educacional, o termo 'gestão' tem sido utilizado para definir a prática das atividades administrativas no espaço escolar. Sua origem etimológica vem do latim *gero*, *gestum*, *gerere* e significa chamar para si, executar, gerar. Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir uma organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Partindo desse princípio, a gestão pedagógica pode ser considerada como a ação de gerir processos e recursos pedagógicos de uma instituição. Isso significa gerir um conjunto de ações, estratégias e procedimentos que envolvem a administração e a organização das atividades educacionais em uma escola.

A gestão pedagógica é fundamental em todos os níveis de ensino, desde a Educação Infantil até o Ensino Superior. Ela abrange diversas áreas e responsabilidades, incluindo o planejamento curricular (elaboração e revisão dos currículos escolares; definição dos conteúdos a serem ensinados; definição dos objetivos de aprendizagem e das estratégias de ensino) e a seleção e organização dos recursos didáticos. Segundo Libâneo (2012), a gestão pedagógica deve garantir a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, promovendo a igualdade de oportunidades e a valorização do trabalho coletivo. Para esse pesquisador, é fundamental que os gestores escolares sejam capazes de articular

diferentes dimensões da prática pedagógica como currículo, organização do trabalho escolar e formação continuada dos profissionais.

A gestão pedagógica é também abordada por Lück (2009). Para ela, a gestão pedagógica é uma das dimensões da gestão escolar, mas não pode ser confundida com essa. Nessa perspectiva, a gestão escolar engloba todas as atividades relacionadas à administração de uma escola. Isso inclui aspectos administrativos, financeiros e de recursos humanos. A gestão escolar lida com questões como a infraestrutura, o orçamento, a gestão de pessoal e a manutenção das instalações da escola.

Ainda segundo Lück (2009), podemos organizar a gestão escolar em 10 dimensões, sendo elas divididas em 2 grupos. No primeiro deles estão as dimensões de organização: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; e 4. Gestão de resultados educacionais. No segundo grupo, estão as dimensões de implementação que são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados, quais sejam: 5. Gestão democrática e participativa; 6. Gestão de pessoas; 7. Gestão pedagógica; 8. Gestão administrativa; 9. Gestão da cultura escolar; e, por fim, 10. Gestão do cotidiano escolar.

Dentre todas as dimensões da gestão escolar apresentadas, destacamos a gestão pedagógica. O foco dessa dimensão está no trabalho escolar. Conforme Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

É importante perceber as diferenças entre os termos gestão pedagógica e gestão escolar. Se por um lado a gestão escolar é mais abrangente, por outro a gestão pedagógica, como afirma Lück (2009), é a mais importante para o contexto escolar. Sendo assim, é de grande importância que o gestor não se afaste da dimensão

pedagógica, direcionando o trabalho apenas para o Especialista em Educação Básica (EEB).

Em suma, a gestão pedagógica desempenha um papel fundamental na organização e no planejamento das atividades educacionais com foco na oferta de uma educação de qualidade, que seja capaz de promover o pleno desenvolvimento dos estudantes.

Nesta seção foram apresentados os conceitos da gestão pedagógica e de gestão escolar. Vimos que apesar de a gestão pedagógica fazer parte da gestão escolar, ela não pode ser confundida como tal. Na próxima seção, apresentamos um panorama da gestão pedagógica no estado de Minas Gerais, o que abarca as diretrizes, as legislações e os regulamentos que orientam tal prática nas escolas.

## 2.2 PANORAMA DA GESTÃO PEDAGÓGICA EM MINAS GERAIS

A gestão pedagógica no estado de Minas Gerais é regulamentada e orientada por diversas normativas e diretrizes emanadas pelo governo estadual. Essas normas são estabelecidas por leis e resoluções e têm como objetivo oferecer diretrizes para a organização e o funcionamento das instituições de ensino, além de promover a melhoria da qualidade educacional.

Para compreendermos a gestão pedagógica no estado de Minas Gerais, apresentamos, nos parágrafos seguintes, de forma cronológica, algumas políticas públicas do estado e as principais legislações que orientam o trabalho pedagógico nas escolas da rede de ensino de Minas Gerais.

A Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) é responsável por formular e implementar a política educacional mineira. Uma das principais ações do estado foi a criação do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave). O Simave foi criado em 1999, a partir de um projeto realizado por professores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com o objetivo de inserir outros tipos de avaliações educacionais no estado de Minas Gerais, tendo em vista a diversidade e as peculiaridades de cada região. Em 2000, o Simave foi regulamentado pela SEE/MG e hoje ele exerce um importante papel na educação do estado, já que os dados gerados por seus testes podem subsidiar o planejamento dos professores em sala de aula, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação (SEE/MG, 2023).

A SEE/MG emitiu a Resolução n. 2.197, de 26 de outubro de 2012 (Minas Gerais, 2012), que estabeleceu as diretrizes para a gestão pedagógica nas escolas estaduais de Minas Gerais, incluindo a elaboração do PPP e a organização curricular. Essa resolução foi importante para a gestão educacional, pois regulamentou a oferta e o funcionamento da Educação Básica nas escolas da rede estadual ao estabelecer diretrizes pedagógicas e organizacionais.

A Resolução n. 2.197 (Minas Gerais, 2012) definiu parâmetros para o currículo escolar e estabeleceu critérios para a organização da carga horária, do calendário escolar e dos conteúdos a serem trabalhados em cada etapa da Educação Básica. Essa resolução ainda tratou da gestão escolar, ao estabelecer diretrizes importantes para a organização e a administração das escolas da rede estadual. Ela previu também a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, bem como a promoção de ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

Outro documento importante para a gestão pedagógica na rede estadual de ensino foi o Decreto n. 46.125, de 04 de janeiro de 2013 (Minas Gerais, 2013), que regulamentou os horários de trabalho do professor de Educação Básica. Dentre outras coisas, esse decreto estabelece que:

Art. 1º A carga horária semanal de trabalho correspondente a um cargo de Professor de Educação Básica com jornada de vinte e quatro horas compreende: I - dezesseis horas semanais destinadas à docência; II - oito horas semanais destinadas a atividades extraclasse, observada a seguinte distribuição: a) quatro horas semanais em local de livre escolha do professor; b) quatro horas semanais na própria escola ou em local definido pela direção da escola, sendo até duas horas semanais dedicadas a reuniões (Minas Gerais, 2013, p.1).

As reuniões de atividades extracurriculares, de caráter coletivo, também conhecidas como reuniões do Módulo 2, de acordo com as orientações do Ofício Circular GS n. 2663/16 (Minas Gerais, 2016), devem ser obrigatoriamente cumpridas pelos professores e devem ser planejadas pela administração escolar, em parceria com os EEB. Esses momentos devem ser utilizados para abordar temas pedagógicos, administrativos ou institucionais conforme as previsões do PPP de cada escola.

O Decreto n. 46.125, de 4 de janeiro de 2013, pode ser considerado um marco na educação mineira, pois estabeleceu uma carga horária para que o professor se dedicasse às atividades extraclasse. Essas atividades envolvem o planejamento pedagógico, a correção de atividades, o lançamento de notas e a organização dos

materiais de trabalho, dentre outras atividades inerentes à função docente (Minas Gerais, 2013).

Outro documento importante para a gestão pedagógica nas escolas estaduais de Minas Gerais foi publicado em 2018. Trata-se da Resolução n. 4.055, de 17 de dezembro daquele ano. Esse documento definiu o registro e a atualização dos dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) e da normatização do Diário Escolar Digital (Ded) nas unidades estaduais de Educação Básica (Minas Gerais, 2018).

O Simade é o sistema oficial de informação educacional do estado de Minas Gerais. Ele é composto por três plataformas digitais: Portal Simade, Simade WEB e Diário Escolar Digital. A Resolução SEE n. 4.055, define que:

Art. 2º - O PORTAL SIMADE é o ambiente no qual as escolas configuram suas Propostas Pedagógicas, por meio dos Pacotes Etapa/Componente dos cursos ministrados, em conformidade com as normas vigentes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Art. 3º - No SIMADE WEB são inseridos os dados cadastrais da escola, dos estudantes e, em conformidade com o Plano de Atendimento Escolar, criadas as turmas dos cursos, níveis de ensino e modalidades ofertados pela escola, bem como as informações pedagógicas dos projetos desenvolvidos em cada Escola.

Art. 4º - O DIÁRIO ESCOLAR DIGITAL (DED) é um ambiente vinculado ao SIMADE WEB no qual serão registrados os conteúdos ministrados, a frequência dos estudantes, as atividades avaliativas e as oportunidades de aprendizagem em conformidade com o Regimento Escolar e normas vigentes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, tendo como objetivo:

- I - Permitir a visualização da frequência diária dos estudantes;
- II - Permitir o acompanhamento parcial do rendimento escolar;
- III - Possibilitar o registro dos dados do cotidiano escolar, especialmente pelo professor, de forma simples, rápida e prática;
- IV - Propiciar a identificação tempestiva de problemas eventuais que estejam contribuindo para a infrequência, o abandono e a evasão escolar;
- V - Possibilitar o planejamento e a execução de ações estratégicas que visem a intervenção pedagógica e a continuidade dos estudos (Minas Gerais, 2018. p.2).

Em 2019 foi publicado outro importante documento para a Educação Básica mineira, trata-se da Resolução n. 470, de 27 de junho de 2019, que institui e orienta a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais da Educação Infantil e do Ensino Fundamental (CRMG) nas escolas do sistema de ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2019). Esse documento foi elaborado a partir da Base Nacional

Curricular Comum (BNCC) e é o resultado de um trabalho, em regime de colaboração entre a SEE/MG e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação de Minas Gerais (Undime-MG), de revisão dos currículos de todas as redes educacionais mineiras.

O CRMG orienta a elaboração do currículo das escolas estaduais ao estabelecer as competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos em cada etapa da Educação Básica. O documento também define as áreas de conhecimento e as atividades pedagógicas a serem desenvolvidas.

Já em 2021, foi publicada a Resolução n. 4.692, de 29 de dezembro desse mesmo ano (Minas Gerais, 2021), que também dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas escolas da rede de ensino de Minas Gerais. Essa resolução apresenta diretrizes e orientações para a administração educacional com a intenção de promover a equidade de oportunidades na educação, a inclusão e o aprimoramento do desempenho dos estudantes. Entre as principais medidas abordadas, destacavam-se: a atenção à formação continuada; o fortalecimento da gestão participativa; a implementação de práticas pedagógicas inclusivas; o acompanhamento e a avaliação da aprendizagem; e a proposição de intervenções pedagógicas adequadas para o pleno desenvolvimento educacional.

A Resolução SEE n. 4.948, de 25 de janeiro 2024, é hoje um dos principais documentos que rege e orienta o trabalho nas escolas do estado de Minas Gerais, uma vez que estabelece diretrizes e orientações, inclusive de ações que envolvem a gestão pedagógica e curricular, a exemplo do que define o seu artigo 38:

Na organização curricular da Educação Básica, deverá ser observado o conjunto de competências e habilidades estabelecidas no Currículo Referência de Minas Gerais - CRMG a serem desenvolvidas e 6 trabalhadas, obrigatoriamente, por todas as unidades de ensino da rede estadual, com o objetivo de garantir o direito à aprendizagem e o desenvolvimento pleno de todos os estudantes (Minas Gerais, 2024, p.6).

Conforme definido pela Resolução SEE n. 4.948, a gestão pedagógica das escolas estaduais de Minas Gerais precisa destinar esforços para que os alunos da rede desenvolvam as competências e as habilidades previstas no currículo de Minas Gerais. A mesma resolução prevê vários outros aspectos que atingem a gestão pedagógica. Ela aborda, por exemplo, o uso de dados educacionais para o trabalho

de planejamento das escolas. Também deixa claro que a legislação mineira está em consonância com as leis federais que tratam do ensino público no Brasil.

Desde os anos de 2000, o governo de Minas Gerais também vem investindo em parcerias para fortalecer a gestão pedagógica na rede estadual de educação. Uma dessas iniciativas é a parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O CAEd/UFJF é referência em avaliação educacional em larga escala, formação de gestores da educação pública e desenvolvimento de tecnologias de gestão escolar. Com foco em pesquisa e produção de medidas de desempenho e fatores relacionados à aprendizagem dos estudantes, o CAEd/UFJF atua há mais de vinte anos em parcerias com o governo federal, as redes municipais e estaduais de ensino e instituições e fundações da área educacional (CAEd/UFJF, 2023).

Um importante fruto dessa parceria foi a criação do portal Simave, que tem como objetivo apresentar os resultados de desempenho nas avaliações externas dos estudantes em diferentes áreas do conhecimento, níveis e etapas de escolaridade.

Em 2019, a Secretaria de Educação de Minas Gerais estabeleceu uma parceria com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), uma instituição criada em 1997 com o objetivo de disseminar conhecimentos técnicos e científicos relacionados a soluções gerenciais na área educacional por meio da Gestão Integrada da Educação (GIDE). O Programa Gestão Pela Aprendizagem foi o ponto de partida dessa colaboração.

A metodologia da GIDE tem como principal foco o fortalecimento da gestão escolar, contribuindo para a melhoria da gestão pedagógica no ensino fundamental. O Portal da Educação do estado de Minas Gerais explica que:

A GIDE é focada em uma metodologia que unifica e direciona os esforços e recursos da escola em metas e ações para a melhoria de seus resultados e processos. Ela é apoiada em um indicador próprio, o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), que possibilita um diagnóstico mais rápido e assertivo das causas prioritárias que influenciam os resultados escolares. Nesse sentido, com o diagnóstico da realidade gerencial, a escola poderá elaborar um plano de ação focado na melhoria dos resultados de aprendizagem (Portal da Educação, 2022, recurso on-line).

O Portal do Especialista (2023) ressalta que o principal objetivo da GIDE é melhorar os indicadores educacionais. Para isso, são tomadas como referência as

metas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), bem como os resultados do Simave e o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), utilizado pela GIDE.

No projeto GIDE acontecem reuniões periódicas com as equipes pedagógicas das escolas, nas quais são traçadas metas e estabelecidas ações para o fortalecimento da gestão pedagógica e a melhoria dos resultados das avaliações da escola. Para a escolha dessas ações, a FDG oferece acesso a um banco que contém várias iniciativas, cada equipe escolar precisa escolher três para serem implementadas. No modelo da GIDE é preciso definir também quem, onde e como essas ações serão realizadas na escola. Para esse projeto é indispensável a participação do diretor escolar, dos EEBs e de representantes dos professores, que são indicados pela direção da escola. Ao final de cada período pré-determinado são apresentadas as evidências que comprovam a implementação das ações. São analisados também quais foram os impactos dessas iniciativas e se as metas estabelecidas foram alcançadas.

Nesta seção, vimos um pouco sobre os principais documentos e políticas públicas que orientam a gestão pedagógica no estado de Minas Gerais. Conhecemos a parceria do estado com o CAEd/UFJF e com a FDG para o desenvolvimento da gestão pedagógica no Ensino Fundamental. Na próxima seção, abordamos uma figura essencial no desenvolvimento pedagógico das escolas que é o EEB.

### **2.2.1 O Especialista em Educação Básica (EEB) no estado de Minas Gerais**

O EEB é uma das figuras mais importantes no desenvolvimento pedagógico das escolas estaduais de Minas Gerais, pois ele é responsável por auxiliar na implementação, planejamento e desenvolvimento do currículo escolar, com foco na melhoria da qualidade da educação. O EEB auxilia na orientação pedagógica dos professores ao oferecer suporte e acompanhamento em relação aos conteúdos e metodologias de ensino. Ele também deve oferecer suporte aos estudantes com dificuldades de aprendizagem, trabalhando em conjunto com os docentes na elaboração de projetos de intervenção para esses estudantes, garantindo sua aplicação e avaliação. O EEB também promove a formação continuada dos

professores, visando o aprimoramento de suas práticas pedagógicas e a atualização sobre as diretrizes e as políticas educacionais em vigor. Ele também é um dos responsáveis por coordenar e acompanhar os processos de avaliação da aprendizagem dos estudantes para identificar possíveis lacunas e propor estratégias para a melhoria do ensino. O EEB ainda é o responsável por auxiliar na elaboração e na atualização do currículo escolar, alinhando-o às diretrizes e aos objetivos educacionais estabelecidos pela SEE/MG. Por fim, o EEB é responsável pela articulação entre a instituição de ensino e a comunidade escolar, com foco na promoção do diálogo e na integração entre pais, alunos, professores e demais envolvidos no processo educativo (Minas Gerais, 2004).

Segundo o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), em fevereiro de 2024, a SEE/MG contava com aproximadamente 12.151 profissionais na carreira de EEB. Desse total, 6.004 eram efetivos e os outros 6.147 atuavam sob contrato temporário (Minas Gerais, 2024b). Sendo assim, mais de 50% dos EEBs que atuavam na rede estadual de ensino de Minas Gerais em 2024 não possuíam vínculo definitivo de trabalho, eram contratados a cada ano sem garantia de permanência na instituição em que estavam atuando no ano anterior.

De acordo com a Lei n. 15.293, de 5 de agosto de 2004, para exercer a função de EEB, o servidor deve apresentar comprovação mínima de:

a) habilitação específica em supervisão pedagógica ou orientação educacional obtida em curso superior de Pedagogia ou especialização em Pedagogia com licenciatura em área específica, conforme edital, para ingresso no nível I; b) habilitação específica em supervisão pedagógica ou orientação educacional obtida em curso superior de Pedagogia ou especialização em Pedagogia com licenciatura em área específica acumulada com mestrado em educação ou em área afim, conforme edital, para ingresso no nível III; A carga horária semanal de trabalho do servidor ocupante de cargo da carreira EEB é de vinte e quatro horas (Minas Gerais, 2004, p.5).

A Lei n. 15.293 também estabelece as atribuições do EEB, como podemos ver a seguir:

1. exercer em unidade escolar a supervisão do processo didático como elemento articulador no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades pedagógicas, conforme o plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar; 2. atuar como elemento articulador das relações interpessoais internas e

externas da escola que envolvam os profissionais, os alunos e seus pais e a comunidade; 3. planejar, executar e coordenar cursos, atividades e programas internos de capacitação profissional e treinamento em serviço; 4. participar da elaboração do calendário escolar; 5. participar das atividades do Conselho de Classe ou coordená-las; 6. exercer, em trabalho individual ou em grupo, a orientação, o aconselhamento e o encaminhamento de alunos em sua formação geral e na sondagem de suas aptidões específicas; 7. atuar como elemento articulador das relações internas na escola e externas com as famílias dos alunos, comunidade e entidades de apoio psicopedagógicos e como ordenador das influências que incidam sobre a formação do educando; 8. exercer atividades de apoio à docência; 9. exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta lei e no regimento escolar (Minas Gerais, 2004, p.23).

Ao desempenhar essas funções, o EBB busca ajudar a promover a melhoria da qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais. A intenção é que seu trabalho contribua para a formação de estudantes mais críticos, reflexivos e preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. Como podemos perceber, por todas as atribuições previstas em lei, o EEB, também conhecido como Coordenador Pedagógico, é figura central na gestão pedagógica de uma escola, pois ele é o principal mediador entre o currículo e os professores, entre os gestores e os professores, e entre os professores e os pais.

A SEE/MG também implementou uma série de ações para ajudar no desenvolvimento dos trabalhadores da educação e, entre eles, o EEB. Em 2011, foi lançada a *Plataforma Virtual de Aprendizagem da Escola de Formação*. Essa plataforma foi criada pela Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011 (Minas Gerais, 2011), e tem como objetivo coordenar os processos de formação, em nível macro, para oferecer suporte logístico, operacional, físico e/ou virtual para a realização de cursos, seminários e outras estratégias de formação dos profissionais da educação do estado de Minas Gerais.

Dentro da *Plataforma Virtual de Aprendizagem da Escola de Formação* são oferecidos cursos de formação profissional para diversas carreiras da Educação. A duração dos cursos varia de 30 a 40 horas. Podemos citar, como exemplos de cursos oferecidos na plataforma: *O Ensino Fundamental de Anos Iniciais no Currículo Referência de Minas Gerais*; *O Componente Curricular Língua Portuguesa no Currículo Referência de Minas Gerais*; *O Currículo Referência De Minas Gerais*; *Conselho de Classe*; *Coordenador Pedagógico: Papel E Relevância No Sistema*

*Educacional; O Planejamento No Contexto Escolar: qualificação do Trabalho Docente; Alfabetização Matemática; Gestão da sala de aula: você seguro em classe e Avaliação Escolar em benefício da aprendizagem*, dentre vários outros. Para a realização do curso basta realizar o cadastro na plataforma e seguir o cronograma de realização dos mesmos disponibilizado no *Guia de Orientações de Formações*, que está inserido na plataforma.

Os cursos ofertados pela SEE/MG podem ser considerados como elementos importantes para refletir sobre a atuação de professores e especialistas, proporcionando-lhes ferramentas para análise crítica de suas práticas, ajuste de metodologias e enfrentamento dos desafios do contexto escolar. Ao promover o aperfeiçoamento contínuo, esses cursos tendem a fortalecer uma prática pedagógica mais qualificada, humanizada e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes.

A Resolução SEE/MG n. 4.968, de 23 de fevereiro de 2024, estabelece diretrizes para o cumprimento da carga horária destinada às atividades extraclasse nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Conforme essa resolução, os professores da Educação Básica têm o direito de dedicar até 2 horas desse período a atividades pedagógicas, como cursos de formação e aperfeiçoamento profissional oferecidos pela Escola de Formação (Minas Gerais, 2024c). No entanto, não há previsão em nenhuma resolução que permita aos Especialistas em Educação Básica (EEBs) utilizar parte de sua carga horária para participar de cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, a única alternativa para os EEBs interessados em realizar esses cursos é recorrer ao seu tempo livre, destinado ao descanso e lazer. Essa situação, a meu ver, tende a desestimular o desenvolvimento profissional dos EEBs, o que seria desejável para o aprimoramento da prática educativa.

Também dentro da plataforma da Escola de Formação existe o Portal do Especialista SEE/MG, que foi lançado em março de 2023. Segundo o próprio site, o portal é:

Uma iniciativa de formação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que visa ressignificar e potencializar a função do Especialista em Educação Básica (EEB) na rede pública de ensino, ressaltando sua relevância para o contexto escolar e para o sistema educacional como um todo (SEE/MG, 2023, recurso on-line).

O Portal é um espaço de formação e troca de experiências entre os especialistas, sendo dividido em quatro seções, as quais são denominadas: i) Em Foco; ii) *Sala de Leitura*; iii) *Educação a distância*; e iv) *Coletivo de educadores*. A função do Portal do Especialista é divulgar informações, alinhar orientações e articular ações, que permitam ao EEB:

visualizar prioridades definidas ao longo do ano letivo (ver “Em foco”) tanto nas temáticas que dizem respeito ao cotidiano das escolas quanto àquelas relativas às ações, programas e projetos institucionais da SEEMG. Na página são oferecidas também oportunidades de: ampliação de conhecimentos, por meio do indicativo de leituras, vídeos e outros materiais com temáticas análogas ao trabalho pedagógico (ver “Sala de leitura”); aprofundamento nas discussões em algumas temáticas por meio de cursos on-line de curta duração (ver “Educação à Distância”); interação entre os pares, compartilhando experiências de atuação que possam inspirar educadores em diferentes territórios (ver “Fórum” e “Coletivo de Educadores”) (SEE/MG, 2023).

Diante disso, verifica-se que o Portal do Especialista foi criado para facilitar o trabalho desse profissional, colocando no mesmo espaço informações importantes acerca da sua atividade, além de promover a interação com os colegas e de apresentar as demandas da SEE/MG.

A partir dos elementos apresentados, compreendo que tanto a Plataforma da Escola de Formação, como o Portal do Especialista, pode ajudar a gestão pedagógica, já que são espaços de formação, não só dos EEB, como também dos demais servidores. Nesse sentido, entendo que a capacitação de professores e de especialistas pedagógicos é importante para a eficácia da gestão pedagógica de uma escola. Já que permite a atualização de metodologias de ensino, o desenvolvimento de habilidades de liderança e a adaptação a novas abordagens educacionais. Desse modo, torna-se possível a promoção de um ambiente de aprendizado mais eficiente e alinhado às necessidades dos alunos, da comunidade escolar e da SEE-MG. Além disso, pode contribuir para a formação de uma equipe mais qualificada e engajada, o que pode, no meu entendimento, impactar positivamente no desempenho acadêmico dos estudantes. Com isso, concluo que a SEE é conhecedora desses pontos e, por isso, vem oferecendo durante todo o ano letivo, oportunidades de capacitação tanto para os professores como para os especialistas.

Ademais, o que se observa com os elementos aqui elencados é que o EEB conta com uma ampla gama de cursos de formação e recursos essenciais para o desempenho de suas funções. No entanto, para que haja o efeito esperado, é fundamental que ele faça uso adequado desses recursos disponíveis.

Após compreender melhor como a gestão pedagógica é regulamentada no estado de Minas Gerais e entender um pouco das funções do EEB, iremos apresentar a EE. Bela Vista, que é o objeto de estudo deste trabalho.

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA E.E. BELA VISTA

A EE. Bela Vista foi criada em 1966 e está localizada em um município do interior de Minas Gerais. Este município ocupa um território de 99.158 km<sup>2</sup> e está situado a 110 km de Belo Horizonte, capital do estado. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022, a cidade contava com uma população estimada em 80.187 habitantes (IBGE, 2023). A principal atividade econômica do município é a siderúrgica.

Ainda conforme o IBGE (2023), a renda mensal dos trabalhadores do município, em 2021, era de 2.2 salários-mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em 2021, em relação à população total, era de 26.6%. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário-mínimo por pessoa, segundo o IBGE (2023), o município tinha, em 2021, 35.2% da população nessas condições.

No que se refere à educação, de acordo com as informações da plataforma Qedu (2020), o nível socioeconômico (NSE) das famílias dos alunos da escola pesquisa é considerado “médio alto<sup>2</sup>”, assemelhando-se ao das outras escolas públicas da região. O NSE é dividido em sete níveis qualitativos: “Mais Baixo”, “Baixo”, “Médio baixo”, “Médio”, “Médio Alto”, “Alto” e “Mais Alto”. Portanto, a escola em estudo encontra-se no quinto nível em uma escala de sete.

A taxa de escolarização de crianças e jovens entre 6 e 14 anos no censo demográfico, que aconteceu em 2010 era de 98,4%, segundo o IBGE (2023). Ainda

---

<sup>2</sup> Neste nível, os estudantes estão até meio desvio-padrão acima da média nacional do Inse. Considerando a maioria dos estudantes, a mãe/responsável tem o ensino médio completo ou ensino superior completo, o pai/responsável tem do ensino fundamental completo até o ensino superior completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, um banheiro, wi-fi, máquina de lavar roupas, freezer, um carro, garagem, forno de micro-ondas. Parte dos estudantes deste nível passa a ter também dois banheiros (INSE, 2021).

conforme o IBGE (2023), em 2021, o município tinha 11.069 alunos matriculados na rede estadual e municipal no ensino fundamental e médio, além de 661 docentes trabalhando em 23 escolas de Ensino Fundamental e 8 de Ensino Médio. A cidade também conta com 2 campi de universidades públicas, uma federal e a estadual de Minas Gerais.

Em relação à EE. Bela Vista, ela foi criada como Escolas Vistas<sup>3</sup>, e denominada, posteriormente, como Escolas Vistas do Interior<sup>4</sup>. Em 1996, foi transformada em Escola Estadual Bela Vista (Minas Gerais, 1996), ofertando à comunidade os Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

A EE. Bela Vista concentra sua oferta de ensino nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. De acordo com o Simade (2023), em 2023 a escola registrou 410 alunos matriculados, distribuídos em 17 turmas organizadas nos turnos matutino e vespertino. Dentre esses alunos, 50 estavam em 2 turmas de período integral (uma de 4º ano e outra de 5º ano), que abrangem os turnos matutino e vespertino.

No turno matutino, a sede escolar atendia 183 alunos em 7 turmas, enquanto outras 2 turmas, com um total de 21 alunos, estudavam em um segundo endereço. No turno vespertino, a escola atendia 156 alunos distribuídos em 6 turmas na sede. As turmas do segundo endereço são multisseriadas, uma solução adotada devido à localização distante da comunidade, situada a cerca de 12 km do centro urbano, em um bairro com aproximadamente 250 famílias. O acesso à comunidade é feito por uma rodovia federal (BR), o que leva muitos responsáveis a preferirem que as crianças estudem na própria localidade, apesar das limitações do ensino multisseriado.

Conforme o Simade (2023), no segundo endereço foram matriculados 21 alunos em 2023, organizados em 2 turmas: uma delas inclui alunos do 1º ao 2º ano, enquanto a outra abrange estudantes do 3º ao 5º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Essa organização busca atender à demanda local, garantindo o acesso à educação mesmo em condições menos ideais.

---

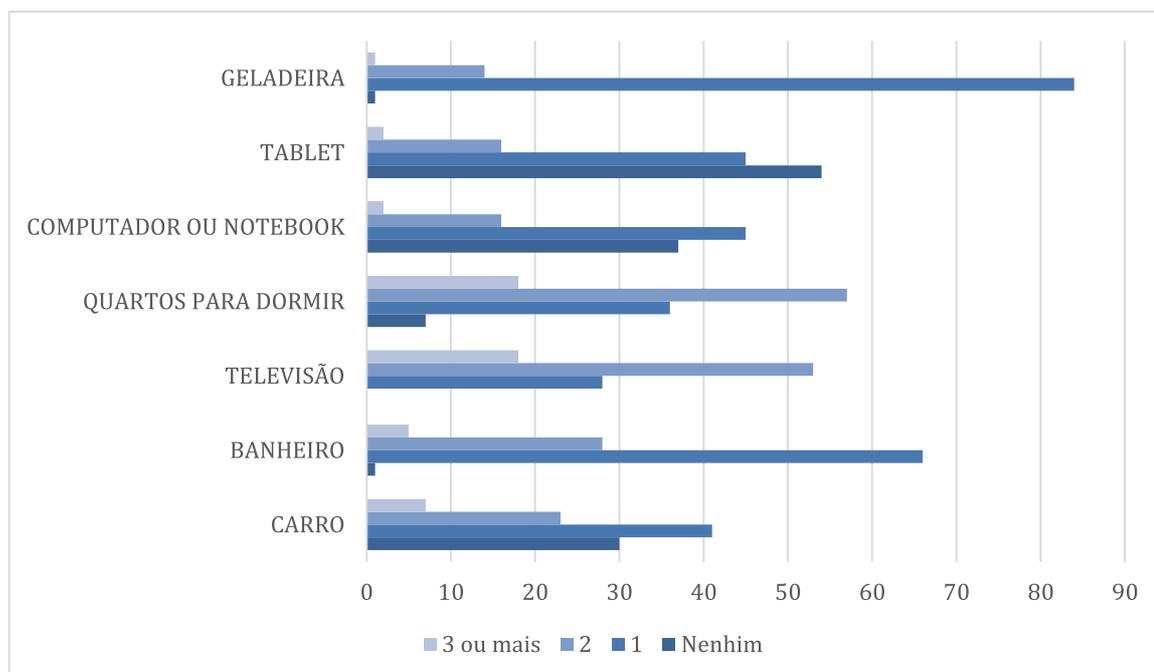
<sup>3</sup> A escola será identificada com o pseudoanônimo de Escolas Vistas. Essa escolha visa preservar a imagem da instituição e dos servidores que nela trabalham, garantindo a confidencialidade e o sigilo das informações coletadas, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa.

<sup>4</sup> A escola será identificada com o pseudoanônimo de Escolas Vistas do Interior. Essa escolha visa preservar a imagem da instituição e dos servidores que nela trabalham, garantindo a confidencialidade e o sigilo das informações coletadas, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa.

Segundo dados internos da escola, aproximadamente 315 alunos utilizavam o transporte escolar oferecido pela prefeitura municipal. Esse serviço, no entanto, é disponibilizado apenas durante o turno regular das aulas, não incluindo o transporte para outras atividades pedagógicas, como o reforço escolar.

Para aprofundar a análise sobre o perfil econômico dos responsáveis pelos estudantes matriculados na EE. Bela Vista, utilizamos informações extraídas do questionário do Saeb, que incluem dados sobre os bens possuídos e as condições de suas moradias. Essas informações estão representadas no gráfico 1, apresentado a seguir.

**Gráfico 1 - Itens existentes nas casas dos estudantes do 5º Ano EF da EE. Bela Vista - total de 93 estudantes**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb (2019).

Conforme o Gráfico 1, observa-se que 30% das famílias dos alunos não possuem automóvel, enquanto 66% das residências têm apenas um banheiro. Um dado que merece destaque é que 7% das famílias não dispõem de um quarto para os membros dormirem, o que significa que, entre os 93 alunos analisados, pelo menos seis vivem em casas sem quartos, sendo obrigados a compartilhar o espaço para dormir com os demais membros da família, caracterizando condições de moradia precárias. Além disso, de acordo com o Saeb (2019), 58% dos alunos se autodeclaram

pardos, 20% brancos, 5% negros, 4% amarelos, 1% indígenas, e 12% preferiram não se declarar.

Além da análise dos dados do questionário realizado pelo Saeb com os alunos do 5º ano do Ensino Fundamental, que é uma amostra do número total dos estudantes da escola, verificamos o número de alunos beneficiários do Programa Bolsa Família, que tem o intuito de garantir uma renda básica para as famílias de baixa renda<sup>5</sup> (Brasil, 2023). O programa também tem atuação em ações complementares por meio de articulação com outras políticas para a superação da pobreza e transformação social, tais como assistência social, esporte, ciência e trabalho.

Sendo assim, para ter direito a receber o benefício, a família precisa ser enquadrada em situação de pobreza e estar cadastrada no Cadastro Único Para Programas Sociais (CadÚnico)<sup>6</sup>. A EE. Bela Vista conta com aproximadamente 143 alunos, de um total de 410, cujas famílias são beneficiárias do programa Bolsa Família, o que corresponde a quase 35% do corpo discente. A Secretaria da escola, envia mensalmente, por meio de um sistema próprio, uma lista de frequência atualizada desses estudantes, viabilizando o acompanhamento regular da frequência escolar, requisito essencial para que as famílias continuem a receber o benefício.

---

<sup>5</sup> O IBGE adota o conceito de pobreza com base na linha de pobreza proposta pelo Banco Mundial, que estabelece um limite de renda per capita abaixo do qual uma pessoa é considerada em situação de pobreza extrema. Atualmente, essa linha é definida em nível internacional como US\$ 1,90 por dia, ajustada para o poder de compra local. No contexto brasileiro, o IBGE utiliza essa referência para calcular a proporção da população que vive abaixo dessa linha de pobreza extrema. Em outubro de 2024, isso significa uma renda mensal per capita abaixo de R\$ 321,48. Segundo o Ministério do desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, as famílias que vivem com renda mensal de até meio salário-mínimo por pessoa podem e devem ser registradas no Cadastro Único.

<sup>6</sup> A Lei 14.601, de 29 de junho de 2023, diz que: “Art. 5º São elegíveis ao Programa Bolsa Família as famílias: I - inscritas no CadÚnico; e II - cuja renda familiar per capita mensal seja igual ou inferior a R\$218,00 (duzentos e dezoito reais). Art. 6º As famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família cuja renda per capita mensal seja superior ao valor estabelecido no inciso II do caput do art. 5º desta Lei serão mantidas no Programa pelo período de até 24 (vinte e quatro) meses, observados os parâmetros estabelecidos neste artigo e em regulamento. § 1º Na hipótese de a renda familiar per capita mensal superar o valor de meio salário mínimo, excluído de seu cálculo o valor dos benefícios financeiros do Programa Bolsa Família e observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 4º desta Lei, a família será desligada do Programa. § 2º Durante o período de 24 (vinte e quatro) meses a que se refere o caput deste artigo, a família beneficiária receberá 50% (cinquenta por cento) do valor dos benefícios financeiros a que for elegível, nos termos do art. 7º desta Lei. § 3º Terão prioridade para reingressar no Programa Bolsa Família: I - as famílias que voluntariamente se desligarem do Programa; e II - as famílias que forem desligadas do Programa em decorrência do término do período de 24 (vinte e quatro) meses previsto no caput deste artigo. § 4º Na hipótese prevista no § 3º deste artigo, a família deverá cumprir os requisitos para ingresso no Programa Bolsa Família estabelecidos nesta Lei e em regulamento” (BRASIL, 2023).

Diante desses dados, embora não se disponha de um perfil socioeconômico completo de todas as famílias dos alunos, é possível afirmar que pelo menos 35% dos estudantes da EE. Bela Vista estão em situação de pobreza, conforme os critérios do Governo Federal.

Nos parágrafos anteriores, foi possível conhecer um pouco do perfil econômico dos alunos. Nos parágrafos a seguir vamos conhecer um pouco da estrutura física da escola.

O prédio onde funciona o estabelecimento sede, foi construído pela Prefeitura da cidade no ano de 1970. Antes funcionava em salas alugadas e cedidas de um centro comercial local, conforme consta no PPP da EE. Bela Vista (2022). O prédio principal da escola dispõe de uma estrutura completa, já o segundo endereço, conta com uma estrutura menor, como pode ser visto na tabela 1.

**Tabela 1 – Estrutura física dos prédios da EE. Bela Vista**

<b>Ambiente</b>	<b>Sede</b>	<b>2º endereço</b>
Secretária	1	0
Sala da direção	1	0
Salas de aula	9	3
Sala de biblioteca	1	0
Sala de informática	1	0
Sala de recursos multifuncionais	1	0
Sala dos professores	1	1
Sala dos especialistas	1	0
Cozinha	1	1
Dispensa	1	0
Refeitório	1	1
Pátio	1	0
Quadra	1	0
Playground	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Planta da Escola.

O prédio principal da escola dispõe de um laboratório de informática equipado com 21 computadores novos, e todas as salas de aula contam com projetores e acesso à internet. Além disso, a internet sem fio cobre todo o ambiente escolar, facilitando o uso de recursos digitais. Em contrapartida, o segundo endereço não possui laboratório de informática, contando apenas com um notebook de uso exclusivo dos professores. Somente em 2023, esse local recebeu acesso à internet e uma linha telefônica fixa.

A quadra de esportes do prédio principal, na verdade, é um pátio adaptado: seu piso foi polido e demarcado, e foram instaladas duas traves e uma cesta de basquete. Embora o espaço não tenha as dimensões oficiais, ele atende parcialmente às necessidades das atividades esportivas. Contudo, por estar localizado no centro da escola, o barulho das aulas de Educação Física pode interferir nas atividades nas salas de aula próximas. No segundo endereço, não há quadra poliesportiva, e o pátio é ocupado por mesas de refeitório. Por isso, os alunos utilizam o terraço de uma associação de moradores ao lado da escola para realizar atividades físicas, improvisando o espaço para atender a essa demanda.

Em relação ao refeitório da escola, na sede ele é um espaço que não comporta o número total de alunos no turno. Sua capacidade é de cerca de 100 alunos ao mesmo tempo. Os bancos são de alvenaria e revestidos com ardósia. Como eles são fixos e foram construídos sem respeitar uma distância adequada, os alunos, na minha visão, podem ficar desconfortáveis ao sentar-se ali. No segundo endereço não existe refeitório. Até 2019 os alunos sentavam-se no chão ou dentro das próprias salas de aula. Em 2020, a gestão da escola adquiriu duas mesas e quatro bancos que foram instalados no pequeno pátio que a escola possui.

A cozinha da sede foi reformada em 2021. Ela é ampla e considerada bem equipada, já que possui 1 fogão industrial, 1 forno industrial, 1 forno micro-ondas, 1 freezer horizontal, 1 freezer vertical e 2 geladeiras. Também existe na cozinha uma dispensa para o armazenamento dos alimentos e um espaço separado para guardar os vasilhames. Já no segundo endereço, há indícios de que a cozinha é um grande problema, pois é pequena, sem espaço até para guardar os alimentos e os vasilhames de maneira adequada. O telhado é de amianto e tem aberturas próximas, o que facilita a entrada de insetos. Ademais, possui 1 fogão industrial, 1 geladeira, 1 forno micro-ondas e 1 armário de cozinha de aço.

No que se refere às salas de aulas, as da sede são amplas e arejadas, comportam cerca de 30 alunos. Das 9 salas de aula, 7 possuem mobiliário novo e apenas 2 salas ainda utilizam conjuntos escolares antigos. Todas as salas possuem quadro branco, acesso à internet e projetores. No segundo endereço, por outro lado, as salas não oferecem uma estrutura adequada, na minha percepção, tendo em vista que o telhado é de amianto, o que tende a deixar a temperatura muito elevada no verão.

Na sede também existe uma biblioteca bem equipada, com computador, projetor, tela de projeção, caixa de som e um acervo considerável de livros literários e didáticos. No segundo endereço não existe biblioteca e os professores criaram um cantinho de leitura dentro das próprias salas de aula. Na sede, ainda existe a sala de recursos<sup>7</sup> para atendimento dos alunos da educação especial. A sala é ampla e bem equipada. Conta com computador, projetor e diversos jogos pedagógicos.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), a sede da escola tem instalações e equipamentos adequados ao exercício do ensino (Inep, 2022).

De acordo com o Simade (2023), a Escola Estadual Bela Vista contava com um total 59 servidores, sendo 13 efetivos e 46 contratados. A Tabela 2, apresentada a seguir, detalha o quadro de pessoal da EE. Bela Vista referente ao ano de 2023.

**Tabela 2 – Quadro de servidores da EE. Bela Vista (sede)**

<b>Função</b>	<b>Vínculo Efetivo</b>	<b>Vínculo Contratado</b>	<b>Total</b>
EEB – Especialista em Educação Básica	0	02	02
PEB – Professor Educação Básica (Regente de Turma)	08	07	15
PEB – Professor Eventual	0	02	02
PEB – Professor Educação Básica (Apoio a Educação Especial)	0	07	07
PEB – Professor de Sala de Recursos	0	02	02
PEUB – Professor de Ensino e uso da Biblioteca	0	02	02
PEB – Regente de Aulas (Educação Física)	01	01	02
PEB – Regente de Aulas (Tempo Integral)	0	05	05
ATB – Assistente técnico da Educação Básica	01	04	05
ASB – Auxiliar de Serviços de Educação Básica	0	10	10
Secretário Escolar	01	0	01
Vice-diretor	01		01
Diretor	01		01
<b>TOTAL DE SERVIDORES DA ESCOLA</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>55</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simade (2023).

A escola apresenta um elevado número de servidores contratados, o que, em meu entendimento, tende a fragilizar o vínculo da instituição com a comunidade local. A constante entrada e saída de docentes e especialistas pode dificultar a construção

<sup>7</sup> A sala de recursos é um ambiente destinado para o atendimento educacional especializado. Nesta sala trabalha o professor de Apoio Educacional Especializado (AEE), que pode atender no máximo 3 alunos ao mesmo tempo. O ambiente é dotado de equipamentos, mobiliários e materiais didáticos para o atendimento de alunos públicos da educação especial.

de relações sólidas entre educadores, estudantes e suas famílias, impactando negativamente a confiança e a comunicação entre a escola e a comunidade.

Segundo o estudo “Professores Temporários no Brasil” conduzido pela organização Todos pela Educação, no Brasil as redes estaduais têm mais professores temporários do que efetivos. O estudo destaca que em 15 redes de ensino analisadas, os docentes temporários recebem uma remuneração menor do que os professores efetivos em início de carreira. Destaca ainda a preocupação com os efeitos negativos de contratação de docentes temporários sobre o rendimento dos alunos, o que segundo o texto “prejudica o vínculo com a comunidade escolar e o efetivo desenvolvimento dos estudantes, impactando o seu desempenho nas avaliações” (Todos Pela Educação, 2024, p. 17).

No segundo endereço, localizado na zona rural da cidade, a situação, é ainda mais delicada, já que a unidade não conta com nenhum servidor efetivo, como pode ser visto na tabela 3, apresentada a seguir.

**Tabela 3 – Quadro de servidores da E.E. Bela Vista (2º endereço)**

<b>Função</b>	<b>Vínculo Efetivo</b>	<b>Vínculo Contratado</b>	<b>Total</b>
PEB – Professor Educação Básica (Regente de Turma)	0	02	02
PEB – Regente de Aulas (Educação Física)	0	01	01
ASB – Auxiliar de Serviços de Educação Básica	0	02	02
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>05</b>	<b>05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simade (2023).

A unidade da escola localizada no segundo endereço conta com apenas 5 servidores, sendo que o professor regente de aulas de Educação Física também trabalha na sede.

Como o segundo endereço fica afastado da sede e não conta com nenhum servidor efetivo, o processo pedagógico fica solto e a relação com a comunidade tende a ficar ainda mais prejudicada, no meu entendimento, a relação de confiança entre comunidade e escola torna-se um desafio. Outro fator negativo é que, conforme o número de alunos, o endereço não tem direito a contratação de servidores para atuar nas funções EEBs, professor de ensino e uso da biblioteca (PEUB), professor eventual e Assistente Técnico em Educação (ATB) para trabalhar na secretaria. Todas essas funções são compartilhadas com servidores da sede. O EEB, por exemplo, se reúne com os professores por vídeo conferência e nos dias de reunião de Módulo 2. O PEUB

não participa das atividades no segundo endereço e a professora eventual, só vai ao segundo endereço quando ocorre a falta de algum professor regular. Os únicos servidores que têm presença semanal garantida no segundo endereço são os que lá trabalham e o diretor e seu vice, que procuram ir ao endereço pelo menos uma vez por semana.

Além da questão do vínculo dos servidores do quadro do magistério outra preocupação é com a rotatividade de servidores. Segundo o mesmo estudo conduzido pela organização "Todos Pela Educação", três fatores ajudam a explicar os possíveis efeitos negativos da presença de professores temporários nos resultados dos estudantes:

a alta rotatividade docente - que pode prejudicar o vínculo com a comunidade escolar e o efetivo desenvolvimento dos estudantes - os processos seletivos utilizados pelas redes de ensino, que em sua maioria não utilizam boas etapas de seleção e as condições de trabalho dos professores - que podem ser piores que a dos efetivos (Todos Pela Educação, 2024 p. 4).

No artigo Rotatividade docente na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro, a pesquisadora Marcela Brandão Cunha cita Allensworth, Ponisciak e Mazzeo (2009), que afirmam que:

enquanto a existência de alguma rotatividade é normal e esperada, altas taxas podem produzir problemas organizacionais, como a impossibilidade de consolidar o trabalho da equipe entre professores e a interrupção do planejamento pedagógico realizado durante o ano letivo, podendo gerar consequências negativas para o processo de aprendizagem dos alunos. (Allensworth; Ponisciak; Mazzeo, 2009, p. 4 apud Cunha, 2019, p. 4).

Portanto, embora a rotatividade moderada de professores possa ser comum e saudável para o ambiente escolar, quando atinge níveis elevados, ela pode gerar consequências que vão desde a fragmentação do trabalho em equipe até a interrupção de planejamentos pedagógicos essenciais, prejudicando, em última análise, o processo de aprendizagem dos alunos.

Na tabela 4, a seguir, apresentamos o tempo consecutivo de atuação dos servidores do quadro do magistério na EE. Bela Vista.

**Tabela 4 – Tempo de atuação dos servidores do quadro do magistério na EE.****Bela Vista**

NOME	FUNÇÃO	VÍNCULO	TEMPO CONSECUTIVO DE ATUAÇÃO NA ESCOLA
Professor 1	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 2	Professor regente de turma	Efetivo	Menos de 1 ano
Professor 3	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 4	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 5	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 6	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 7	Professor regente de turma	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 8	Professor regente de turma	Efetivo	Menos de 1 anos
Professor 9	Professor regente de turma	Contratado	Mais de 5 anos
Professor 10	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 11	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 12	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 13	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 14	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 15	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 16	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 17	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 18	Professor regente de turma	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 19	Professor regente de aula	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 20	Professor regente de aula	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 21	Professor regente de aula	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 22	Professor regente de aula	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 23	Professor regente de aula	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 24	Professor regente de aula	Contratado	Mais de 5 anos
Professor 25	Professor eventual	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 26	Professor eventual	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 27	Professor - Biblioteca	Efetivo	Mais de 5 anos
Professor 28	Professor - Biblioteca	Contratado	2 anos
Professor 29	Professor – Sala de recursos	Contratado	2 anos
Professor 30	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	4 anos
Professor 31	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	3 anos
Professor 32	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 33	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	3 anos
Professor 34	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	2 anos
Professor 35	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	Menos de 1 ano
Professor 36	Professor – Apoio a educação especial	Contratado	Menos de 1 ano
Especialista 1	Especialista em educação	Efetivo	Menos de 1 ano
Especialista 2	Especialista em educação	Contratado	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simade (2024).

A elevada porcentagem de novos servidores no quadro do magistério da EE. Bela Vista em 2024, com 51% atuando pela primeira vez na instituição, traz desafios significativos tanto para a equipe gestora quanto para os próprios docentes. A familiarização com a cultura escolar, o projeto político-pedagógico (PPP) e os processos de avaliação requerem um período de adaptação, no qual os profissionais precisam entender as diretrizes e os valores que norteiam o trabalho pedagógico da escola. Esse processo de integração é fundamental para garantir a coesão das práticas pedagógicas e a efetividade do planejamento coletivo.

Além disso, o ingresso de um número expressivo de novos docentes demanda uma atenção especial em termos de formação continuada e apoio institucional. É recomendado que a escola desenvolva um projeto de formação inicial, o que não conseguimos observar durante esta pesquisa. Também, é imprescindível que a gestão escolar promova momentos de integração e diálogo, nos quais os novos professores possam conhecer e se apropriar dos instrumentos que orientam o funcionamento da escola, como o PPP, além de práticas colaborativas entre os colegas mais experientes.

A estabilidade do corpo docente é um dos elementos essenciais para garantir a continuidade e a eficácia do trabalho educativo, sendo fundamental que as escolas e redes de ensino trabalhem para reduzir a rotatividade e assegurar condições de trabalho que promovam a permanência dos profissionais (Allensworth; Ponisciak; Mazzeo, 2009).

Para mensurar a rotatividade de professores, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) desenvolveu um indicador<sup>8</sup> específico, com a finalidade de avaliar a regularidade do corpo docente nas escolas de educação básica a partir da observação da permanência dos professores nas escolas nos últimos cinco anos (2009 a 2013) (Inep, 2015).

O Indicador de Regularidade do Docente (IRD) é importante para a compreensão da estabilidade e da continuidade do corpo docente em diversos níveis de ensino, desde a educação básica até o ensino superior. Na EE. Bela Vista, a média desse indicador em 2023 foi de 2.9 em uma escala de 0 a 5. Assim, de acordo com o indicador, quanto mais próximo de 0 mais irregular é o professor e quanto mais

---

<sup>8</sup> Para compreender melhor a definição do indicador, veja a nota técnica do Inep CGCQTI/DEED/INEP nº 11, de 25 de junho de 2015, acessando: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2014/docent\\_e\\_regularidade\\_vinculo/nota\\_tecnica\\_indicador\\_regularidade\\_2015.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/docent_e_regularidade_vinculo/nota_tecnica_indicador_regularidade_2015.pdf).

próximo de 5, mais regular é o professor. Vários fatores contribuem para a rotatividade docente, como condições de trabalho insatisfatórias, remuneração inadequada, falta de suporte institucional e sobrecarga de responsabilidades. Portanto, a análise desse indicador não se restringe apenas a números, mas também abrange aspectos qualitativos que impactam o ambiente de trabalho dos professores e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido.

Ao compreender os motivos por trás da rotatividade docente, torna-se possível formular e implementar políticas públicas e estratégias de gestão educacional visando à promoção de um ambiente de trabalho mais satisfatório e à retenção de talentos na área da educação. Isso pode incluir medidas como investimento em formação contínua, melhoria das condições de trabalho, incentivos financeiros e reconhecimento profissional. Assim, o indicador de rotatividade docente do Inep não se limita a quantificar a saída de professores das instituições educacionais, mas também serve como uma ferramenta para a análise e o aprimoramento do sistema educacional brasileiro, com o objetivo de promover uma educação de qualidade e valorizar os profissionais da área.

Nesse percurso, é importante enfatizar que este estudo não tem como objetivo trazer soluções para resolver o problema de rotatividade das escolas estaduais, mas traz um alerta para suscitar debates sobre este problema e sobre o próprio processo de ingresso dos servidores do quadro do magistério nas escolas estaduais do estado de Minas Gerais. Além disso, busca apresentar possibilidades para que a gestão escolar reflita sobre seu papel, tanto na retenção de profissionais quanto na capacitação dos novos servidores que ingressam nas escolas a cada ano.

Isso porque o processo de contratação de servidores da EE. Bela Vista segue as normativas da SEE/MG. Em 2023, a Resolução n. 4.773, de 04 de outubro de 2022 (Minas Gerais, 2022), definiu os critérios para inscrição e classificação de candidatos ao Cadastro de Reserva para convocação temporária ao exercício de funções do Quadro do Magistério das Unidades de Ensino da Rede Estadual do Estado de Minas Gerais<sup>9</sup>. Após a inscrição é divulgada uma listagem de classificação dos candidatos e

---

<sup>9</sup> Segundo estabelece a Resolução SEE n. 4.773, de 04 de outubro de 2022: Art. 6º – O candidato deverá efetuar sua inscrição pela Internet, no endereço eletrônico <https://inscricao.educacao.mg.gov.br>, em conformidade com o cronograma disposto no Anexo IV. §1º - A inscrição é destinada à formação de Cadastro de Reserva de candidatos para convocação temporária ao exercício de funções do Quadro do Magistério e terá validade até 31/12/2023, podendo ser prorrogada por um ano. §2º - Não serão consideradas as inscrições

a partir dessa classificação os servidores passam a informar no sistema, por ordem de preferência, a escola onde desejam trabalhar. Segundo a SEE/MG (2022), a classificação dos candidatos para ocupar o cargo de professor e de EEB obedece aos seguintes critérios: i) maior tempo de serviço, nos termos do artigo 12 da Resolução n. 4.773; ii) idade maior; iii) ordem crescente de inscrição (Minas Gerais, 2022).

Observa-se que os critérios estabelecidos pela SEE/MG não levam em conta a capacidade técnica do candidato, pois não passa por nenhum tipo de avaliação para ingressar em determinada instituição. Sendo assim, a meu ver, nem sempre o servidor com mais tempo de serviço que assume o cargo é aquele que tem melhor capacidade técnica, já que é aquele com mais tempo de serviço na rede estadual de ensino e na função que está concorrendo à vaga.

O processo de contratação não leva em consideração o tempo de serviço do servidor em uma escola específica como critério primordial para sua convocação. Isso, por sua vez, no meu entendimento, contribui significativamente para a alta rotatividade de servidores, uma vez que o procedimento estabelecido não assegura a permanência do servidor na mesma instituição em que trabalhou no ano anterior. Conseqüentemente, ele pode ser designado para atuar em outra instituição de ensino no ano seguinte.

Após compreendermos o funcionamento do processo de contratação dos professores convocados e observarmos o elevado índice de rotatividade dos docentes na EE. Bela Vista, é necessário agora entendermos como ocorre a enturmação dos alunos nessa instituição. Dessa forma, podemos examinar o procedimento de formação das turmas na escola.

---

não confirmadas por motivos de ordem técnica dos computadores, falhas de comunicação, congestionamento das linhas de comunicação e/ou por outros fatores que impossibilitem a transferência dos dados. §3º - Não serão aceitas inscrições por qualquer outro meio não estabelecido nesta Resolução. §4º - O preenchimento dos dados no ato da inscrição deverá ser feito, de forma completa e correta, sob total responsabilidade do candidato, mesmo quando efetuado por terceiros. Art. 7º - O candidato classificado, ainda não nomeado no concurso público regido pelo Edital SEE n. 07/2017, terá seus dados de concurso inseridos, de ofício, no Sistema de Inscrição, no cargo e na localidade para a qual prestou o concurso. Art. 8º - O processo de inscrição será em duas etapas, em conformidade com o cronograma disposto no Anexo IV: I - Na primeira etapa, o candidato fará sua inscrição, podendo alterá-la quantas vezes necessitar, durante o período previsto no cronograma disposto no Anexo IV, com emissão de comprovante de inscrição. II - Na segunda etapa, o candidato deverá conferir na listagem de classificação preliminar, os dados pessoais, o tempo de serviço e a habilitação/escolaridade/formação especializada, podendo alterá-los, se necessário, durante o período previsto em cronograma (Minas Gerais, 2022, p. 2).

Na admissão dos alunos na instituição, especialmente no 1º ano do Ensino Fundamental, a enturmação é realizada seguindo a ordem de matrícula. Contudo, após o período de matrícula, os servidores da secretaria da escola conduzem uma "Enturmação Pedagógica", levando em consideração a idade dos alunos e a proporção de meninas e meninos em cada sala. Essa prática resulta na formação de turmas heterogêneas, com o intuito de promover a diversidade e estimular o aprendizado, agrupando alunos com diferentes níveis de habilidade acadêmica. Nos anos subsequentes, os alunos permanecem na mesma turma, ocorrendo apenas trocas pontuais de alunos entre turmas, quando necessário, com a participação de professores e especialistas. Ao final de cada ano letivo, durante os dias escolares, os professores de cada ano de ensino se reúnem com a equipe pedagógica e a direção para discutir possíveis ajustes necessários na organização das turmas. Os arranjos têm como foco principal questões pedagógicas e comportamentais, como o número de crianças com dificuldades de aprendizagem em uma mesma turma e problemas de indisciplina, por exemplo. As decisões são tomadas em conjunto, com o consenso de todos os envolvidos, buscando sempre melhorias que favoreçam o ambiente escolar e o desenvolvimento dos alunos.

Com base nas informações apresentadas até o momento, podemos concluir que, de maneira geral, a EE. Bela Vista possui uma estrutura física satisfatória, com espaços amplos e bem equipados. No entanto, a instituição enfrenta um baixo número de servidores efetivos, o que, apesar da boa estrutura física, pode comprometer a gestão pedagógica da escola. Para uma análise mais aprofundada desse aspecto, nas próximas seções abordaremos a gestão escolar e pedagógica da EE. Bela Vista

## 2.4 A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL BELA VISTA

A atual gestão da EE. Bela Vista assumiu o cargo em 2019 e foi reconduzida para um novo mandato em 2023. Os gestores são servidores efetivos da instituição: o diretor anteriormente atuava como especialista em educação básica (EEB) no turno vespertino, e o vice-diretor era professor de Educação Física. De acordo com dados do Simade, ambos ingressaram na escola em 2016. No Plano de Gestão de 2019 elaborado para a eleição dos cargos de diretor e vice-diretor, realizada no mesmo ano, foram apresentados os objetivos principais, conforme consta no documento:

**Dimensão Pedagógica:** Criar condições para o cumprimento das metas estabelecidas nos Planos Nacional e Estadual de educação (PNE e PEE<sup>10</sup>) e para o desenvolvimento das habilidades necessárias para a construção de sujeitos críticos, conscientes, responsáveis e felizes.

**Dimensão de Pessoas:** Trabalhar para a construção e manutenção de uma escola verdadeiramente democrática, buscando a participação e o envolvimento de todos na construção de uma escola acolhedora e transformadora.

**Dimensão administrativa e financeira:** Atuar de forma responsável e transparente na área administrativa e financeira, buscando recursos e parcerias para subsidiar os projetos desenvolvidos na escola, necessários para melhorar as condições de trabalho e aprendizagem dos alunos (Belo<sup>11</sup>, 2019, p. 6).

Com base nas metas estabelecidas pela direção, a gestão entendeu que para atingir tais objetivos era preciso primeiro resolver problemas ligados à imagem e à estrutura física da instituição para ajudar a atrair os melhores profissionais para a escola e alunos que moravam próximos à instituição, mas que optaram por se matricular em escolas mais distantes.

Embora a instituição apresentasse dados positivos como o do Ideb (2019), que era de 6.4, enquanto o projetado para o período era 5.9, a escola não era a primeira opção de grande parte dos pais daquele bairro para matricular seus filhos. Tal afirmação pode ser vista na dificuldade que a instituição tinha em organizar uma terceira turma do 1º ano do Ensino Fundamental até o ano de 2019. Conforme os dados disponíveis no Simade (2023), o número de alunos matriculados na escola subiu de 341 alunos em 2018 para 411 em 2023. Esses dados indicam um aumento

---

<sup>10</sup> O Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2014/2024, instituído pela Lei nº 13.005/2014 definiu 10 diretrizes que devem guiar a educação brasileira neste período e estabeleceu 20 metas a serem cumpridas na vigência (Brasil, 2014). Já o Plano Estadual de Educação de Minas Gerais (PEE), instituído pela Lei Estadual nº 23.197, de 26/12/2018, tem como objetivo nortear as políticas públicas de educação do estado de Minas Gerais, buscando estabelecer prioridades, diretrizes, objetivos e metas básicas, avançando para uma educação de qualidade. O PEE é composto por 18 metas, relacionadas ao acesso e permanência dos estudantes, à melhoria da qualidade da educação em todas as etapas e modalidades da educação básica e do ensino superior, à valorização profissional, ao fortalecimento da gestão democrática e à melhoria do investimento público na educação (Minas Gerais, 2018).

<sup>11</sup> Para preservar a imagem da instituição e dos servidores que nela trabalham, garantindo a confidencialidade e o sigilo das informações coletadas, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa foi utilizado um sobrenome fictício para se referir ao diretor da instituição e autor do Plano de Gestão de 2019. Esclarecemos ao leitor que o Plano de Gestão é uma determinação da SEE-MG para os candidatos concorrentes ao cargo de direção escolar e nesse caso foi feito pelo atual diretor.

de pouco mais de 20% (Simade, 2023). Isso coincide com as melhorias realizadas na escola neste período, o que nos faz pensar se essas melhorias de fato contribuíram com o aumento de matrículas. Segundo Libâneo et al. (2008), espera-se que as construções, os mobiliários e o material didático sejam adequados e suficientes para assegurar o desenvolvimento do trabalho pedagógico e favorecer a aprendizagem.

Nesse sentido, é importante traçar os caminhos de melhoria efetivados pela gestão. Observou-se, nesse processo que, a partir de 2019, a nova gestão da EE. Bela Vista concentrou seus esforços na melhoria da infraestrutura escolar. Ao analisar os documentos institucionais, como a relação de bens e os recursos destinados à manutenção do prédio, constatou-se que a escola enfrentava vários desafios: a falta de manutenção dos edifícios, a obsolescência do mobiliário e dos equipamentos, além da insuficiência de itens essenciais para atender toda a demanda, como impressoras, computadores, projetores e caixas de som. Os dois prédios da escola estavam sem manutenção adequada há mais de 10 anos, apresentando pintura desgastada e rede elétrica danificada.

A gestão também utilizou as reuniões de Módulo II como um espaço estratégico para repensar a visão dos servidores sobre a instituição, os alunos e suas práticas profissionais. A escola atende um número significativo de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, evidenciado pelo alto número de beneficiários do programa Bolsa Família. Em novembro de 2023, 143 alunos estavam cadastrados no Cadastro Único do Governo Federal. Diante desse contexto, a direção percebeu a necessidade de combater a percepção equivocada e estigmatizada sobre a escola, pois temia que a visão influenciasse negativamente a atuação dos profissionais. Assim, as reuniões foram utilizadas para promover uma mudança de mentalidade, incentivando os servidores a compreenderem melhor as necessidades dos alunos e o papel da escola como espaço de formação integral.

Entre 2019 e 2022, a equipe gestora buscou recursos para a pintura e reforma dos prédios, tanto do primeiro quanto do segundo endereço, além de adquirir novos mobiliários e equipamentos. Foram investidos aproximadamente R\$ 420.500,00, provenientes de emendas parlamentares, parcerias com a comunidade e recursos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

Diante dessas melhorias, em 2024, observou-se que a estrutura da escola já se destacava na região, servindo de referência até mesmo para instituições

particulares. Isso porque as obras perpassaram aspectos da infraestrutura que são significativos para o funcionamento cotidiano de uma escola. A pintura, por exemplo, estava conservada, grande parte do mobiliário foi renovado, todas as salas de aula passaram a contar com acesso à internet e projetores, no pátio houve a instalação de um sistema de som e o ambiente se tornou bem iluminado. Além disso, foi construída uma quadra no pátio da sede e a cozinha passou por reforma, trocando todo o seu piso e revestimento. No mais, a escola não apresentava janelas ou portas danificadas.

Motivados pela melhoria e com a intenção de amenizar os impactos de desgaste estrutural ao longo do tempo, a partir de 2024, a instituição contratou uma empresa para garantir a manutenção predial de forma contínua, assegurando que eventuais problemas fossem resolvidos em tempo hábil. Essas iniciativas, na minha visão, não apenas melhoraram a imagem da escola, mas também possivelmente contribuíram para elevar a autoestima dos servidores e alunos.

Outro aspecto importante da gestão foi a distribuição das responsabilidades administrativas. Embora o gestor escolar seja formalmente responsável por todos os setores da escola, ele optou por compartilhar essa responsabilidade com outros profissionais em cargos de liderança. O diretor delegou ao vice-diretor a responsabilidade pelo setor financeiro, que inclui compras e prestação de contas da instituição. Essa divisão, levou em conta a sua percepção a respeito das habilidades do vice-diretor. No entanto, o diretor manteve sob sua gestão direta os pagamentos, uma vez que ele é o responsável pelas contas bancárias da escola e o único com acesso ao sistema de pagamentos e transferências. Além disso, o diretor compartilhou a liderança no setor pedagógico com as EEB, devido à sua formação específica, e dividiu a gestão do setor de pessoal com o vice-diretor e o secretário. Por fim, o secretário ficou encarregado das atividades administrativas gerais, completando a distribuição de funções na equipe gestora. Essa divisão de tarefas foi realizada em comum acordo com os servidores, respeitando as habilidades e os conhecimentos de cada um.

Após essa análise da reestruturação física e da organização administrativa da escola, é importante analisar os resultados pedagógicos da escola. As médias de desempenho dos estudantes nas avaliações do Saeb, juntamente com os índices de aprovação, reprovação e abandono, apurados no Censo Escolar, compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Criado pelo Governo Federal em

2007, o Ideb é um indicador essencial para avaliar a qualidade da educação, pois considera tanto o fluxo escolar quanto as médias de desempenho nas avaliações. Na Tabela 5, a seguir, são apresentados os resultados do Ideb da escola no período de 2013 a 2021.

**Tabela 5 – Ideb da Escola Estadual Bela Vista (2013-2021)**

<b>ANO</b>	<b>META</b>	<b>Índice obtido</b>
2013	5.0	7.0
2015	5.3	7.1
2017	5.6	6.9
2019	5.9	6.4
2021	6.1	6.0
2023	-*	6.5

\*O Ideb possui metas divulgadas até o ano de 2021, não há até o momento de realização da pesquisa metas para os anos seguintes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2021).

Em uma análise cuidadosa, pode-se verificar, na tabela 5, que existe uma oscilação para baixo no Ideb de 2015 até 2021, saindo do resultado 7.1 naquele ano para 6.0 pontos em 2021. Pode-se notar também que no ano de 2021, a EE. Bela Vista encontrava-se fora da meta projetada, que era 6.1. Apesar disso, este é um indicativo positivo, já que foi a primeira avaliação realizada após o período de pandemia da Covid-19 e grande parte dos estudiosos da área da educação projetavam uma queda maior, devido às condições de aulas não presenciais no estado de Minas Gerais. Por mais de um ano os estudantes não tiveram acesso às aulas presenciais, receberam apenas os Planos de Estudos Tutorados, os chamados Pets. Os Pets eram apostilas com explicações e atividades relacionadas aos conteúdos e as habilidades para cada ano de ensino. Após realizar as atividades, os Pets eram devolvidos na escola pelas famílias dos estudantes ou enviados para os professores.

Também neste período os alunos puderam assistir às aulas do programa “Se liga na Educação<sup>12</sup>” criado pelo governo de Minas Gerais e exibido na Rede Minas de televisão que é um canal aberto e gratuito. Em 2023, o Ideb da EE. Bela vista voltou a crescer, esse é um bom indicativo, contudo esse dado não pode ser avaliado de

<sup>12</sup> O programa “Se Liga na Educação” é um projeto do Governo de Minas, executado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em parceria com a Rede Minas de Televisão, que tem como objetivo de implementar o currículo da rede pública estadual de ensino, por meio de teleaulas. Para maiores informações, acesse: <https://www.educacao.mg.gov.br/categoria/noticias/se-liga-na-educacao/>.

forma isolada, ele precisa ser analisado dentro de linha histórica. Neste caso os dados demonstram um indicativo de tendência de recuperação, mas que precisa ser confirmado com os próximos resultados.

Em relação ao fluxo, em 2017 a escola apresentou uma taxa de 99,2% e desde então a taxa vem se mantendo com 100% de aprovação, conforme dados extraídos do Simade (2023) que podem ser vistos na tabela 6, a seguir.

**Tabela 6 - Rendimento Escolar da EE Bela Vista de 2017 a 2021 (%)**

Ano	Aprovação		Reprovação		Abandono	
	Número	%	Número	%	Número	%
2017	355	99,2	2	0,5	1	0,3
2018	354	100	0	0	0	0
2019	387	100	0	0	0	0
2020	379	100	0	0	0	0
2021	398	100	0	0	0	0
2022	405	100	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Simade (2023).

A tabela 6 demonstra que, de 2018 a 2022, não houve reprovação e nem abandono na escola. Com o intuito de examinar os resultados pedagógicos da instituição de ensino, iremos analisar também, os dados do Saeb. Esse sistema consiste em um conjunto de avaliações externas em larga escala que são conduzidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Ele permite realizar uma avaliação diagnóstica do ensino básico no Brasil e identificar fatores que possam influenciar no desempenho dos estudantes. Por meio de testes e questionários aplicados a cada dois anos, o Saeb verifica os níveis de aprendizagem dos alunos que estão sendo avaliados. Os resultados das avaliações são considerados indicadores da qualidade do ensino e fornecem informações para aprimorar a educação com base em evidências.

Na tabela 7, a seguir, são apresentadas as proficiências médias da escola no Saeb nas últimas 5 avaliações (2013-2021).

**Tabela 7 - Proficiência média da Escola Estadual Bela Vista no SAEB**

“continuação”

ANO	Língua Portuguesa	Matemática
2013	229,95	259,52
2015	243,30	255,37
2017	233,32	245,83

**Tabela 7 - Proficiência média da Escola Estadual Bela Vista no SAEB  
“conclusão”**

2019	226,30	234,21
2021	213,85	213,90

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2021).

Percebe-se, pelos dados da tabela 7, que a EE. Bela Vista apresentou reduções na média de proficiência consecutivas, tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática, nos anos de 2017, 2019 e 2021, o que demonstra uma oscilação negativa, quando, na verdade, o que se deve buscar é a melhoria dos indicadores.

Também vamos analisar os dados do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), que tem como objetivo diagnosticar o desempenho dos estudantes em diferentes áreas do conhecimento, níveis e etapas de escolaridade. O diagnóstico é feito com dados obtidos nas avaliações externas que compreende o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb) e o Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa). Realizado desde 2006, o Proalfa avalia de forma censitária os alunos do 2º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa e em Matemática. O Proeb, por sua vez, é realizado desde o ano 2000 e avalia anualmente os alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio em Língua Portuguesa e em Matemática.

Para avaliar como ficou o desempenho dos estudantes no final de sua passagem pela instituição de ensino, vamos analisar os dados do Proeb. Na tabela 8, a seguir, são apresentados os dados da proficiência média obtida nesta avaliação nas edições dos anos de 2018 a 2022. A escolha desse recorte temporal dos dados do Proeb se justifica por abarcar o último ano da gestão anterior e da atual.

**Tabela 8 - Proficiência do 5º ano do Ensino Fundamental da Escola Estadual  
Bela Vista na Avaliação do Proeb (2018-2022)**

	Minas Gerais		SRE Nova Era		EE. Bela Vista	
	L. Port.	Mat.	L. Port.	Mat.	L. Port.	Mat.
2018	222,1	230,9	232,4	238,2	232,0	237
2019	222,4	230,4	227,9	234,8	215,2	226
2021	215	220	227	228	218	214
2022	218	220	-	-	233	233

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simave (2023).

Como pode ser visto na tabela 8, ocorreu uma oscilação nos resultados da avaliação nos últimos anos, mas que não altera o padrão da escola em Língua Portuguesa na escala de proficiência. Segundo os dados do SIMAVE (2022), em Língua Portuguesa a escala de proficiência é dividida em quatro níveis: até 150 pontos é o nível baixo; de 151 a 200 é o nível intermediário; de 201 a 250 é o nível recomentado e acima de 251 pontos é o nível avançado. No caso da EE. Bela Vista, de 2018 a 2022, houve uma permanência no nível proficiente, já que sua pontuação variou de 215,2 a 233 pontos nesse período.

Em Matemática, a escala de proficiência também é dividida em quatro níveis: baixo até 175; intermediário de 176 a 224; recomentado de 225 a 274; avançado, acima de 275. Neste componente curricular, a escola também oscilou, chegando a cair para o nível intermediário em 2021 e voltando para o recomentado em 2022.

Na tabela 9, a seguir, apresentamos a distribuição dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental nos padrões de desempenho do Proeb, especificamente no componente de Língua Portuguesa, para verificar como está o desempenho dos alunos neste componente curricular.

**Tabela 9 – Distribuição dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental da Escola Estadual Bela Vista nos padrões de proficiência do Proeb no componente curricular Língua Portuguesa (2018-2022) (%)**

<b>Edição</b>	<b>Baixo</b>	<b>Intermediário</b>	<b>Recomendado</b>	<b>Avançado</b>
2018	5.7	17	41.5	35.8
2019	9.3	21.6	50.5	18.6
2021	10	30	34	26
2022	7	19	39	34

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simave (2023).

Ao verificar os dados da tabela 9, é possível perceber que de 2018 para 2021 há um aumento na quantidade de estudantes nos padrões de desempenho baixo e intermediário e uma redução de estudantes nos padrões avançado e recomentado. Já no ano de 2022, os dados demonstram uma melhora nos resultados, aproximando-se aos números de 2018, porém ainda se observa que cerca de 26% dos alunos encontram-se nos níveis baixo e intermediário, ou seja, abaixo do recomentado para o ano de escolaridade.

Na tabela 10, a seguir, apresentamos a distribuição dos mesmos estudantes nos padrões de proficiências do Proeb em Matemática.

**Tabela 10 – Distribuição dos estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental da EE. Bela Vista nos padrões de desempenho do Proeb no componente curricular matemática (2018-2022) (%)**

<b>Edição</b>	<b>Baixo</b>	<b>Intermediário</b>	<b>Recomendado</b>	<b>Avançado</b>
2018	9.4	28.3	41.5	20.8
2019	12.4	34	44.3	9.3
2021	21	42	30	7
2022	12	25	48	15

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simave (2023).

É possível observar, de 2019 para 2021, um considerável aumento no número de estudantes que se encontravam no nível baixo e intermediário, chegando a atingir 37,7% dos alunos nesses padrões de desempenho. Essa constatação era preocupante, uma vez que indicava que quase 40% dos alunos da escola não estavam no nível recomendado. Em relação aos números de estudantes no nível recomendado e avançado, observa-se um aumento significativo em 2022, aproximando-se dos números apresentados em 2018. Destaca-se ainda que houve um aumento específico no número de alunos no nível avançado. No entanto, para verificar se essa melhora representa uma tendência ou se trata apenas de uma oscilação de resultados<sup>13</sup>, faz-se necessário acompanhar o comportamento nas próximas avaliações. Além disso, é importante ressaltar que, mesmo com a melhora ocorrida de 2021 para 2022, a escola ainda possui uma parcela significativa de alunos no nível baixo e intermediário, correspondendo a 37% do total. Essa situação é preocupante e exige atenção por parte da direção da escola e de toda a equipe pedagógica.

Os resultados das análises realizadas nesta seção dão indícios de que a escola apresenta uma infraestrutura física adequada e um fluxo escolar satisfatório. Os dados demonstram que os alunos estão frequentando as aulas e sendo aprovados, no entanto, é preocupante o número elevado de estudantes com desempenho abaixo do esperado para o ano de escolaridade que se encontram. Esses resultados evidenciam a existência de um possível problema na gestão pedagógica da instituição.

<sup>13</sup> É válido ressaltar que a avaliação do Proeb não aconteceu em 2020, devido a pandemia de Covid-19 e que o período sem aulas presenciais pode ter afetado os resultados das avaliações em 2021. Por outro lado, não podemos desconsiderar estes números, que analisados em conjunto com os dados do Saeb, durante uma série histórica, apontam para uma oscilação do desempenho dos estudantes nos últimos anos.

Assim, a próxima seção abordará justamente esse tema, a fim de buscar entender como acontece a gestão pedagógica da EE. Bela Vista.

## 2.5 COMO SE DÁ A GESTÃO PEDAGÓGICA DA EE. VISTA

Nesta seção, abordamos a gestão pedagógica na EE. Bela Vista, detalhando o papel do diretor, dos especialistas e dos professores. Além disso, explicamos como funciona a reunião de Módulo 2, os processos de planejamento e os momentos de formação dos servidores, destacando também quando e onde ocorrem. Outro ponto abordado é a rotatividade dos servidores da escola. Para obter as informações necessárias à apresentação dos dados, foram conduzidas nove entrevistas com os EEBs que atuaram na escola durante o período de 2019 a 2023. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e novembro de 2023, sendo que os roteiros das entrevistas estão nos apêndices A e B deste documento. No decorrer deste capítulo, serão apresentadas as principais informações coletadas a partir deste instrumento de pesquisa.

Já vimos neste estudo que o Diretor Escolar e o EBB são importantes para o funcionamento e o desenvolvimento do ensino em uma escola. Ambos os profissionais têm como objetivo principal buscar garantir a qualidade do ensino, promover o aprendizado dos alunos, oferecer um ambiente seguro e acolhedor, além de estabelecer uma parceria entre a escola, família e comunidade. O Diretor, o EBB e os professores compõem a equipe pedagógica, que é responsável pelo objetivo final da escola, que é promover a educação dos alunos.

Para que a equipe pedagógica possa desempenhar bem suas funções é necessário que eles tenham conhecimento do que se espera deles e quais são os objetivos de uma determinada escola. Para isso, a construção e elaboração do PPP é fundamental. Juntos, a equipe pedagógica e toda a comunidade escolar são os responsáveis pela elaboração e execução do PPP da escola. Esse é um documento que contempla a identidade da instituição, suas diretrizes e metas educacionais, além de determinar as ações que serão desenvolvidas para alcançá-las. A Resolução n. 4.948, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais define que:

Art.8º- O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são documentos formais e articuladores dos processos educativos, que devem contemplar o compromisso da escola com a sua comunidade escolar.

Art.9º- O Projeto Político Pedagógico, documento que estabelece os objetivos, diretrizes e metas da unidade escolar, a partir da construção coletiva, para a formação de cidadãos com direitos à proteção e à participação social deverá: I - Ser elaborado a partir da articulação e participação de todos os segmentos representativos da escola. II - Expressar a identidade e valores da comunidade e do território em que a escola está inserida, caracterizando os sujeitos atendidos, acolhendo e potencializando as suas particularidades. III - Conter o conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam os programas, projetos e práticas pedagógicas da escola, em consonância com as diretrizes da SEE/MG. IV - Conter os planos, projetos e/ou parcerias implementados na escola. Art.10- O Regimento Escolar, documento que regulariza e normatiza as ações da unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente e as diretrizes da SEE/MG, rege as relações intraescolares, expressando as intenções educativas da escola. Art.11- O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar deverão ser aprovados pelo Colegiado Escolar, sendo amplamente discutidos, implementados em toda escola e divulgados para a comunidade escolar. (Minas Gerais, 2024, p. 3)

A construção do PPP, conforme a Resolução n. 4.948 (Minas Gerais, 2024), deve ser um procedimento coletivo e democrático. Além da equipe pedagógica ele deve envolver a participação de toda a comunidade escolar. Segundo Veiga (2001, p. 110), o PPP deve:

i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ii) ser elaborado de forma participativa; iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e vi) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

O PPP da EE. Bela Vista (2019) foi inicialmente elaborado em 2019, como resultado dos Itinerários Avaliativos propostos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Esse processo envolveu a participação de servidores e membros da comunidade escolar, representados no Colegiado Escolar, e utilizou os Itinerários Avaliativos como ferramenta de apoio à gestão escolar. A iniciativa buscou aprimorar e consolidar o processo de aprendizagem dos estudantes, promovendo uma análise de dados e debates que culminaram na construção coletiva de um

diagnóstico dos fatores que influenciavam a aprendizagem e na definição de um plano de ação. Todo o processo foi realizado por meio de uma plataforma digital, resultando na elaboração dos PPPs pelas unidades escolares. (Escola Estadual Bela Vista, 2019)

Em 2020, o PPP da EE. Bela Vista (2020) foi reapresentado e aprovado sem alterações em uma assembleia do Colegiado Escolar. Posteriormente, nos anos de 2022 e 2023, o documento passou por revisões durante as reuniões de Módulo 2, com a participação de servidores e representantes do Colegiado Escolar.

O PPP da EE. Bela Vista (2023) atualizado em 2023 não inclui uma seção específica dedicada à gestão pedagógica ou ao setor pedagógico. Sua estrutura foi amplamente baseada em um documento modelo enviado pela SEE/MG às escolas da jurisdição da SRE, datado de 2022. Assim, mesmo após as atualizações realizadas em 2022 e 2023, a seção referente ao regimento escolar é essencialmente uma reprodução do modelo fornecido pela SEE/MG. Apesar de o documento ter sido aprovado pelo Colegiado Escolar, não houve nova discussão ampla com a comunidade escolar sobre essas alterações. A proposta curricular da escola também está contida apenas no regimento escolar e se assemelha ao que está previsto no documento enviado pela SEE. (Escola Estadual Bela Vista, 2023)

A Metodologia de ensino da instituição, com a descrição das estratégias e procedimentos pedagógicos adotados para a efetivação da proposta curricular, incluindo o uso de recursos e atividades práticas, não foram mencionados no documento.

Uma seção específica do PPP de 2023, com dois parágrafos, é dedicada à educação especial, indicando o compromisso da escola com o atendimento desse público. Outro ponto destacado são os projetos da instituição, incluindo o Projeto de Intervenção Pedagógica, que descreve seus objetivos, metodologia e custos. (Escola Estadual Bela Vista, 2023).

As avaliações também são abordadas no PPP, com informações sobre a distribuição de pontos e os instrumentos utilizados, além de uma subseção dedicada às avaliações externas, na qual se menciona a participação nos exames oferecidos pelos governos estadual e federal, como Proeb e Proalfa. Nesse trecho são apresentados os resultados dessas avaliações nos anos de 2021 e de 2022. Além disso, o documento destaca que a avaliação educacional em larga escala é uma ferramenta indispensável para a produção de diagnósticos mais precisos e assertivos

sobre a qualidade da educação ofertada às crianças e aos jovens brasileiros. (Escola Estadual Bela Vista, 2023).

O documento ainda contempla uma seção sobre recomposição das aprendizagens e reforço escolar, destacando o Plano de Recomposição das Aprendizagens (PRA) e o Reforço Escolar, ambos projetos da SEE que foram implementados na escola. Na subseção do reforço escolar, é explicado que a SEE ofereceu turmas de reforço de 2019 a 2022, com a expectativa de uma nova turma em 2023, que não foi concedida à escola devido ao não atendimento aos critérios estabelecidos naquele ano<sup>14</sup> (Escola Estadual Bela Vista, 2023).

Por fim, o PPP da EE. Bela Vista (2023) inclui o Regimento Escolar em sua última seção, que foi baseado em um modelo oferecido pela SEE, proporcionando um guia completo das diretrizes e normas que regem a EE. Bela Vista (Escola Estadual Bela Vista, 2023). Uma forma de garantir que o Regimento Escolar não se torne apenas uma cópia do texto sugerido pela SEE/MG é promovendo adaptações que reflitam as particularidades e necessidades específicas da comunidade escolar da EE. Bela Vista. Para isso, é importante que a equipe pedagógica, junto aos demais atores da escola, avalie o regimento proposto e identifique pontos em que possam ser inseridas ou ajustadas diretrizes que dialoguem diretamente com a realidade local.

A contextualização do regimento pode se dar em aspectos como a gestão de conflitos, a participação dos pais e responsáveis, assim como a partir de formas de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, adequando as orientações gerais às práticas que melhor se encaixem na dinâmica e nos valores da escola. Além disso, a inclusão de diretrizes específicas sobre temas relevantes, como a promoção de uma cultura de paz, a valorização da diversidade e o incentivo à participação ativa dos estudantes no processo educacional, pode tornar o regimento mais significativo e aplicável.

Dessa forma, o Regimento Escolar passa a ser mais que um documento normativo; torna-se um elemento articulador entre o projeto político-pedagógico e a identidade da escola, oferecendo diretrizes que legitimem e incentivem uma gestão pedagógica que responda aos desafios e às expectativas da comunidade escolar.

---

<sup>14</sup> Importante dizer que, mais adiante, serão tratados o objetivo e as características da proposta do Reforço Escolar.

Além de participar da construção do PPP, a equipe pedagógica também é responsável pela definição e organização do currículo escolar. Esse deve contemplar as diretrizes nacionais e estaduais de educação, a escolha dos conteúdos, das metodologias de ensino, dos materiais didáticos e das formas de avaliação dos alunos. É importante que essas escolhas sejam feitas de forma participativa, levando em consideração as necessidades e características dos alunos e professores. Segundo Lück (2009), a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade escolar, o que abarca pais de alunos e a sociedade em geral. Sendo assim, a construção do currículo deve acontecer com o envolvimento de todos os membros da comunidade para que de fato ele contemple os anseios da sociedade local.

Ao analisarmos os documentos da escola e os registros das reuniões, observamos que não houve definição e organização de um currículo próprio para a instituição. A equipe pedagógica adota o CRMG sem realizar uma discussão e adaptação coletiva para adequá-lo à realidade da escola. Este é claramente um problema que necessita de solução, pois, mesmo havendo um currículo de referência em Minas Gerais, é crucial adaptá-lo à realidade da instituição e construí-lo de forma coletiva, como mencionado anteriormente.

A EE. Bela Vista utilizou como referência o CRMG para desenvolver projetos que visam ampliar as habilidades previstas no currículo e na BNCC. No período de 2021 e de 2022, a instituição implementou seis projetos pedagógicos, os quais estão listados no quadro 1, apresentado a seguir.

**Quadro 1 - Projetos que a escola desenvolveu (2022)**

<b>Conteúdo</b>	<b>Palco Encantado</b>	<b>Sessão Simultânea</b>	<b>Mostra de trabalhos</b>	<b>Pequenos Escritores</b>	<b>Festa Junina</b>	<b>Intervenção Pedagógica</b>
Língua Portuguesa	X	X	X	X	X	X
Matemática			X		X	
Ciências			X			
Geografia	X		X		X	
História	X		X		X	
Arte	X		X	X	X	
Literatura	X	X	X	X	X	X
Ensino Religioso					X	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados dos arquivos da escola.

Todos os projetos mencionados no quadro 1 estão previstos no PPP da EE. Bela Vista. Dentre esses projetos, dois deles são direcionados para a área de escrita e leitura. Um deles é o projeto denominado "Sessão Simultânea", no qual os alunos têm a oportunidade de escolher uma das 6 salas de contação de histórias disponíveis. Esse projeto consiste em 3 sessões, em que antes de ouvir a leitura, o aluno precisa ler a resenha e observar a ilustração do livro que estão afixados em cada um dos pontos de leitura. Após fazer sua escolha, o aluno inscreve seu nome e aguarda o início da leitura. Na próxima seção, o aluno tem a opção de participar da leitura de uma outra história. As seções acontecem em dias diferentes.

O outro projeto é chamado "Pequenos escritores", que obteve a adesão de todos os professores da escola em 2023. Nesse projeto, todos os alunos inscritos têm a oportunidade de realizar, ao longo de três meses, a produção de um livro. Além disso, os próprios alunos são os responsáveis por ilustrar o livro, que, posteriormente, é impresso por uma editora. É importante destacar que em 2023 todos os 411 alunos matriculados na escola participaram desse projeto.

Outro projeto que merece destaque é o "Palco Encantado", em que todas as turmas realizaram apresentações de dança, música, teatro e contação de histórias. As apresentações são realizadas quinzenalmente e contam com a presença de pais e responsáveis pelas crianças.

Além de estar descritos no PPP da escola, a instituição registra os projetos com fotografias, que também são compartilhadas em suas redes sociais. Apesar de ter 411 alunos, a página da instituição, em uma determinada rede social, conta com 1.780 seguidores, tem 659 publicações e também pode ser considerada uma ferramenta de aproximação entre a comunidade e a escola.

A escola possui um projeto de intervenção para recuperar os alunos que apresentam defasagens pedagógicas. Esse projeto é realizado por meio de agrupamentos temporários, nos quais os alunos são agrupados por ano de escolaridade e por nível de aprendizagem, em um dia e horário específicos. Cada uma das três professoras de um determinado ano é responsável por um grupo de alunos. Em 2023, o projeto de intervenção atendeu cerca de 75 alunos do 1º ao 5º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Embora essa prática possa gerar resultados

positivos, não foram encontrados registros sobre como foram realizadas e se foram realizadas avaliações para subsidiar a divisão dos alunos por esses níveis proximais.

No ano de 2022, a instituição ofereceu aulas de reforço escolar para alunos do 3º, 4º e 5º anos. Duas turmas foram formadas, cada uma com aproximadamente 15 estudantes. De acordo com a SEE/MG (2023), o objetivo do projeto de Reforço Escolar é proporcionar condições de aprendizado diferenciadas para os alunos que não consolidaram suas habilidades e competências em seus respectivos anos escolares. Além disso, busca ajudar os alunos que enfrentaram dificuldades durante os anos letivos de 2021 e 2022, por meio de um trabalho pedagógico mais individualizado e direcionado, introduzindo novas práticas pedagógicas e metodologias de ensino interativas e dinâmicas. As aulas foram ministradas no contraturno, e a SEE/MG enviou uma lista com os nomes dos alunos selecionados para participar do projeto, com base nos resultados das avaliações diagnósticas realizadas pelo governo estadual. Entretanto, a escola enfrentou dificuldades em relação à frequência dos alunos nas aulas de reforço escolar, uma vez que o transporte escolar não era disponibilizado para essas atividades. Muitos alunos não possuíam condições de comparecer às aulas, por falta de transporte ou de alguém que pudesse levá-los à escola.

Em 2023, apesar das avaliações internas indicar que cerca de 60 alunos estavam com déficit na aprendizagem, não foram autorizadas novas turmas de reforço para a escola. A equipe pedagógica não compreendeu o motivo e a SRE alegou que a instituição não tinha o número mínimo de 8 alunos com baixo desempenho por ano de escolaridade nas avaliações diagnósticas do estado para ser autorizada a turma.

O fato de não ter sido autorizado as turmas de reforço para o ano de 2023 foi um ponto negativo. Essas aulas proporcionam uma oportunidade adicional para revisar o conteúdo aprendido em sala de aula e esclarecer dúvidas. Além disso, os professores e tutores que ministram as aulas de reforço podem oferecer estratégias de estudo e técnicas de resolução de problemas, o que pode contribuir para melhorar o desempenho do aluno nas avaliações.

Também pensando na melhoria do desempenho dos estudantes, a escola aplica anualmente as avaliações diagnósticas que compõem o Simave. Elas são encaminhadas pela SEE/MG, tanto no formato digital quanto impresso, para todos os alunos matriculados nas turmas do 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental na EE. Bela

Vista. O objetivo desses testes é avaliar de forma minuciosa e individual o desempenho dos estudantes em cada disciplina. Ademais, as avaliações permitem que os professores e EEB revisem o planejamento e adequem as estratégias de ensino de acordo com as necessidades dos estudantes.

Como o teste encaminhado pela SEE/MG ocorre apenas em março, a EE. Bela Vista optou, em 2023, por também aplicar um teste elaborado por cada professor em fevereiro, com o mesmo objetivo das avaliações diagnósticas elaborada pela SEE/MG. Além da avaliação diagnóstica, a SEE/MG, através do Simave, disponibiliza as avaliações somativas em seu portal. Essas avaliações têm o objetivo de acompanhar o desenvolvimento dos alunos ao longo do ano e oferecer aos professores e EEBs a oportunidade de revisar, planejar e adequar as estratégias de ensino de acordo com as necessidades dos alunos. As avaliações medem o desempenho dos estudantes em determinadas habilidades, utilizando matrizes de referências que foram construídas com base no currículo de Minas Gerais. No entanto, antes das avaliações, os professores realizam seus planejamentos pedagógicos, os quais são conduzidos pelos especialistas em educação básica (EEBs).

Para este estudo, a análise do trabalho de planejamento pedagógico da EE. Bela Vista, com ênfase na atuação dos EEBs, demandou a inclusão de outras perspectivas além da visão da direção escolar. Com esse objetivo, foram realizadas entrevistas com os especialistas em educação básica (EEBs). Os depoimentos fornecidos permitiram obter uma visão mais aprofundada sobre a gestão pedagógica da escola, abordando aspectos que não estão formalmente registrados em documentos. O foco dessas entrevistas, realizadas entre agosto e novembro de 2023, foi a gestão pedagógica.

Ao todo, foram ouvidos os nove EEBs que atuaram na EE. Bela Vista entre 2019 e 2023. Das nove entrevistas, sete ocorreram de forma presencial, enquanto as outras duas foram realizadas por videoconferência, devido à mudança de domicílio das entrevistadas para outros municípios. Durante as entrevistas, foi explicado às participantes que o objetivo principal era coletar informações relevantes sobre a gestão pedagógica da instituição. Além disso, foi informado que todas as entrevistas seriam gravadas e transcritas posteriormente, com garantia de sigilo e preservação da identidade das participantes. Todas as entrevistadas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ver apêndice D). No quadro 2, a seguir,

apresentamos o perfil das entrevistadas, facilitando a interpretação dos dados e o aprofundamento das análises. Optamos por utilizar pseudônimos para preservar a identidade dos profissionais que desempenharam suas funções na instituição nesse período.

**Quadro 2 - Perfil das especialistas entrevistadas**

Nome (pseudônimo)	Idade	Formação	Período de atuação na escola	Experiência	
				Na Educação	Na função de EEB
Maria	64 anos	Pedagogia especializa_ ção em supervisão escolar	04/02/2019 a 20/08/2021	30 anos	30 anos
Elizabeth	54 anos	Pedagogia	04/02/2019 a 31/12/2019	08 anos	08 anos
Marlene	61 anos	Pedagogia com especializa_ ção em supervisão escolar	03/02/2020 a 31/01/2021	23 anos	14 anos
Tatiana	38 anos	Pedagogia	24/08/2021 a 31/12/2021	12 anos	02 meses
Marta	44 anos	Pedagogia	15/03/2021 a 31/12/2022	14 anos	15 dias
Margarida	65 anos	Pedagogia	16/01/2023 a 31/12/2023	16 anos	16 anos
Lucia	48 anos	Pedagogia	16/01/2023 a 31/12/2024	5 anos	5 anos
Ruth	62 anos	Pedagogia	16/01/2023 a 24/07/2023	43 anos	13 anos
Magali	31 anos	Pedagogia	16/10/2023 a 18/10/2023	01 mês	Sem experiência

Fonte: Elaborado a partir das informações obtidas nas entrevistas.

Todas as especialistas que integraram o quadro da escola são do gênero feminino e possuem, em média, 52 anos de idade. O tempo médio de experiência na área da educação é de 17 anos, enquanto o tempo médio de atuação como especialista é de 9 anos. A especialista mais experiente é Maria, com 64 anos de idade,

sendo 30 anos dedicados à educação e à função de especialista. Por outro lado, a menos experiente é Magali, com 31 anos de idade, apenas um mês de experiência na área da educação e nenhuma experiência como especialista.

É relevante observar que três profissionais tinham menos de três meses de experiência na função de EEB. Isso demandava que a gestão dedicasse tempo para orientá-las e, por vezes, realizasse atividades direcionadas especificamente para elas.

Antes de realizar as entrevistas, nos chamou a atenção o alto número de profissionais que atuaram na função. Em cinco anos, passaram pela escola 9 profissionais diferentes. Fomos tentar entender os fatos que contribuíram para esta alta rotatividade. O quadro 3, a seguir, apresenta a rotatividade dos profissionais que ocuparam o cargo de Especialista entre os anos de 2019 e 2023.

**Quadro 3 – Rotatividade de Especialistas na E.E. Bela Vista de 2019 a 2023**

<b>Ano</b>	<b>Turno Matutino</b>	<b>Turno Vespertino</b>
2019	Maria	Elizabeth
2020	Maria	Marlene
2021	Tatiana	Marta
2022	Margarida	Marta
2023	Lucia	Ruth/ Magali / Margarida

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Simade (2023).

Após análise do quadro 3 e dos registros da escola, constatamos que até 2020 a instituição contava com 2 especialistas efetivos, sendo que um deles desempenhava o papel de diretor. No mesmo ano, a especialista Maria, que fazia parte do quadro efetivo, solicitou sua transferência, ocasionando uma rotatividade de profissionais desde então na escola.

Em outubro de 2023, uma das EEBs, presente na instituição desde janeiro, solicitou desligamento do cargo. Durante a entrevista com a especialista Ruth, ela explicou que deixou o cargo para ingressar na rede municipal de ensino, justificando que a prefeitura oferece uma remuneração superior em comparação com o estado.

Essa disparidade salarial torna-se evidente ao considerarmos que o salário inicial para especialistas na rede municipal de ensino onde a escola está instalada é de R\$5.557,20, conforme dados do Portal Transparência da prefeitura municipal. Em contraste, na rede estadual, um especialista que inicia sua carreira como servidor contratado recebe uma remuneração de R\$2.652,29, conforme a Lei Estadual n.

24.382 (Minas Gerais, 2023). Além disso, os servidores da rede municipal de ensino também recebem um vale alimentação no valor de R\$500,00.

Apesar de a disparidade salarial ser justificada pela diferença na carga horária de trabalho – 40 horas na rede municipal e 24 horas na rede estadual, a situação é preocupante. A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) proíbe a acumulação de dois cargos públicos de natureza técnica, o que também se aplica aos servidores da rede estadual de Minas Gerais. Assim, o especialista em educação básica (EEB) não pode ocupar dois cargos na mesma função. Com os contratos limitados a 24 horas semanais na rede estadual, esse fator pode contribuir para um aumento da rotatividade de especialistas como observado na EE. Bela Vista em 2023.

Durante as entrevistas conduzidas, ao questionar às especialistas sobre seu sentimento de valorização pela Secretaria de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e pela comunidade escolar, sete das nove entrevistadas responderam negativamente. Os motivos principais citados foram as questões salariais e a carga horária de trabalho. A especialista Elizabeth, por exemplo, relatou que:

Pela comunidade escolar sim. A gente tem esse retorno mais rápido, é mais acessível, a gente percebe pelas falas das famílias. Mas da Secretária de Educação eu acho que deixa a desejar ainda. Porque a gente tem uma carga horária de 24 horas quanto a gente trabalha no Estado, mas você não trabalha 24 horas. Você acaba concluindo aí 48 horas semanais, porque a demanda de trabalho é muito grande, muito burocrática. E o que pesa mesmo é a questão salarial do Especialista. Ele trabalha tanto quanto um professor, mas ele não é valorizado neste sentido. Acho que é o que pesa (Entrevista com a EEB Elizabeth, 2023).

Outra questão que chamou nossa atenção está relacionada à permanência do EEB no cargo. Entre as oito entrevistadas, cinco já cogitaram desistir da profissão e quatro das nove não estão trabalhando na função. Duas decidiram não se candidatar a nenhuma vaga em 2023 e uma está exercendo a função de professora. A pergunta foi feita da seguinte forma: você já considerou desistir do cargo de Especialista da Educação Básica? Em caso afirmativo, quais foram os motivos que o levaram a considerar essa possibilidade? A especialista Lúcia, que atuou na escola em 2023, afirmou já ter considerado essa possibilidade. Ela explicou em sua fala que

Surgem muitos fatores, como questões financeiras, estresse, e a sobrecarga de trabalho, pois, às vezes, desempenhamos funções que

deveriam ser realizadas por mais de uma pessoa. Além disso, os problemas familiares se somam a tudo isso, e, em certos momentos, dá vontade de dizer: 'não quero mais isso' (Entrevista com a EEB Lúcia, 2023).

As outras quatro EEBs não chegaram a pensar em desistir do trabalho, mas também relataram uma alta demanda de tarefas e problemas relacionados com a gestão dos professores. Ao serem questionados sobre quais os fatores elas consideram mais frustrantes na profissão, foram apresentadas várias respostas, principalmente ligadas na relação com o professor e com as demandas de trabalho. A servidora Maria afirmou:

São as demandas que te pegam assim de surpresa. Assim, a própria Superintendência tem uma organização, que, assim, parece que eles não respeitam muito a escola. Eu sei que eles têm uma demanda, mas a gente tem um cronograma, uma rotina, que muitas vezes é atropelado. Igual eu te falei a própria secretaria tem um cronograma bacana, mas a gente não consegue cumprir todo, 100%. Essa semana, por exemplo, de avaliações, eles ficam a semana toda de reunião, é Jovem de Futuro, aí a gente tinha a GIDE. Então é muita demanda e isso dificulta (Entrevista com a EEB Maria, 2023).

Diante das respostas aqui apresentadas fica evidente que é necessário um estudo para verificar como está a situação dos servidores que atuam na função de EEB no estado de Minas Gerais e se isso tem afetado o desempenho desses profissionais. Com este estudo talvez seja possível propor soluções que eliminem ou pelo menos amenizem os problemas relatados.

A rotatividade de servidores, especialmente nos casos dos especialistas da EE. Bela Vista, pode refletir na gestão pedagógica da escola. A EEB Elizabeth, ao ser questionada se o fato de não pertencer ao quadro de servidores efetivos da EE. Bela Vista interferiu no desempenho de suas atividades, afirmou que isso afeta diretamente o trabalho. Segundo ela:

Às vezes você chega empolgada, como aconteceu no período em que trabalhou na EE. Bela Vista e começa a acompanhar as turmas, pegar todo o ritmo da escola, da gestão e no final do contrato após ter desenvolvido um certo trabalho, não consegue dar sequência a ele (Entrevista com a EEB Elizabeth, 2023).

Conforme o relato de Elizabeth, a instabilidade no ambiente de trabalho emerge como um desencadeador de frustração e interrupção nos processos pedagógicos. De acordo com ela, essa falta de estabilidade resulta na desorientação de toda a equipe. Elizabeth prossegue afirmando que, ao longo de suas experiências em diversas escolas, enfrentou um período de adaptação, sendo que em algumas foi aceita e em outras não, considerando isso como algo normal. Quando outros profissionais foram questionados sobre o impacto da rotatividade em seu desempenho, inicialmente, muitos afirmaram que não afetava negativamente. Contudo, à medida que responderam mais detalhadamente, admitiram que, de fato, é necessário um período de adaptação ao chegar em uma nova escola. Além disso, destacaram a dificuldade em dar continuidade ao trabalho iniciado, observando que, ao final do contrato, essa continuidade é frequentemente interrompida. A especialista Lucia por exemplo falou que:

É melhor dar a sequência, porque no outro ano é que vai refletir o ano anterior. No ano passado você fez isso e isso aqui. A gente acertou, mas pode melhorar. Aí a gente consegue fazer até melhor. Porque as pessoas já conhecem como você trabalha, como é o ritmo (Entrevista com a EEB Lucia, 2023).

A falta de continuidade no trabalho, de fato, impacta diretamente no desenvolvimento pedagógico da escola, especialmente porque os servidores novatos necessitam de um período de adaptação. Em alguns casos, a falta de segurança desses servidores durante esse período acarreta implicações em diversas atividades escolares, notadamente nas conduções de reuniões, na implementação de projetos e no processo de planejamento. Essa influência adversa ocorre, sobretudo, nos momentos em que é crucial a exposição dos profissionais diante da equipe, como nas reuniões e no desenvolvimento de projetos. A inexperiência desses profissionais resulta na dificuldade de transmitir segurança e conquistar a confiança do grupo, comprometendo, por conseguinte, as atividades propostas.

De acordo com as EEB entrevistadas, os planejamentos são realizados semanalmente, aproveitando os horários vagos dos professores, como nas aulas de Educação Física e na biblioteca. A especialista Maria compartilhou detalhes sobre como esses planejamentos são conduzidos:

A Escola tinha uma organização muito bacana, tinha um cronograma de atendimento. Nos horários de biblioteca e de educação física, os pares que ficavam com horários vagos sentavam com a Especialista para fazer o planejamento da semana (Entrevista com a EEB Maria, 2023).

Conforme as demais especialistas, o planejamento na escola é feito em reunião de dois dos três professores de cada ano de ensino com o EEB do turno. Após essa reunião, o EEB é responsável por encontrar o terceiro professor de cada ano e repassar o planejamento discutido. Tanto o professor quanto as especialistas fazem o registro desse planejamento em cadernos próprios. Elas utilizam o CRMG como base para o planejamento, sempre verificando o que foi aplicado na semana anterior e o que precisa ser aplicado na semana seguinte. Caso não seja possível realizar tudo o que foi planejado, elas retomam a partir desse ponto. A especialista Marta relata que:

Eu sempre tinha na agenda as coisas que a gente precisava trabalhar, tinha também o plano, o currículo e a gente trabalhava em cima daquilo. Em cima do que os alunos estavam precisando. Tinha alguma coisa que algum professor tinha feito e tinha dado certo era o momento de compartilhar aquilo (Entrevista com a EEB Marta, 2023).

É importante dizer que o currículo mencionado por Marta é o CRMG, uma vez que a escola ainda não elaborou seu próprio documento curricular. Além disso, Marta enfatiza a importância da troca de experiências entre a equipe, ressaltando seu papel intermediador nesse processo. Essa comunicação entre os profissionais é fundamental para o desenvolvimento pedagógico adequado na escola.

No entanto, quando uma especialista é nova na instituição, especialmente se for inexperiente na profissão, pode enfrentar dificuldades para apoiar os professores, pois é necessário um tempo para estabelecer confiança mútua. Um exemplo disso é o relato da especialista Tatiana, que trabalhou na escola no ano de 2021. Apesar de ter aproximadamente doze anos de experiência como professora da Educação Infantil, ela tinha menos de um ano de atuação como EEB. Tatiana compartilha que enfrentou desafios ao lidar com professores, alunos e pais nessa nova função. Ela reconhece que possuía pouca experiência nesse papel específico. “O desafio é lidar com professores e com os alunos e também com os pais. Os conflitos, que eu tinha pouca experiência e tinha que direcionar a pessoa. (Entrevista com a EEB Tatiana, 2023)

Ela ainda relatou que, devido à sua timidez, enfrentou um grande desafio ao realizar as reuniões com os profissionais da escola, especialmente aqueles com mais experiência, devido às críticas que recebia. No entanto, ao longo do tempo e com o apoio da direção e de outros profissionais, ela conseguiu superar essas dificuldades e melhorar nessa função. Em 2023, ela deixou de atuar nessa posição, uma vez que não é parte do quadro efetivo do estado, passando a ser professora na rede municipal de ensino da cidade onde a escola está instalada.

Podemos observar, no relato da especialista Tatiana, que geralmente os especialistas com menos experiência enfrentam dificuldades para auxiliar os professores, o que resulta na falta de confiança dos professores em sua liderança. Essa situação gera uma demanda maior para a direção da EE. Bela Vista, que é constantemente procurada para resolver problemas que o próprio EEB poderia solucionar.

Um exemplo disso são as reuniões do Módulo 2 que ocorrem às quartas-feiras na escola. A ex-EEB Marta, que atuou na escola nos anos de 2021 e 2022, relatou os seguintes aspectos sobre essas reuniões:

Participavam o Diretor, o Vice, as Professoras, as Especialistas. Elas eram feitas quinzenalmente durante 4 horas. Quem conduzia era eu, a outra supervisora com apoio do Diretor e do Vice. Os assuntos mais tratados eram os relacionados a escola mesmo, planejamento, compartilhar boas práticas, não sei. A gente falava os assuntos do DED<sup>15</sup>, era tipo capacitação (Entrevista com a EEB Marta, 2023).

As informações sobre os assuntos mais tratados nas reuniões foram confirmadas pelas demais entrevistadas. Além disso, todas mencionaram que eram as principais responsáveis por conduzir as reuniões de Módulo 2. No entanto, devido à pandemia de Covid-19 em 2020, a direção teve que tomar a frente das reuniões. Isso ocorreu porque as reuniões passaram a ser virtuais e os especialistas da época não tinham familiaridade com o uso das tecnologias. Além disso, a partir de 2021, a escola contava apenas com especialistas contratados que precisavam de tempo para se adaptar à escola e à equipe. Alguns deles eram inexperientes e atuaram por menos

---

<sup>15</sup> Diário Escolar Digital (DED) é uma ferramenta para registro e acompanhamento da frequência e desempenho dos estudantes da rede pública de Minas Gerais. Ele está disponível em: [ded.educacao.mg.gov.br](http://ded.educacao.mg.gov.br).

de seis meses antes de chegar à escola. Por esse motivo, a direção assumiu a condução das reuniões e incluiu a participação dos especialistas ao longo do ano.

Como citamos ao longo deste capítulo, uma das preocupações da direção é a rotatividade dos EEBs e o desinteresse pela profissão. Durante a entrevista com a especialista Ruth, ao ser questionada sobre o que a SEE-MG pode fazer para tornar a profissão mais atrativa e valorizada, ela respondeu:

Aumentar o salário. Capacitar mais a turma da Especialista. Me parece que a grande dificuldade deles é ter gente capacitada. Porque eles jogam a gente na rede, mas a rede não é igual a da prefeitura. A prefeitura não é igual ao estado. Eles cobram da gente como se fosse obrigado a saber como trabalhar para eles. O estado trabalha de uma forma, a prefeitura de outra e a gente está sempre assim, quem é contratado, pinga lá pinga cá. Trabalhar na prefeitura é um jeito, trabalho no estado é outro. Acho que a grande dificuldade da gente é adaptar em cada escola. Por exemplo, eu estou aqui, se eu for para outra escola do estado o jeito de trabalhar deles é totalmente diferente. Não tem unificação, então eles têm que capacitar a gente antes de começar. Não é no meio ficar cobrando as coisas, por exemplo Gide, eu nunca trabalhei em escola com Gide. Aí a gente ficou perdido de como fazia as coisas. Aí depois quando estava em andamento que vem dar uma palavrinha com a gente sobre Gide. Como se diz, com o bonde andando fica mais complicado para você, é refazer o que você já fez. Então tem que capacitar a gente antes de começar (Entrevista com a EEB Ruth, 2023).

Na fala da servidora Ruth, fica evidente que, apesar de 43 anos de experiência na área da educação e ainda 13 anos atuando como EEB, ela enfrentou dificuldades ao ingressar na rede estadual de educação, o que exigiu um período de adaptação e a necessidade da participação da direção nas atividades pedagógicas da escola. Diante disso, fica claro a necessidade de criar ferramentas que auxiliem os profissionais recém-chegados a se adaptarem à escola e à rede de educação do estado de Minas Gerais.

No dia 16 de outubro de 2023, a EEB Ruth pediu demissão da escola para atuar na rede municipal, alegando que o salário oferecido é quase o dobro do salário da rede estadual. A direção da escola, já sobrecarregada com as demandas administrativas, financeiras e de pessoal, e buscando se envolver ativamente nas iniciativas pedagógicas, enfrentou desafios significativos ao se deparar com a redução para apenas uma Especialista em Educação Básica (EEB). Isso resultou em dificuldades adicionais para desempenhar suas responsabilidades, visto que

precisava dedicar parte de seu tempo para realizar tarefas anteriormente atribuídas à outra especialista.

Após a saída de Ruth, a direção iniciou o processo de contratação de um substituto. No primeiro edital divulgado, nenhum candidato se apresentou. Diante disso, o diretor compartilhou a informação em diversos grupos de redes sociais e no portal da Superintendência Regional de Ensino, reagendando o edital. Mesmo com a republicação, ninguém se candidatou à vaga. A direção teve que reagendar novamente o edital, ampliando a divulgação nos mesmos meios de comunicação para então conseguir contratar outro profissional para a função.

A especialista Magali foi contratada, mas sua limitação de experiência, com apenas um mês como professora no ensino médio e sem histórico como EEB, preocupava a direção, pois havia pouco tempo para treinamento devido ao encerramento do ano letivo. Além disso, no primeiro dia de trabalho de Magali, o diretor se ausentou para realizar uma operação, o que, no nosso entendimento, pode ter contribuído para a decisão dela de pedir dispensa em 23 de outubro de 2023, alegando que não "levava jeito" para a função.

Dessa forma, foi necessário lançar outro edital para preencher a vaga, mas, assim como antes, o primeiro edital não teve sucesso. Diante dessa situação, a direção e o secretário da escola entraram em contato com algumas EEBs que já haviam trabalhado na instituição e explicaram a situação, solicitando sua participação no processo seletivo. A especialista Margarida aceitou participar, sendo a única candidata, e assumiu o cargo em 25 de outubro de 2023.

A busca por uma substituta para a servidora Ruth, que deixou o cargo de especialista, revelou a dificuldade em encontrar profissionais qualificados para essa função. Além disso, a falta de experiência e as limitações dos novos profissionais têm preocupado a direção, que, até o final de 2023, ainda não havia conseguido contratar um servidor efetivo para atuar nessa área. Essa situação é agravada pelo fato de que cada turno da EE. Bela Vista conta com um especialista, o que gera comparações e cobranças entre os professores. Para evitar problemas, a direção assumiu a responsabilidade de conduzir os trabalhos pedagógicos de um turno, dividindo as atividades com outra EEB para não sobrecarregar.

Além do problema relacionado aos especialistas, a escola enfrenta também uma grande rotatividade de docentes e funcionários administrativos. Apenas 23% dos

servidores são efetivos, o que significa que mais de 50% dos professores são contratados temporariamente. Essa situação, na minha percepção, pode causar impactos negativos, pois esses professores não conhecem a realidade dos estudantes e não possuem um vínculo com a instituição, o que dificulta a construção de um processo de aprendizagem conjunto e alinhado com a cultura, visão, missão e valores da escola.

Além disso, é importante analisar a situação das outras funções da escola, que também são essenciais para o seu funcionamento. Seguindo os dados da tabela 11, a seguir, verifica-se que a rotatividade também é alta nessas áreas.

**Tabela 11 - Número de servidores efetivos e contratos da EE. Bela Vista  
(2018-2023)**

ANO	SERVIDORES		TOTAL DE SERVIDORES <sup>16</sup>
	EFETIVOS	CONTRATADOS	
2018	20	28	48
2019	18	32	50
2020	17	31	48
2021	16	35	51
2022	15	41	56
2023	13	46	59
2024	15	37	51

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Simade (2023).

Como pode ser observado na tabela 11, a escola possuía, em 2018, 41% dos seus servidores dentro do quadro efetivo da escola, ou seja, menos da metade. Já em 2024, esse número reduziu ainda mais, chegando a 29% do seu quadro de pessoal com um vínculo de trabalho efetivo e 72% em caráter temporário. A meta 18.1 do Plano Nacional de Educação (PNE), para o ano de 2022, previa que, na educação básica, 90% dos profissionais do magistério fossem servidores efetivos e 50%, no mínimo, dos respectivos profissionais da educação não docentes fossem ocupantes de cargos de provimento efetivo e estivessem em exercício nas redes escolares a que se encontrassem vinculados (Brasil, 2014, recurso on-line). Sendo assim, podemos verificar que mesmo em 2023, na escola em questão, o número de servidores

<sup>16</sup> A alteração do quadro de servidores nas escolas estaduais de Minas Gerais em 2024 é regida pela Resolução SEE Nº 4.925, de 10 de novembro de 2023 (Minas Gerais, 2023). Geralmente, todo ano é publicada uma resolução que estabelece a composição do quadro de pessoal nas escolas, considerando também o número de alunos matriculados. Esse ajuste anual, é aplicado tanto ao quadro administrativo quanto ao magistério.

ocupantes de cargo efetivo está longe do ideal para realizar uma boa gestão pedagógica.

Ao analisar o quadro de pessoal da escola dos últimos 4 anos, percebemos que houve uma queda no número de servidores efetivos da escola ligados à área pedagógica, como pode ser visto na tabela 12, a seguir.

**Tabela 12 - Servidores da área do Magistério que ocupam o cargo efetivo na EE. Bela Vista (2018-2023) (%)**

<b>Ano</b>	<b>Porcentagem</b>
2018	53
2019	44
2020	33
2021	25
2022	33
2023	24

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Simade (2023).

Observa-se que, em 2018, a escola possuía 53% dos seus servidores do magistério como efetivos e, em 2023, esse número foi reduzido para 24%. Apesar dos dados que comprovam a existência de um percentual significativamente baixo de servidores efetivos, é necessário analisar a tabela 13, a seguir, a fim de verificar a rotatividade dos servidores contratados, ou seja, se estes permanecem ou não na instituição de um ano letivo para outro.

**Tabela 13 – Número de servidores novatos na EE. Bela Vista (2021-2023)**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Servidores que permaneceram na escola	29	28	33	35
Servidores novatos	22	28	24	20
<b>Total de servidores</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>55</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Simave.

A tabela 13 aponta que o número de servidores novatos na instituição vem sofrendo uma variação ao longo dos anos, mas que permanecem durante o período de 2021 a 2024, com números acima do recomendado pelo PNE. Isso aponta uma rotatividade grande de servidores que têm seus contratos finalizados ao final do ano letivo.

Os servidores efetivos, por estarem todos os anos na instituição, já conhecem a cultura da escola, a realidade da comunidade, os alunos e seus familiares. Possuem

conhecimento do PPP da Instituição, sua missão, seus valores e também o mais importante, o seu currículo pedagógico. Os servidores recém-contratados, em sua maioria temporários, geralmente levam algum tempo para se apropriar das informações necessárias e integrá-las ao seu trabalho cotidiano. Vale destacar que, embora alguns desses profissionais tenham conseguido permanecer na instituição devido à boa classificação nos processos seletivos, não há garantia de que continuarão vinculados à EE. Bela Vista nos próximos anos, uma vez que seus contratos são temporários e sujeitos a novas seleções.

Para tentar entender o que a instituição tem feito para tentar integrar os novos professores com a realidade da escola, buscamos os registros de atas das reuniões e percebemos que não existem registros de como estes momentos aconteceram de fato. Percebemos que a escola não tem a cultura de registrar os momentos de reuniões e capacitações em atas, geralmente elaboram apenas uma pauta e coletam as assinaturas dos servidores presentes. Este também é um problema que a instituição precisa corrigir. No início do ano letivo de 2023 por exemplo, foram destinados 3 dias escolares para a integração dos servidores. Na EE. Bela Vista foram realizadas ações de acolhimento dos profissionais, com vídeos e dinâmicas motivacionais, apresentação dos colegas novatos e planejamento da primeira semana de aula e do bimestre, mas não é possível saber quais vídeos e dinâmicas foram oferecidos aos presentes e nem o que foi planejado. Também constatamos nas pautas das reuniões que não houve registro da apresentação do PPP da escola e da partilha de informações sobre o perfil dos alunos e suas defasagens.

Durante a entrevista com as EEBs, questionamos se houve algum treinamento ou reunião para conhecer o currículo, o PPP da escola e o perfil dos funcionários e estudantes. Das 9 profissionais entrevistadas, 6 confirmaram que sim, tiveram algum momento de capacitação abordando esses assuntos. Isso indica que a capacitação ocorreu em alguns anos, contudo, a ausência de documentação não nos permite afirmar como esses momentos aconteceram e se foram de fato suficientes.

Ao analisar os dados da EE. Bela Vista, a partir das pautas das reuniões, observamos que de julho de 2019 até dezembro de 2023, foram realizadas 41 reuniões de forma presencial. Vale ressaltar que nesse período não há registros das reuniões que aconteceram de modo virtual, devido ao trabalho não presencial por causa da pandemia de Covid-19. Também é importante analisar que estamos citando

aqui as reuniões coletivas de Módulo II, as reuniões de pais e os conselhos de classe. Os assuntos mais abordados nessas reuniões estão na tabela 14, apresentada a seguir.

**Tabela 14 - Assuntos abordados nas reuniões pedagógicas e sua frequência (2019-2022)**

<b>Planejamento</b>	<b>Capacitação</b>	<b>Assuntos administrativos e organização do cotidiano escolar</b>
18	10	76

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos arquivos da escola.

Podemos observar na tabela 14, que o foco principal das 41 reuniões do Módulo 2 são os assuntos administrativos do dia a dia escolar. Embora esses assuntos sejam frequentemente importantes e não devam ser subestimados, é crucial ressaltar que muitas vezes não são o bastante para estabelecer uma cultura pedagógica entre os servidores contratados e tão pouco alinhá-los com o PPP da instituição.

Diante disso, é válido recuperar a perspectiva de Viñao Fragom (2010) de cultura escolar. Para esse pesquisador, a cultura escolar pode ser entendida como aquele conjunto de práticas, normas, ideias e procedimentos que se expressam em modos de fazer e pensar o cotidiano da escola. Portanto, nas reuniões onde grande parte do tempo é tomado por assuntos administrativos, fica difícil para um servidor contratado, que não tem uma caminhada constante na instituição, apropriar-se desse conjunto de saberes internos.

Foi observado também que, além das reuniões de módulo II, reuniões de pais e responsáveis e as reuniões de conselhos de classe, acontecem na instituição, as reuniões semanais de planejamento, por ano de escolaridade. Essas reuniões acontecem entre os 3 professores de cada ano de ensino e o EEB da instituição. Ao buscar registros dessas reuniões, verificamos que eles não existem na escola. O registro fica em posse dos professores, o que, na falta deles, pode se tornar um problema, tendo em vista que seu substituto não terá acesso ao planejamento semanal.

A instituição não tem a prática de registrar as atas das reuniões e até mesmo os projetos que realizava. Não se tem qualquer evidência que os projetos da escola têm alguma relação com as habilidades que os alunos ainda não desenvolveram ou que precisam desenvolver.

A prática da escola de não registrar as reuniões e as conversas com os servidores, prejudica evidenciar o impacto da dificuldade por parte da direção em realizar uma gestão pedagógica devido à alta rotatividade de servidores, em especial os professores e especialistas. De todo modo, é possível perceber que a sobrecarga de serviços na área pedagógica afeta outros setores, como por exemplo: demora em executar recursos financeiros, como os do Prêmio Escola Transformação<sup>17</sup>, inabilitação da Caixa Escolar no início do ano de 2022, não cumprimento da execução da porcentagem de recursos destinadas a agricultura familiar, prestações de contas com alto número de diligências, entre outros problemas.

Em 2022, a Caixa Escolar Bela Vista ficou de janeiro a abril inabilitada, ou seja, impossibilitada de receber novos recursos porque a instituição ainda não havia providenciado e arquivado na página de Controles das Caixas Escolares os documentos necessários para sua habilitação junto a SEE/MG.

A EE. Bela Vista, ao longo dos anos, tem recebido várias diligências relacionadas às prestações de contas da instituição. Diligências são questionamentos realizados por parte do responsável junto a Superintendência Regional de Ensino sobre as prestações de contas. Nas diligências também podem aparecer solicitações de explicações, documentos, comprovantes de pagamentos, notas fiscais etc. Geralmente esses documentos deveriam estar na prestação de contas e, por algum motivo desconhecido, não estavam. Essas solicitações de diligências são normais e fazem parte do processo de prestação de contas, porém de 2021 a 2023 elas têm aumentado. A direção da escola entendeu que isso se deve ao fato da falta de tempo para acompanhar o serviço realizado pelo setor financeiro da escola que é composto pelo vice-diretor e por uma Auxiliar de Educação Básica (ATB), designada para essa função. A falta de tempo da gestão pode estar diretamente ligada à necessidade de maior atenção ao setor pedagógico, justamente pela alta rotatividade de servidores e, em especial, a de EEB.

---

<sup>17</sup> O Prêmio Escola Transformação visa destacar de forma pública as estratégias e vivências bem-sucedidas das instituições de ensino estaduais, especialmente aquelas que demonstram excelência nos desempenhos, taxas de participação e progressão escolar nos diversos estágios da educação regular: Primeiros Anos do Ensino Fundamental, Últimos Anos do Ensino Fundamental e Educação de Nível Médio. A EE. Bela Vista conquistou o prêmio no ano de 2021, recebendo um valor de R\$100.000,00 para ser investido em projetos pedagógicos na instituição. Até o mês de outubro de 2023 os recursos ainda não tinham sido totalmente utilizados.

Com base nas análises dos dados da instituição, dos livros de atas da EE. Bela Vista e também da análise das entrevistas realizadas com as EEB da referida escola, é possível identificar os principais elementos críticos na gestão pedagógica da escola, os quais serão apresentados a seguir.

Elemento crítico 1: Rotatividade de especialistas e professores. Foi possível observar através de análise dos dados do Simade que a escola possui um elevado grau de rotatividade de servidores da área pedagógica, o que pode ser visto nos dados das tabelas 8 (Rotatividade de especialistas na EE. Bela Vista de 2019 a 2023) e 9 (Número de servidores efetivos e contratos da EE. Bela Vista). Como já mencionamos no texto, a meta 18.1 do Plano Nacional de Educação, prevê que, no mínimo 50% dos profissionais do magistério, sejam servidores efetivos e estejam em atuação nas escolas (Brasil, 2014, recurso on-line). Isso não tem acontecido na EE. Bela Vista e contribui de forma negativa para a gestão pedagógica da escola.

Elemento crítico 2: Projeto Político Pedagógico. O PPP da escola não traz a metodologia de ensino da instituição, com a descrição das estratégias e dos procedimentos pedagógicos adotados para a efetivação da proposta curricular, incluindo o uso de recursos e atividades práticas. Este é um ponto que precisa de atenção, principalmente pelo fato que a escola possui poucos servidores efetivos e tem acontecido grandes mudanças no quadro de profissionais da escola, fazendo com que o PPP ganhe ainda mais importância. Já que ele é um documento que deve expressar a prática pedagógica de uma escola, dando direção à gestão e ao fazer pedagógico da instituição de ensino.

Elemento crítico 3: Falta de registro adequado das reuniões. Após verificar os livros de atas da instituição escolar, foi possível verificar que os registros que a escola possui são insuficientes para contribuir com a gestão pedagógica da escola. Em relação aos registros das reuniões de módulo II, por exemplo, o que a escola possui é a frequência dos servidores e as pautas da reunião. É preciso registrar, além dos assuntos tratados, o que foi discutido nessas reuniões: se foram traçadas estratégias de ensino; o que foi feito com os resultados das avaliações; como foi a execução dos projetos institucionais da escola.

Elemento crítico 4: Ausência de formação contínua para os educadores. Embora a SEE tenha demonstrado empenho em oferecer diversas ferramentas para promover a formação contínua de sua equipe, ao analisarmos os registros de atas da

EE Bela Vista, percebemos que a instituição destina muito pouco tempo à formação continuada de seus educadores. Na tabela 12, apresentada anteriormente, podemos observar que os principais assuntos discutidos nas reuniões de módulo II de 2019 a 2022, estão ligados à área administrativa. Foram 76 vezes que esse tipo de assunto é mencionado nas atas e apenas 10 vezes a capacitação de servidores é abordada. Para que os professores estejam qualificados ao trabalho, atualizados em relação às práticas pedagógicas e às novas demandas escolares é fundamental que a formação continuada de servidores seja não só estimulada como também oferecida aos professores e especialistas.

No próximo capítulo, iremos apresentar a fundamentação teórica e o percurso de pesquisa utilizado na segunda etapa da pesquisa. Iremos realizar uma reflexão das pesquisas e discussões feitas por outros autores sobre o tema que estamos abordando em nosso trabalho.

### 3 DESAFIOS PARA A GESTÃO PEDAGÓGICA DA E.E. BELA VISTA

O objetivo deste capítulo é analisar como a gestão escolar da EE Bela Vista atua no desenvolvimento da gestão pedagógica, levando em consideração a composição da equipe escolar, com destaque para o número de profissionais contratados e efetivos, bem como as etapas de ensino atendidas pela instituição. O capítulo está dividido em cinco seções, que analisam os dados obtidos na pesquisa de campo. A primeira seção apresenta os referenciais teóricos utilizados para embasar a análise da gestão. Na segunda é discutida a metodologia relativa a segunda etapa da pesquisa, marcada pela entrevista com 6 professores. A terceira examina especificamente a questão da rotatividade de professores na EE Bela Vista. Na quarta, o foco é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Por fim, a quinta trata da formação continuada da equipe pedagógica.

#### 3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão pedagógica no Brasil é uma área de estudo e atuação que vem ganhando cada vez mais importância, pois está diretamente ligada à qualidade da educação e ao desenvolvimento do país. Nesse sentido, diversos pesquisadores, têm contribuído para o debate sobre a gestão pedagógica, trazendo diferentes perspectivas e propostas para sua efetivação.

Entre os pesquisadores que se destacam nesse campo, é importante mencionar Carvalho (2019), que elaborou um estudo significativo sobre a rotatividade de professores na educação básica brasileira. Esse estudo é particularmente relevante para a nossa pesquisa, pois analisa os impactos que a alta rotatividade de docentes tem provocado no sistema educacional. De acordo com Carvalho (2019), no Brasil, aproximadamente 40% dos docentes das escolas públicas mudam de escola ou abandonam a profissão anualmente, e mais de 50% dos professores recém-ingressos abandonam a carreira em até três anos.

A rotatividade de professores refere-se à alta taxa de trocas de profissionais da educação, ou seja, a constante entrada e saída de professores das escolas. Esse fenômeno, no nosso entendimento, tem sido um dos principais obstáculos para a

qualidade da educação no Brasil, já que a falta de estabilidade e continuidade dos professores afeta o processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa de Carvalho (2019) buscou compreender as causas e as consequências da rotatividade de professores, como a baixa remuneração, as condições precárias de trabalho, a falta de perspectivas de carreira e o desgaste emocional, entre outros fatores. Além disso, seu trabalho também se concentrou em analisar os impactos dessa rotatividade na qualidade da educação, tanto do ponto de vista dos alunos como dos próprios professores.

Segundo Carvalho (2019), a rotatividade de professores é um fenômeno complexo e multifatorial, que envolve aspectos individuais, organizacionais e sociais. O autor define a rotatividade como a saída voluntária ou involuntária de professores de uma determinada escola ou rede de ensino, que pode ter impactos negativos na qualidade da educação, na continuidade pedagógica, na motivação dos docentes e na identidade da escola.

Carvalho (2019) identifica quatro tipos de rotatividade docente: a rotatividade interna, que ocorre quando o professor muda de turma, turno ou disciplina dentro da mesma escola; a rotatividade externa, caracterizada pela mudança de escola dentro da mesma rede de ensino; a rotatividade inter-rede, que se dá quando o docente migra de uma rede de ensino para outra (seja pública ou privada); e, por fim, a rotatividade profissional, que ocorre quando o professor abandona a carreira docente.

O autor também destaca diversos fatores que podem influenciar a rotatividade dos professores, como: as condições de trabalho, os salários, o plano de carreira, o clima organizacional, o perfil dos alunos, o apoio da gestão escolar, o reconhecimento social, a satisfação profissional, o compromisso com a escola, a vocação para a docência, as oportunidades de formação continuada, além de questões familiares e pessoais.

O texto de Carvalho (2019) é uma importante referência para compreender o fenômeno da rotatividade de professores no contexto brasileiro, bem como para propor políticas públicas e práticas educacionais que visem à valorização e à permanência dos professores nas escolas. No entanto, o texto também apresenta algumas limitações e lacunas, que podem ser objeto de futuras pesquisas. Por exemplo: qual é o impacto da rotatividade de professores no desempenho acadêmico dos alunos? Quais são as diferenças entre as taxas e os motivos da rotatividade de

professores nas diferentes regiões, estados e municípios do país? Como os professores vivenciam e lidam com a rotatividade em suas trajetórias profissionais? Quais são as consequências psicológicas e emocionais da rotatividade para os professores? Essas são algumas questões que merecem ser investigadas com mais profundidade e rigor.

Ao final do seu estudo, Carvalho (2019) propõe algumas estratégias para reduzir a rotatividade de professores e seus efeitos negativos, tais como: melhorar as condições de trabalho e o salário dos professores; valorizar e reconhecer o trabalho docente; oferecer planos de carreira atrativos e flexíveis; promover um clima organizacional positivo e participativo; fortalecer os vínculos entre os professores e a escola; incentivar a formação continuada e a troca de experiências; acompanhar e apoiar os professores iniciantes; criar mecanismos de estabilidade e segurança no emprego; entre outras. Algumas das estratégias apresentadas por Carvalho (2019) também podem ser aplicadas na EE. Bela Vista para diminuir o impacto da rotatividade de professores e EBBs, já que neste caso não é possível extingui-las.

O estudo de Pereira (2024) também se coloca como fundamental para compreender a rotatividade de servidores causada pelo modelo de contratação temporária na educação pública, principalmente no que diz respeito à rede mineira. Isso porque, focando na rede estadual de Minas Gerais e nas escolas vinculadas à 32ª Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pouso Alegre, Pereira (2024) investiga as condições de trabalho dos docentes temporários. O principal objetivo de sua pesquisa foi analisar as transformações e os impactos gerados por essas contratações, abordando especialmente como a precarização afeta as condições laborais desses profissionais. Segundo a autora,

Esses profissionais são submetidos a uma relação contratual insegura, visto que não contam com estabilidade. Enquanto exercem o magistério, não contam com planos de carreira ou têm acesso restrito a políticas de formação continuada. Por fim, a respeito da remuneração, também existe desigualdade em relação àquela percebida por seus colegas efetivos, principalmente em função da ausência de planos de carreira e promoções às quais eles não têm acesso (Pereira, 2024, p. 16).

A pesquisa também revela que, nas últimas décadas, as contratações temporárias tornaram-se uma prática recorrente em Minas Gerais, superando inclusive o número de professores efetivos na rede estadual. Pereira (2024)

argumenta que essa situação reflete uma tendência nacional e destaca que, em 2023, cerca de 51,6% dos professores nas redes estaduais de ensino possuíam contratos temporários, consolidando esse modelo como predominante em diversas regiões do país, corroborando com o cenário descrito por Carvalho (2019).

No estudo, Pereira (2024) examina como a contratação temporária impacta negativamente o trabalho docente, uma vez que essa modalidade de vínculo oferece pouca estabilidade e restringe direitos trabalhistas. A autora destaca que os docentes temporários enfrentam insegurança no emprego, falta de planos de carreira, acesso limitado à formação continuada e uma remuneração inferior à dos professores efetivos. Como exposto no trabalho, “os docentes temporários não gozam de todos os direitos garantidos aos docentes efetivos” (Pereira, 2024, p.16), refletindo uma realidade de precarização.

Para captar as percepções dos próprios docentes, a pesquisa de Pereira (2024) utilizou questionários, cujos resultados revelam que muitos profissionais sentem que o vínculo temporário prejudica suas vidas pessoais e profissionais, especialmente no que se refere ao planejamento de longo prazo e à segurança financeira. A maioria dos entrevistados manifestou uma preferência pela estabilidade de um vínculo efetivo, o que revela um descontentamento com a precariedade de suas condições atuais.

A autora conclui que a ampla adoção de contratos temporários representa um retrocesso nos direitos e na valorização profissional dos docentes, criando um cenário desafiador para as políticas públicas que buscam promover a estabilidade e a valorização desses profissionais na educação pública. Assim, o estudo de Pereira (2024) evidencia a necessidade de um olhar crítico sobre as políticas de contratação temporária no Brasil, pois os efeitos da precarização impactam não apenas os docentes, mas também a qualidade da educação oferecida nas escolas públicas.

Outro estudo sobre a rotatividade docente foi realizado por Braga, Oliveira e Araújo (2024), com foco na contratação temporária de professores. Para desenvolver a pesquisa, os autores coletaram dados do período de 2011 a 2020, a fim de investigar as implicações da contratação temporária de professores na Rede Estadual de Educação de Minas Gerais. Segundo os autores, a manutenção de um contingente elevado de docentes em regime temporário representa uma estratégia de gestão para a contenção de despesas com pessoal, em detrimento da estabilidade e da

profissionalização docente. A contratação por meio de concursos públicos e a garantia de estabilidade funcional são tradicionalmente vistas como componentes essenciais para a profissionalização do magistério e a inserção desses profissionais na burocracia estatal.

Os dados analisados por Braga, Oliveira e Araújo (2024) revelam que, ao longo da década estudada, o percentual de funções docentes temporárias foi consistentemente superior ao de efetivos. Embora os professores efetivos recebam remuneração superior, como também sinalizado por Pereira (2024), e o montante total destinado ao pagamento desses profissionais também seja maior, a falta de uma carreira estruturada para os temporários — que lhes permita promoções e progressões — minimiza o impacto financeiro dessa modalidade de contratação no orçamento estadual a longo prazo.

Os autores destacam, entretanto, que esse modelo de contratação provoca repercussões significativas. A ausência de uma trajetória profissional consolidada e a impossibilidade de progressão funcional podem limitar as perspectivas de desenvolvimento dos docentes temporários, gerando prejuízos em sua carreira e consequências pedagógicas potencialmente negativas. Tais limitações afetam a qualidade do ensino, pois a rotatividade de profissionais e a falta de vínculos estáveis dificultam a continuidade e a coesão nas práticas pedagógicas. Dessa forma, a pesquisa de Braga, Oliveira e Araújo (2024) contribui para a compreensão das implicações da contratação temporária, abordando não apenas os aspectos financeiros, mas também os impactos sobre a valorização docente e a eficácia da educação pública.

Outra importante obra que contribui para o nosso trabalho é a da pesquisadora Veiga (2004). Ela analisa a importância do PPP na formação dos alunos e no desenvolvimento das instituições de ensino.

Veiga (2004) acredita que o PPP é essencial para o desenvolvimento de uma educação transformadora e inclusiva. Em suas pesquisas, ela enfatiza a importância de um projeto bem elaborado, que reflita os valores e princípios da comunidade escolar, levando em consideração a realidade local, as características dos alunos e as demandas da sociedade.

Para Veiga (2004), o PPP deve ser construído coletivamente, envolvendo toda a comunidade escolar - professores, alunos, funcionários, pais e demais atores sociais.

Essa participação ativa é fundamental para promover o diálogo, a escuta e o engajamento de todos os envolvidos, fortalecendo os vínculos e a identidade da escola.

Em sua obra, Veiga (2004), defende que o PPP não deve ser apenas um documento burocrático, mas sim uma orientação pedagógica que guie as práticas escolares e promova a formação integral dos estudantes. É através do projeto que a escola poderá definir seus objetivos educacionais, sua metodologia de ensino, suas estratégias de avaliação, seus projetos curriculares e sua organização interna.

Por fim, as pesquisas de Veiga (2004) ressaltam a importância desse projeto como um norteador das ações e práticas escolares, destacando a necessidade de uma gestão participativa e de uma educação inclusiva, democrática e de qualidade.

Ainda sobre os conceitos que fundamentaram este trabalho de pesquisa, não podemos deixar de citar a obra de Vasconcellos (2011). O autor defende que o planejamento de ensino-aprendizagem é um processo de reflexão e ação sobre a prática educativa, que envolve a definição de objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação. O planejamento de ensino-aprendizagem deve estar articulado com o PPP, que é o documento que expressa a identidade, os princípios, as finalidades e as diretrizes da instituição educacional.

Segundo Vasconcellos (2011, p. 169), o projeto político pedagógico pode ser entendido:

Como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O autor ressalta que o planejamento e o projeto político pedagógico são instrumentos de transformação social, que devem estar comprometidos com a formação integral dos sujeitos e com a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Vasconcellos (2002) enfatiza a importância de que o PPP seja coerente com a realidade social, cultural e econômica da escola e de sua comunidade. Isso significa que o projeto deve estar atento às demandas e aos desafios presentes no contexto

em que a escola está inserida, garantindo uma educação que seja relevante e significativa para os alunos. O autor destaca a relevância do PPP ao dizer que:

Muitas vezes, no dia-a-dia, a preocupação da direção acaba sendo 'que a escola funcione', e a dos professores acaba girando em torno do 'manter a disciplina e cumprir o programa'. O nosso risco, porém, é este: somos devorados pelo urgente e não temos tempo para posicionarmo-nos diante do importante. Frente a tantas dificuldades, por que a escola deve se interessar pelo Projeto? Ora, a função do projeto é justamente ajudar a resolver problemas, transformar a prática e, no limite, tornar menor o sofrimento (Vasconcellos, 2002 p.171).

Já em relação a gestão pedagógica, Vasconcellos (2002), destaca que ela deve ser um processo de autoavaliação e planejamento constante. Segundo ele, o gestor pedagógico deve estar atento às demandas da comunidade escolar, promovendo ações que visem à melhoria do desempenho dos alunos e à formação integral dos mesmos.

Outro ponto destacado na pesquisa de Vasconcellos (2002) é a necessidade de que o PPP seja revisado e atualizado constantemente. A educação é um campo em constante transformação e, por isso, é fundamental que o projeto esteja sempre adaptado às novas demandas e desafios educacionais. A atualização do PPP deve ser conduzida de forma participativa, por meio de discussões e reflexões coletivas, de modo a envolver toda a comunidade escolar nesse processo de avaliação e revisão.

Além disso, Vasconcellos (2002) destaca a importância da gestão do currículo, enfatizando a necessidade de uma proposta pedagógica que considere as realidades dos alunos e as necessidades de aprendizagem. Ele também faz uma relação clara entre o currículo e o planejamento. Sobre isso, Vasconcellos (2002, p. 99) destaca que “a prática do planejamento dependerá também da concepção de currículo que se tem, tendo em vistas as implicações bem concretas em termos de organização do trabalho pedagógico”.

Durante os trabalhos de pesquisa, observamos que na EE. Bela Vista não houve a definição de um currículo da escola, apenas a adoção, sem nenhuma discussão, do currículo referência do estado de Minas Gerais. Neste sentido, Vasconcellos (2002) tem muito a contribuir com nossas reflexões, pois ele entende que o currículo não pode ser pensado apenas como um rol de conteúdos, o que nos faz refletir como esse documento está sendo colocado na escola pesquisada e como

vem influenciando o planejamento dos professores e, por consequência, o aprendizado dos alunos.

Por fim, destacamos a obra de Novóia (2019) sobre formação de professores. A formação contínua dos educadores é um tema de extrema importância no contexto educacional. A educação está em constante evolução, com novas metodologias, tecnologias e teorias surgindo constantemente. Sabemos que é fundamental que os profissionais da educação se mantenham atualizados e preparados para lidar com tais mudanças. No entanto, a realidade brasileira é marcada pela ausência de uma política efetiva de formação contínua dos educadores. Durante este estudo, observamos que a formação de professores é um dos pontos críticos da EE. Bela Vista e, por isso, é extremamente necessário e urgente trazer este tema para nossas discussões.

Novóia (2019), defende a necessidade de pensar a formação de professores como uma formação profissional universitária, que valorize a dimensão prática, reflexiva e ética da profissão docente. Crítica às políticas de desprofissionalização e privatização e denuncia as tendências que visam desmantelar o sistema universitário de formação de professores, substituindo-o por programas empresariais baseados no mercado e na competição, que desvalorizam o conhecimento e a identidade dos professores.

A obra de Novóia (2019) propõe a construção de um novo lugar de formação de professores, que articule a universidade, as escolas e as políticas públicas, que promova a colaboração e o entrelaçamento entre os diversos saberes e atores envolvidos, e que afirme a profissão docente como uma profissão do humano, com uma forte intervenção social e pública. O autor propõe uma mudança na formação de professores, baseada na ideia de formação profissional universitária, isto é, na formação para o exercício de uma profissão. Ele defende a construção de um novo lugar institucional, que articule a universidade, as escolas e as políticas públicas, e que valorize a dimensão profissional da formação docente.

Novóia (2019) também sugere cinco movimentos para reorganizar o lugar da formação de professores, que correspondem a cinco posições que os professores devem assumir: disposição pessoal, interposição profissional, composição pedagógica, recomposição investigativa e exposição pública. O autor conclui que a formação de professores deve ser um processo de afirmação da profissão docente, que contribua para a renovação das práticas pedagógicas e para a defesa da

educação pública. Ele propõe um novo lugar para a formação de professores, um “terceiro lugar” entre a universidade e as escolas, que seja uma casa comum da formação e da profissão, um lugar de entrelaçamentos, de encontro e de ação pública. Defende que a formação de professores deve ser pensada como uma formação para o exercício de uma profissão, a exemplo de outras profissões do conhecimento, como a medicina, a engenharia ou a arquitetura.

Por fim, o autor argumenta que a formação de professores deve consolidar a posição de cada pessoa como profissional e a própria posição da profissão, valorizando o conhecimento, a ética, a identidade e a intervenção pública dos professores.

Também sobre a formação de professores, destacamos a obra de Imbernón (2017), que analisa criticamente a atuação docente e a formação permanente de professores, considerando os desafios e as possibilidades da educação na contemporaneidade. Em sua obra, o autor destaca a influência das transformações culturais, econômicas e comunicativas na educação e na formação, e defende a necessidade de se repensar a formação permanente, superando a padronização e a transmissão de conhecimentos.

A obra de Imbernón (2017) propõe uma formação que parta dos problemas da escola, que envolva a participação e a colaboração dos professores, que promova a reflexão sobre a própria prática e que contribua para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes.

O autor identifica os principais obstáculos que limitam a formação permanente, como o individualismo, a desmotivação, a desvalorização e a falta de autonomia dos professores, e sugere alternativas para superá-los, como a formação baseada em projetos, a formação atitudinal, a formação em comunidades e o papel dos formadores.

Em suma, a gestão pedagógica no Brasil tem sido amplamente discutida e estudada por diversos autores. A rotatividade, a gestão do currículo, o PPP e a formação contínua de professores são alguns dos temas abordados por esses autores, que evidenciam a importância de uma gestão pedagógica comprometida com a qualidade da educação e a formação integral dos alunos. Dessa forma, é fundamental que gestores escolares e profissionais da educação estejam atentos a essas contribuições teóricas, buscando implementar práticas que promovam uma gestão pedagógica eficiente e transformadora.

A partir dessa fundamentação teórica, faz-se necessária uma análise empírica que nos permita compreender como essas questões se manifestam na prática. Assim, na próxima seção, será apresentada a metodologia utilizada na segunda etapa da pesquisa, detalhando os instrumentos de coleta de dados e o processo de seleção dos participantes.

### 3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

Na segunda etapa da pesquisa, conforme já mencionado, realizamos entrevistas com seis professores que atuavam na escola estudada, sendo três efetivos e três designados. Todas as entrevistas ocorreram nas dependências da escola, por se tratar de um ambiente comum a todos os participantes.

Como já exposto na introdução do trabalho, entrevistamos seis professores (três efetivos e três designados). Para a seleção dos profissionais que participariam da entrevista, foram definidos critérios específicos, considerando que, ao longo do período analisado, cerca de cinquenta docentes atuaram na instituição. O objetivo foi garantir uma amostra representativa das diferentes experiências e vínculos profissionais existentes no contexto escolar.

Ao receber o convite, alguns professores demonstraram receio em participar, alegando insegurança quanto à forma de responder adequadamente às perguntas. Busquei tranquilizá-los e deixá-los à vontade, esclarecendo que suas identidades seriam preservadas por meio do uso de pseudônimos. Enfatizei ainda, que a entrevista não teria caráter avaliativo e que não resultaria em nenhum prejuízo aos profissionais envolvidos. Essa informação foi devidamente esclarecida no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Anexo D, o qual foi assinado por todos os participantes da entrevista, garantindo, assim, a conformidade ética da pesquisa.

O roteiro de entrevista foi estruturado em quatro blocos, cada um focado em diferentes aspectos da experiência e atuação dos e dos Professores de Educação Básica (PEB), proporcionando uma visão abrangente da carreira e das percepções dos entrevistados.

O primeiro bloco reúne informações básicas sobre os entrevistados, como nome, idade, período de exercício na escola e data da entrevista. Esses dados foram

fundamentais para contextualizar o perfil das entrevistadas e identificar suas especificidades em relação à pesquisa.

O segundo bloco aprofunda-se na trajetória e nas atividades desempenhadas pelas EEBs e pelos PEBs. Perguntas como a formação acadêmica, experiência na função, desafios enfrentados e motivação pessoal foram essenciais para compreender o percurso profissional dos entrevistados e os desafios enfrentados no campo educacional. Este bloco também buscou entender as percepções dos participantes sobre seu papel e como lidavam com as dificuldades da função.

O terceiro bloco investiga os obstáculos encontrados no exercício da função. Para isso, explora a percepção de valorização, os fatores de desmotivação e o impacto da não permanência no quadro efetivo da escola. Também há questões sobre como a Secretaria de Educação pode melhorar as condições de trabalho e valorizar mais as funções.

O último bloco concentra-se nas particularidades da atuação das entrevistadas dentro da instituição. Perguntas sobre o planejamento pedagógico, reuniões, projetos e a interação com a gestão escolar foram feitas para entender como o trabalho pedagógico era organizado e executado na prática.

Por fim, o roteiro encerra com as “Considerações finais”, oferecendo aos entrevistados um espaço para fazer observações adicionais e encerrar a conversa.

As entrevistas realizadas com os professores, além do propósito central de análise, tiveram o objetivo de subsidiar futuras recomendações para a construção do Plano de Ação Educacional (PAE). Por meio das entrevistas, buscou-se obter uma visão das percepções dos docentes, permitindo identificar aspectos importantes sobre a gestão pedagógica, rotatividade de professores e especialistas, PPP, formação continuada e o ambiente escolar que poderiam não ter sido captados ao longo do percurso da pesquisa.

Essas entrevistas representaram uma oportunidade de captar experiências e opiniões que transcendem os dados formais, ajudando a revelar questões subjacentes e demandas específicas do corpo docente. Esses *insights* podem contribuir para a elaboração de um PAE mais alinhado com as necessidades reais da escola, abrangendo desde a melhoria das práticas pedagógicas. Além disso, os apontamentos feitos pelos professores poderão orientar a gestão escolar a adaptar suas ações, promovendo uma formação continuada mais contextualizada e eficaz.

A análise dos dados extraídos das pesquisas realizadas será apresentada nas seções seguintes, nas quais destacamos alguns dos principais desafios da gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista. Entre os pontos críticos abordados, estão a rotatividade de especialistas e professores, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição e a formação continuada dos docentes.

### 3.3 ROTATIVIDADE DE ESPECIALISTAS E PROFESSORES

Como vimos discutindo no decorrer deste texto, a rotatividade de professores representa um desafio significativo para as instituições educacionais, afetando não apenas a estabilidade do corpo docente, mas também a continuidade e a eficácia dos processos educativos. A partir dessa problemática, este estudo busca compreender o impacto da rotatividade na gestão pedagógica da E.E Bela Vista e propor ações que possam mitigar esses efeitos.

Conforme discutido em capítulos anteriores, a taxa de rotatividade de professores e especialistas na escola em questão é especialmente elevada, com 51% de alteração no quadro docente entre 2023 e 2024. Esse cenário contrasta com a recomendação do Plano Nacional de Educação (PNE), que sugere que pelo menos 90% dos cargos no magistério sejam ocupados por profissionais efetivos (Brasil, 2014).

Carvalho (2019) menciona o índice divulgado pelo Inep que mede a regularidade docente com base na permanência dos professores nas escolas no período de 2009 a 2013. O autor destaca que, em 2016, 50% das escolas estavam abaixo do limite considerado adequado, o que revela uma significativa instabilidade no corpo docente nos cinco anos anteriores.

Além disso, a utilização recorrente da designação como principal forma de provimento revela-se não apenas uma medida paliativa, mas uma estratégia deliberada de contenção de gastos públicos. Conforme evidenciado no estudo de Braga et al. (2024), o vínculo temporário, por não garantir progressão funcional nem vantagens remuneratórias incorporáveis, representa uma economia a médio e longo prazos para o Estado, ainda que à custa da precarização das condições de trabalho e da desvalorização profissional dos docentes.

Essa lógica orçamentária evidencia uma tensão entre os princípios constitucionais de valorização do magistério e os imperativos da chamada nova

gestão pública, que, sob o argumento da eficiência, subordina a educação à racionalidade econômica. A prevalência de contratos precários também desestimula a permanência dos professores na carreira, enfraquece a profissionalização docente e compromete os esforços históricos de consolidação de planos de carreira justos e atrativos. A persistência e o agravamento da prática de contratações precárias evidenciam a urgência de um debate mais amplo sobre financiamento, gestão e responsabilidade pública na educação básica. Em um cenário em que a estabilidade e a formação continuada dos docentes são condições fundamentais para a qualidade do ensino, a manutenção da “superdesignação” como regra e não exceção é um ponto que merece grande atenção.

Na Escola Estadual Bela Vista, como mencionado anteriormente, o índice de regularidade docente em 2013 foi de 3,0 em uma escala de 0 a 5, período em que a instituição contava com um número maior de professores efetivos ou efetivados. Em 2013, por exemplo, havia 16 docentes efetivos ou efetivados. Em 2023, conforme apresentado na Tabela 2, esse número caiu para 10, representando uma redução de 37,5%.

Ao realizarmos as entrevistas com esses professores, conforme sinalizado anteriormente, tínhamos por objetivo termos uma visão abrangente da carreira e das percepções desses sujeitos. Para que isso acontecesse e pudéssemos entender quem eram esses sujeitos para fazermos uma análise de como a rotatividade afetava os professores da EE. Bela Vista, traçamos o perfil dos professores que participaram das entrevistas, o qual pode ser observado no quadro 4, a seguir.

**Quadro 4 - Perfil dos professores (as) entrevistados (as)**

<b>Nome (pseudônimo)</b>	<b>Situação funcional</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência na área da educação</b>	<b>Tempo de atuação na EE. Bela Vista</b>
Vanessa	Efetivo	61 anos	Pedagogia	30 anos	10 anos
Silvia	Efetivo	53 anos	Magistério, Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia com ênfase em Educação Especial.	27 anos	11 anos
Ângela	Efetivo	48	Pedagogia e	18 anos	11 anos

		anos	Educação especial. Pós graduada em Alfabetização, Educação Infantil e Educação Especial.		
Nívea	Contratada	47 anos	Pedagogia, pós-graduada em Psicopedagogia e Biblioteconomia	16 anos	03 anos
Lívio	Contratado	44 anos	Pedagogia	17 anos	05 meses
Gabriela	Contratada	48 anos	Pedagogia	02 meses	02 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme apresentado no Quadro 4, a média de idade dos professores contratados na Escola Estadual Bela Vista é de 46 anos, enquanto a dos professores efetivos é de 54 anos. A faixa etária varia entre 44 e 61 anos, sugerindo um grupo de professores com bastante experiência, o que pode agregar ao processo educativo. No entanto, é possível observar um envelhecimento significativo do corpo docente. Essa situação é preocupante, pois pode resultar na redução ainda maior do número de professores efetivos na escola nos próximos anos. Tal realidade foi destacada também pelo estudo do Todos pela Educação, que apontou que:

Em 2020, dentre os efetivos, 35,9% tinham mais de 50 anos. Isso indica a possibilidade de aposentadoria desses professores nos próximos anos. Isso pode acentuar ainda mais o movimento de redução da quantidade de efetivos nos anos seguintes, caso as redes não adotem mecanismos para suprir essa demanda, tais como a realização de novos concursos públicos (Todos pela Educação, 2024, p. 9).

Carvalho (2019, p. 23) também apontou preocupação com o envelhecimento do professorado no Brasil, ao dizer que:

Segundo os dados do Censo Escolar do Ensino Superior no ano de 2007 aproximadamente 23% dos ingressos no Ensino Superior optaram por cursos de licenciaturas, enquanto no ano de 2016 eram apenas 15%. Isto é preocupante, uma vez que já existe uma dificuldade em preencher vagas de docência, principalmente nos anos

iniciais do ensino fundamental. Ainda mais, os dados indicam que uma parcela significativa de docentes na profissão pode se aposentar nos próximos anos - de acordo com os dados do Censo Escolar de 2016 - cerca de 30% dos docentes da educação básica possuem mais de 40 anos. Se as tendências persistirem o problema de preencher as vagas para cargos de docência pode agravar, o que pode ser consideravelmente ruim para atingir as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, principalmente naquelas que tangerem melhorar a qualidade da educação no Brasil.

No que diz respeito à qualificação dos profissionais entrevistados, todos os professores possuem formação em Pedagogia, o que indica uma tendência na garantia de um nível adequado de conhecimento para atuação no ensino fundamental. Há uma prevalência de especializações, especialmente em Psicopedagogia e Educação Especial, o que indica um perfil de docentes, possivelmente, preparados para lidar com a diversidade de necessidades educacionais dos alunos, incluindo aqueles com deficiências. Dois professores possuem formação no Magistério, com enfoque na prática docente desde a base da formação.

No que se refere ao tempo de atuação, os dados dos entrevistados seguem a tendência observada na pesquisa nacional: a média de tempo de atuação dos professores efetivos é de 25 anos, enquanto a dos contratados é de 11 anos. A experiência varia de 2 meses a 30 anos, mostrando uma disparidade no tempo de atuação dos profissionais na área de educação. Os professores com maior tempo de experiência (Vanessa, Silvia, Ângela e Nívea) podem trazer contribuições significativas em termos de práticas pedagógicas. Por outro lado, os professores com menor tempo de atuação na escola (Livio e Gabriela) podem precisar de um período maior para se adaptar a instituição, conhecer o seu currículo e a cultura organizacional. Segundo Nóvoa (2009), a fase inicial da carreira docente é marcada por desafios significativos, incluindo a adaptação ao ambiente escolar e a compreensão das práticas pedagógicas estabelecidas. Essa realidade também se aplica aos docentes que ingressam em uma nova instituição de ensino, uma vez que enfrentam o processo de inserção e integração em um contexto desconhecido.

Um dos fatores primordiais apontados pelos entrevistados é a natureza dos contratos de trabalho. A contratação temporária, frequentemente sem garantias de continuidade, contribui para uma rotatividade elevada. Cinco dos seis entrevistados afirmaram que a presença de um grupo significativo de professores contratados interfere na gestão pedagógica da escola. Conforme mencionado pela professora

Silvia, em sua percepção, a instabilidade gerada pela alta rotatividade compromete a coesão do trabalho pedagógico, dificultando a implementação de projetos e o acompanhamento contínuo dos alunos.

A rotatividade de profissionais é muito ruim, pois não há continuidade no desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos que iam sendo desenvolvidos. A entrada de novos profissionais demanda um tempo maior para conhecimento dos projetos e assim interfere na aprendizagem dos alunos, principalmente com professores com pouca experiência (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

Além disso, a forma de contratação dos professores impacta diretamente sua permanência nas escolas. Conforme destaca Pereira (2024, p. 52):

é necessário ressaltar que as contratações temporárias têm implicações na permanência dos docentes nas escolas. Como os contratos possuem durações limitadas, ocorre uma alta rotatividade dos profissionais. Isso gera uma série de consequências, não apenas para os profissionais, como também para as escolas e suas rotinas pedagógicas, incluindo descontinuidades da relação aluno-professor e do planejamento educacional.

Em abril de 2024, a organização Todos pela Educação, uma entidade sem fins lucrativos, não governamental e apartidária, financiada por recursos privados, publicou um estudo que aborda a situação dos professores temporários nas redes estaduais do Brasil. O estudo revela um dado alarmante: pela primeira vez, em 2022, o número de professores temporários superou o de efetivos nas redes estaduais, com 51,6% de temporários em comparação a 46,5% de efetivos. Além disso, o perfil dos professores temporários traçado pelo estudo indica que cerca de 32% deles tinham até 34 anos em 2020, e 43,6% atuavam na área há pelo menos 11 anos.

No estado de Minas Gerais, os índices de contratação temporária de professores são ligeiramente superiores aos observados no cenário nacional. Segundo Braga, Oliveira e Araújo (2024, p. 3),

Minas Gerais, por exemplo, conta em seu quadro com expressivo número de professores contratados temporariamente. Em 2020, segundo dados do Censo Escolar do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), 54,7% das funções docentes da rede estadual de ensino estavam sob contratos de designação (Inep, 2021), termo este utilizado no estado para os contratos provisórios.

A situação da EE. Bela Vista reflete essa realidade, com um percentual expressivo de professores temporários, que alcançou 68% em 2024. Esses números indicam uma dependência significativa de contratos temporários, que, ao invés de se restringirem ao caráter emergencial, consolidaram-se como prática permanente no sistema educacional mineiro.

Contratar professores temporários é um recurso legal que pode ser utilizado para atendimento de excepcional interesse público, permitindo flexibilidade no planejamento para as redes de ensino e sendo um instrumento importante para garantir que a demanda por professores das redes de ensino seja suprida. No entanto, o conjunto de dados aqui apresentado mostra que a contratação por tempo determinado não está sendo utilizada apenas para contratações excepcionais. Isto é um ponto crítico que, na visão do Todos Pela Educação, merece ser revertido ao longo dos próximos anos (Todos Pela Educação, 2024, p. 14).

A elevada proporção de professores contratados na EE. Bela Vista também implica impactos importantes na relação de trabalho. A ausência de estabilidade gera um ambiente de insegurança para os profissionais, afetando tanto sua trajetória profissional quanto sua vida pessoal, como apontado pela professora Ângela, quando mencionou que “a rotatividade dificulta na sequência do trabalho.” (Entrevista com a PEB Ângela, 2024)

Essa instabilidade pode limitar o desenvolvimento de vínculos sólidos com a comunidade escolar, além de prejudicar o planejamento e a continuidade das práticas pedagógicas. Portanto, trata-se de um ponto crítico que demanda revisão para assegurar melhores condições de trabalho e maior qualidade no ensino ofertado. A precarização das condições de trabalho desses professores também se reflete no acesso restrito a planos de carreira e a políticas de formação continuada, ambos essenciais para o desenvolvimento e a valorização da profissão docente. A respeito disso, o Plano Nacional de Educação (PNE) destaca, em sua meta 18, ser preciso

assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de Carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de Carreira dos(as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal (Brasil, 2014, recurso on-line).

Contudo, a ausência de uma estrutura efetiva de progressão na carreira impede que esses profissionais temporários tenham perspectivas de crescimento e estabilidade na área educacional, o que compromete sua motivação e o comprometimento com a profissão.

Além disso, o acesso limitado à formação continuada, crucial para a atualização pedagógica e o aprimoramento das práticas de ensino, amplia o descompasso entre as exigências do trabalho docente e as condições reais oferecidas a esses professores. Segundo Braga, Oliveira e Araújo (2024), ao transformar em prática comum aquilo que a legislação estadual prevê como medida excepcional, o estado estaria adotando uma estratégia de contenção de despesas com a folha de pagamento.

A instabilidade contratual é agravada pela ausência de concursos públicos regulares, limitando as oportunidades de estabilidade e crescimento profissional para os educadores. É importante destacar que o último concurso para o cargo de PEB regente de turma realizado pela SEE/MG ocorreu em 2014. No entanto, o EDITAL SEPLAG/SEE Nº 04/2014, de 24 de novembro de 2014 (Minas Gerais, 2014), não contemplou vagas para essa função no município onde está situada a escola. Dessa forma, o último concurso que ofereceu vagas para PEB regente de turma no referido município foi o do EDITAL SEPLAG/SEE Nº 01/2011, de 11 de julho de 2011 (Minas Gerais, 2011), que disponibilizou 24 vagas para o município onde se encontra a EE Bela Vista. A professora Ângela expressou preocupação ao afirmar que “a falta de concurso público para Anos Iniciais e a mudança anual na listagem de designados contribuem diretamente para a instabilidade do quadro de docentes” (Entrevista com a PEB Ângela, 2024).

Os resultados da pesquisa indicaram que a alta porcentagem de professores designados na rede estadual pode, de fato, representar uma redução progressiva dos gastos públicos com educação, especialmente no que se refere à remuneração do pessoal do magistério. Como afirmam os autores:

a manutenção de percentual elevado de professores designados na rede poderia representar, em médio e longo prazos, redução do gasto público com Educação no tocante ao pagamento do pessoal do magistério (Braga; Oliveira; Araújo, 2024, p. 15).

Embora a política de contratação temporária, se apresenta eficiente no curto prazo para ajuste orçamentário, pode trazer impactos significativos tanto na qualidade do ensino, devido à instabilidade dos vínculos, quanto no desenvolvimento profissional dos docentes, que acabam sem a garantia de direitos e benefícios característicos de contratos efetivos. Segundo Pereira (2024, p. 53), “as contratações temporárias constituem um dos aspectos da precarização e afetam uma fração expressiva dos docentes das escolas públicas brasileiras”.

Esse cenário é claramente observado na Escola Estadual Bela Vista, onde, em 2023, apenas nove professores efetivos atuavam nos anos iniciais do ensino fundamental, e, desde 2011, nenhum concurso público foi realizado para esses anos, forçando a instituição a lidar repetidamente com a alta rotatividade e com a aparente falta de continuidade pedagógica. Esse contexto evidencia como a dependência de contratos temporários compromete a construção de uma base docente sólida, afetando diretamente o processo de ensino-aprendizagem e desafiando a estabilidade necessária para o avanço educacional.

A pesquisa da organização Todos Pela Educação (2024), aponta que os processos seletivos para contratação de professores temporários costumam se basear exclusivamente em critérios de titulação e experiência profissional, sem considerar a avaliação da prática pedagógica. Esse modelo de seleção apresenta limitações significativas para garantir a qualidade do ensino e a estabilidade nas instituições escolares. Durante a entrevista, a professora Silvia pontuou que “a proposta de contratação do governo” é uma das principais causas da alta rotatividade de profissionais na escola, explicando que “as contratações não garantem que os profissionais permaneçam na escola nos anos posteriores, assim eles entram e saem anualmente.” (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

Há, ainda, uma relação preocupante entre a contratação temporária e o desempenho inferior dos alunos em avaliações externas, sugerindo a necessidade urgente de revisão das políticas de contratação e valorização desses profissionais. (Todos Pela Educação, 2024)

A professora Vanessa também aponta que a rotatividade de professores afeta negativamente a gestão pedagógica da escola. Em suas palavras: "Uma equipe de trabalho precisa de vínculo; a constante troca diminui o engajamento, afetando a realização de projetos de longo prazo" (Entrevista com a PEB Vanessa, 2024). De

forma similar, a professora Nívea, integrante do grupo de contratados, relatou que "a rotatividade dos servidores muitas vezes compromete o desenvolvimento positivo da escola" (Entrevista com a PEB Nívia, 2024).

Além disso, a presença de um grupo sólido de professores efetivos pode criar disparidades na dinâmica de trabalho. Essa coesão entre os efetivos pode, inadvertidamente, marginalizar os professores contratados, intensificando a rotatividade. Nesse contexto, Araújo (2020), ao citar Souza (2016, p. 35), observa que "o contrato temporário os coloca ainda mais numa condição de desvantagem em relação às opções de que dispõem os professores efetivos, criando uma fragmentação e hierarquia entre os docentes". Essa fragmentação e hierarquia geram desafios para o fortalecimento de um trabalho colaborativo e para a formação de uma equipe integrada, essencial para a continuidade das práticas pedagógicas. Os professores contratados, por sua vez, enfrentam dificuldades em participar plenamente das ações formativas e projetos institucionais, o que pode impactar diretamente a qualidade do ensino. Dessa forma, a gestão escolar deve buscar estratégias que promovam a inclusão e valorização dos professores contratados, minimizando os impactos negativos da rotatividade e criando um ambiente de trabalho mais equânime e colaborativo.

No entanto, nem todos os entrevistados veem a rotatividade como um problema significativo. O professor Lívio, por exemplo, argumenta que "não vê rotatividade de profissionais na escola" (Entrevista com o PEB Lívio, 2024), observando que movimentações sazonais são comuns devido a oportunidades externas, como cargos na Secretaria Municipal de Educação. Essa perspectiva evidencia a complexidade da avaliação da rotatividade e a necessidade de uma análise mais detalhada e contextualizada. Na EE. Bela Vista, constatou-se que os casos de rotatividade são, em sua maioria, involuntários, destacando-se, sobretudo, a rotatividade externa e a rotatividade inter-rede (Carvalho, 2019). Além disso, foi identificado um caso de rotatividade profissional, em que o docente deixou a profissão de EEB. Talvez por isso e também por ter ingressado na escola apenas em 2024, o professor Lívio ainda não tenha percebido a extensão da rotatividade, conforme demonstrado ao longo desta pesquisa.

De modo geral, as opiniões dos entrevistados corroboram tanto com as conclusões do estudo realizado pela organização Todos Pela Educação, quanto com

as observações cotidianas na EE. Bela Vista, ressaltando a necessidade de políticas que garantam maior estabilidade no corpo docente, a fim de promover uma gestão pedagógica mais eficaz. Essa necessidade é igualmente evidenciada no estudo de Carvalho (2019), que aponta que a alta rotatividade de professores pode afetar significativamente a gestão pedagógica, interferindo no processo de ensino-aprendizagem. Segundo o autor, a rotatividade pode levar a certa instabilidade no ensino, uma vez que:

escolas com altas taxas de rotatividade podem ter dificuldades para cumprir a agenda programada, sofrer de incoerências no currículo, ambiente instável de trabalho, baixo comprometimento dos docentes por assuntos escolares e desperdícios de recursos financeiros. Além disso, evidências empíricas apontam que estas escolas, possuem em média, um quadro de professores menos experientes e eficazes (Carvalho, 2019 p. 94).

Até o ano de 2023, na EE. Bela Vista, a rotatividade não se restringia apenas ao cargo de professor. Como demonstrado, o cargo de Especialista em Educação Básica (EEB) também apresentou uma elevada taxa de rotatividade. Segundo Veiga (2008, p. 45):

A liderança pedagógica exercida pelo especialista em educação básica é crucial para a implementação de práticas de ensino que promovam a aprendizagem significativa, sendo ele o responsável por proporcionar momentos de análise e discussão sobre as metodologias e estratégias pedagógicas empregadas pela equipe.

Veiga (2008) enfatiza ainda que o especialista em educação básica deve exercer a função de líder pedagógico, promovendo um ambiente de constante reflexão e incentivando a formação continuada da equipe docente. Nesse sentido, a presença de um profissional qualificado, bem-preparado e familiarizado com o currículo e a cultura da escola é essencial para uma gestão pedagógica eficaz. Essa continuidade e competência do especialista na escola são aspectos destacados pela professora Sílvia, que aponta como, em sua percepção, a alta rotatividade desse profissional tem impactado negativamente a gestão pedagógica. Para ela, a troca frequente de especialistas prejudica a consistência do planejamento e o acompanhamento das práticas pedagógicas. Em sua entrevista, a professora Sílvia relata:

Quando cheguei à escola, a EEB era muito competente e comprometida, o planejamento realizado com objetivos, acompanhava

os projetos demonstrando eficiência e segurança, principalmente na aprendizagem dos alunos. Com a sua saída, vieram EEB sem experiência, interferindo nas tomadas de decisões, no andamento do planejamento, demonstrando insegurança e não conseguia acompanhar com competência a elaboração do planejamento e acompanhar a aprendizagem. Durante o planejamento não tinha eficiência e experiências para colaborar, a maioria das vezes, somente o professor que tinha o direcionamento e tomada de decisões (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

Esse cenário traz implicações para a continuidade e qualidade do ensino. A necessidade de reposições frequentes e a instabilidade nas equipes escolares acabam por gerar desafios adicionais para a gestão educacional, que se vê obrigada a buscar soluções para garantir a eficiência do processo ensino-aprendizagem em meio à falta de estabilidade no corpo docente.

Esses profissionais são submetidos a uma relação contratual insegura, visto que não contam com estabilidade. Enquanto exercem o magistério, não contam com planos de carreira ou têm acesso restrito a políticas de formação continuada. Por fim, a respeito da remuneração, também existe desigualdade em relação àquela percebida por seus colegas efetivos (Pereira, 2024, p. 16).

Seguindo essa linha de Pereira (2024) temos a fala da professora Sílvia, que observa que a falta de experiência dos profissionais na escola impactava negativamente o planejamento pedagógico. Entretanto, as profissionais que atuavam na instituição possuíam uma vasta trajetória no campo da educação, mas, essa experiência não resultava em melhorias práticas. Em consonância, a professora Ângela comentou que, em 2022, apesar da boa vontade demonstrada, a participação da Especialista em Educação Básica (EEB) foi insatisfatória. Segundo Ângela, a EEB enfrentou dificuldades significativas em oferecer suporte pedagógico eficaz. Uma análise do Quadro 2 revela que, naquele ano, as duas especialistas em atividade na escola tinham mais de 14 anos de experiência na área da educação. Ainda assim, uma das especialistas encontrou obstáculos para fornecer o suporte necessário. O que pode ser atribuído, em parte, ao fato de as profissionais ainda estarem em processo de adaptação ao novo ambiente e currículo, pois, embora fossem experientes na área educacional, eram novatas na instituição.

Outro fator relevante que pode ter dificultado o trabalho das EEBs e afetado sua imagem profissional é a ausência de registros detalhados, até o ano de 2022, das

práticas pedagógicas da escola, como projetos e atas de reuniões. Essa falta de documentação dificultava a compreensão do histórico de práticas educacionais e do planejamento pedagógico anterior, o que pode ter impedido uma atuação mais integrada e eficaz por parte das especialistas.

A questão da preparação e valorização dos profissionais da educação no Brasil é abordada por Carvalho (2019), que, ao citar Louzano (2010), ressalta preocupações quanto ao perfil dos ingressantes na carreira docente.

Louzano (2010) ressalta que o Brasil atrai, para carreira docente, indivíduos com rendimento médio acadêmico inferior e com perfil socioeconômico mais baixo comparativamente as outras profissões, como, por exemplo, as de engenharia. Destaca-se que, dos alunos que fizeram o Exame Nacional do Ensino Médio e estavam interessados em se tornar professor no ensino básico, apenas 5% estavam entre os 20% com melhor desempenho. Em oposição cerca de um terço dos interessados na carreira estavam entre os alunos com os piores níveis de desempenho. A autora aponta que, quando comparados os alunos de engenharia, há uma porcentagem maior de estudantes de Pedagogia provindo de escolas públicas no ensino básico. Além disso, os estudantes de Pedagogia possuem, em média, níveis de escolaridade materna e de renda familiar mais baixa em comparação aos estudantes de Engenharia - segundo estudos econométricos, o background familiar é altamente explicativo para o desempenho acadêmico do indivíduo (Carvalho, 2019, p.23).

Esse contexto sublinha a importância de políticas que promovam a valorização e o fortalecimento da formação inicial e continuada dos professores, visando não apenas ao recrutamento de profissionais mais bem preparados, mas também ao desenvolvimento contínuo dos que já estão atuando, proporcionando-lhes as condições necessárias para a prática pedagógica qualificada e eficaz.

A preocupação de Louzano (2010) e Carvalho (2019) também vai além da quantidade de profissionais que ingressam na carreira docente. Ambos autores demonstraram inquietação em relação ao perfil desses profissionais. De certo modo, é possível concluir que a titulação, por si só, não garante que o profissional da educação esteja plenamente preparado para exercer sua função. É importante destacar que, apesar de um servidor possuir a titulação adequada, ele pode, ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional, não estar tão bem preparado para desempenhar suas funções como seria desejável. Diante disso, torna-se imprescindível que a instituição mantenha um plano de formação continuada sólido e

bem estruturado. Contudo, esse tema será aprofundado na próxima seção. Por ora, continuaremos a análise sobre a questão da rotatividade docente.

Carvalho (2019, p. 94) ressalta em seu estudo que:

A alta rotatividade docente pode ser problemática para o bom funcionamento da escola e qualidade de ensino. Escolas com altas taxas podem ter dificuldade para cumprir a agenda programada, sofrer de incoerência no currículo, ambiente instável de trabalho, baixo comprometimento dos docentes por assuntos escolares e desperdícios de recursos financeiros.

Carvalho (2019) também demonstrou que no Brasil, cerca de 35% dos diretores que responderam ao questionário da Prova Brasil de 2015, apontaram que suas escolas tiveram problemas de funcionamento durante o período letivo devido à alta rotatividade docente.

Diante disso, compreender as causas e os impactos da rotatividade de professores é essencial para a implementação de políticas educacionais eficazes. Por meio da colaboração entre gestores escolares, formuladores de políticas e comunidades educativas, é possível desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais estável, propício ao desenvolvimento acadêmico e pessoal dos alunos.

Carvalho (2019, p. 147) concluiu que, “como esperado, os professores efetivos são menos propensos a deixar a escola”. Diante disso, para minimizar os impactos da rotatividade de professores e especialistas na gestão pedagógica, é crucial adotar medidas estratégicas. Primeiramente, políticas educacionais que assegurem a estabilidade contratual e que promovam concursos públicos regulares são fundamentais. A implementação de processos seletivos com períodos mais longos de validade também pode proporcionar maior estabilidade aos docentes, permitindo um planejamento educacional mais consistente.

Além disso, a gestão precisa adotar medidas para minimizar os impactos da rotatividade de servidores, garantindo o registro adequado das práticas escolares e implementando programas de apoio e desenvolvimento profissional contínuo, com o objetivo de fortalecer a capacidade dos professores para lidar com os desafios pedagógicos e administrativos. Nesse sentido, a gestão pedagógica também pode investir na formação contínua e no suporte emocional, visando melhorar a retenção e

o engajamento dos educadores, o que contribui para a redução da rotatividade e promove um ambiente educacional mais coeso e eficaz.

Na próxima seção iremos tratar do PPP da EE. Bela Vista e analisar qual o papel desse importante documento na gestão pedagógica da escola. Entender como ele foi construído e como pode contribuir para a melhoria da gestão pedagógica da instituição.

### 3.4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um instrumento fundamental para a organização e gestão das práticas educativas em uma instituição escolar. Ele não apenas define os objetivos e metas da escola, mas também reflete a identidade da comunidade escolar, envolvendo professores, alunos, gestores e demais funcionários em um processo coletivo de construção. Segundo Vasconcellos (2011), o PPP deve ser entendido como um documento vivo, que orienta as ações pedagógicas e administrativas, mas que também precisa ser revisitado e atualizado constantemente para garantir a sua relevância e eficácia no contexto educacional.

Vasconcellos (2011) destaca que o PPP deve ser visto como um processo em constante construção, e não como um documento estático. Ele deve ser revisitado e atualizado periodicamente, à luz das mudanças contextuais e das novas demandas que surgem no ambiente escolar. Este dinamismo é necessário para que a escola possa se adaptar às transformações sociais, tecnológicas e culturais, mantendo-se relevante e eficaz na formação dos alunos. A participação ativa dos professores e de toda a comunidade escolar na construção e revisão do PPP é crucial para garantir que o documento reflita as reais necessidades e expectativas da comunidade escolar.

Embora a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) tenha contado com a participação dos servidores e do Colegiado Escolar, o documento também sofreu significativa influência dos modelos prontos fornecidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A iniciativa da SEE/MG em oferecer diretrizes para a construção do PPP é importante. Porém é fundamental que cada instituição de ensino adapte essas orientações à sua realidade específica, em vez de simplesmente adotar o modelo sugerido sem as devidas adaptações. A respeito disso, Vasconcellos (2002, p. 100), faz a seguinte colocação:

Muitas vezes, as propostas curriculares são feitas pelos sistemas de educação estadual ou municipal, dando origem aos chamados 'Guias Curriculares', que, em princípio, deveriam ser apenas uma orientação para as diversas escolas, mas que na prática acabam sendo entendidos, até porque frequentemente são cobrados dessa forma, como 'programa oficial', que 'tem que' ser dado mesmo.

É necessário que o currículo elaborado pela escola esteja alinhado às orientações presentes nos "Guias Curriculares", garantindo que os conteúdos e diretrizes estaduais e nacionais sejam contemplados. No entanto, é igualmente importante que esse currículo reflita a realidade específica da escola, considerando as necessidades, os desafios e as particularidades da comunidade escolar. Somente dessa forma será possível promover um ensino significativo, que vá além do cumprimento de normas gerais e realmente responda às demandas locais, contribuindo para o desenvolvimento integral dos alunos e para a efetiva transformação do contexto educacional.

A partir da análise do livro de atas da instituição, percebeu-se que, durante a elaboração do PPP, a escola não definiu claramente o modelo pedagógico que orienta suas práticas e o regimento escolar foi reproduzido fielmente a partir do modelo encaminhado pela SEE/MG, sem considerar as particularidades da escola. Esse cenário aponta para um desafio maior na gestão escolar, que vai além das questões burocráticas.

O panorama observado na construção do PPP na EE. Bela Vista, a meu ver, vai ao encontro do que Vasconcellos (2011) coloca em evidência sobre um desafio recorrente nas escolas: a tendência de priorizar o que é urgente em detrimento do que é importante. No cotidiano escolar, a gestão frequentemente foca na operacionalização eficiente da instituição, enquanto os professores se dedicam à manutenção da disciplina e ao cumprimento dos programas curriculares. Essa ênfase nas questões imediatas pode levar à negligência de aspectos estratégicos e transformadores, essenciais para o desenvolvimento educacional.

Diante desse cenário, é fundamental que as escolas tenham um PPP bem elaborado, baseado na realidade escolar e em uma visão de futuro. Como destaca Veiga (2004), a escola deve assumir como uma de suas principais tarefas a reflexão sobre sua intencionalidade educativa. Nesse sentido, o PPP deve explicitar os fundamentos teóricos e metodológicos que orientarão o processo de ensino-

aprendizagem, o que não acontece na EE. Bela Vista, conforme observado pela análise documental.

Cabe destacar que, conforme apresentado na seção anterior, uma forma de diminuir os impactos da rotatividade apontados nas falas dos entrevistados são os registros adequados dos projetos. Entende-se que em tal abordagem o PPP constitui-se como ponto central de organização escolar, pois segundo Veiga (2002), o documento vai além da simples organização de práticas pedagógicas ou do somatório de atividades realizadas no ambiente escolar, configurando-se como um instrumento indispensável para a construção de uma identidade institucional coletiva, orientada por princípios claros e bem definidos.

Ao analisar o PPP da EE Bela Vista (2023) identificamos que apresenta os registros dos principais projetos desenvolvidos pela escola, porém, de forma superficial. Não são indicados, por exemplo, os passos detalhados para sua implementação, o que pode gerar dificuldades, especialmente para os professores novatos (Escola Estadual Bela Vista, 2023). É fundamental que os projetos institucionais sejam apresentados de maneira detalhada e acessível, de modo a garantir que todos os envolvidos compreendam plenamente suas diretrizes e possam aplicá-las efetivamente no cotidiano escolar. Esse cuidado contribui para a integração e a eficiência das ações pedagógicas, promovendo maior consistência na execução do planejamento institucional.

Na Escola Estadual Bela Vista, a maioria dos professores entrevistados relatou ter participado de capacitações ou reuniões voltadas ao conhecimento do currículo e do PPP da escola. A professora Vânia destacou que esse conhecimento coletivo "proporciona segurança e leveza para a realização do trabalho" (Entrevista com PEB Vânia, 2024), evidenciando a importância do engajamento de todos os membros da comunidade escolar na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

De forma semelhante, a professora Silvia afirmou que as discussões sobre o PPP foram "essenciais para o funcionamento da escola" (Entrevista com PEB Silvia, 2024), pois permitiram que todos conhecessem, participassem e opinassem sobre as alterações necessárias no documento. Essa perspectiva converge com a de Vasconcellos (2011), que defende a construção democrática do PPP, com a

participação de todos os atores escolares, para que ele se torne um verdadeiro guia para as práticas pedagógicas.

A professora Ângela também enfatizou a relevância do PPP, ressaltando que o documento "orienta tudo o que deve ser realizado na escola e como isso precisa ser feito" (Entrevista com PEB Ângela, 2024). Essa visão reforça a importância do PPP não apenas como um documento administrativo, mas como uma ferramenta pedagógica fundamental, que direciona o trabalho dos professores e norteia o desenvolvimento dos alunos.

Embora a maioria dos professores tenha participado das discussões sobre o PPP, ainda existem desafios a serem superados. O professor Lívio relatou que, "ao ingressar na escola, foi apresentado ao PPP pela supervisora, mas que sua interação com o documento e a proposta pedagógica foi gradual" (Entrevista realizada com o PEB Lívio, 2024). Isso indica que, em alguns casos, a familiarização com o PPP pode não ocorrer de forma imediata, afinal, ele ser apresentado ao documento, não garante a devida apropriação ao conteúdo dele, o que pode impactar a integração do novo docente às práticas escolares.

Veiga (2009, p. 165) ressalta que:

A ideia-chave de projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades.

Assim, torna-se essencial a participação de todos na construção e implementação do PPP. Esse documento não deve ser apenas uma formalidade legal, guardado em gavetas, mas precisa ser amplamente conhecido e utilizado por toda a comunidade escolar, incluindo aqueles que chegam posteriormente, como novos professores, alunos e responsáveis.

Diante desse contexto, é essencial promover capacitações e assegurar que todos os membros da comunidade escolar, inclusive os recém-chegados (efetivos ou contratados), participem ativamente das reuniões relacionadas ao PPP. As reuniões de Módulo 2, por exemplo, desempenham um papel crucial na disseminação das informações contidas no documento e na articulação entre os docentes e a equipe gestora. Na EE. Bela Vista, os professores reconhecem que esses encontros são

essenciais não apenas para a implementação eficaz do Projeto Político-Pedagógico (PPP), mas também para o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes. A professora Silvia destaca que nas reuniões de Módulo 2, “são tratados assuntos pedagógicos em geral, repasse de orientações da SEE, estudo de leis, decretos, que se tornam necessário, tomadas de decisões, combinados e informações gerais relacionadas a escola.” (Entrevista com a PEB Silvia, 2024). Essa percepção está alinhada com a afirmação de Vasconcellos (2002, p. 109), ao destacar que “é importante o professor conhecer o próprio grupo de trabalho, os colegas, a equipe diretiva e os funcionários da escola”. Esse conhecimento promove um ambiente de colaboração e integração, permitindo que os docentes compreendam melhor os desafios institucionais e trabalhem de forma mais coesa na busca por soluções. Além disso, essa interação fortalece o vínculo entre os professores e os demais atores da escola, criando um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

As reuniões de Módulo II, nesse sentido, devem funcionar como um espaço de troca de experiências e reflexões, no qual os professores podem não só aprofundar o entendimento sobre o PPP, mas também construir, de maneira colaborativa, estratégias pedagógicas que considerem as particularidades da escola e as necessidades de seus alunos. Esse processo contribui diretamente para o desenvolvimento de uma cultura escolar mais participativa e alinhada com os objetivos institucionais, reforçando a importância de momentos estruturados de diálogo para a formação de um grupo de trabalho integrado e comprometido com a melhoria da qualidade educacional.

Conduzidas pelos Especialistas em Educação Básica (EEB), as reuniões ocorrem quinzenalmente e envolvem a participação de todo o corpo docente. Durante esses encontros, são discutidos temas como o andamento dos projetos escolares, o cumprimento das metas previstas no PPP e a apresentação de novas propostas pedagógicas. A professora Silvia destacou que a construção do PPP aconteceu durante essas reuniões, “foram um debate coletivo, onde pude conhecer, participar, opinar nas alterações que se fez necessário, sendo essencial para o funcionamento da escola” (Entrevista realizada com a PEB Silvia, 2024), evidenciando o impacto que essas discussões têm na formação contínua dos docentes.

A colaboração durante as reuniões também foi sublinhada, com a professora Nívia mencionando que “foi feita de maneira coletiva, registrando a colaboração de

todos presentes" (Entrevista realizada com a PEB Nívia, 2024). Essa colaboração apontada pelas entrevistadas, corrobora com o cenário indicado para a elaboração desse tipo de documento, já que, segundo Veiga (2002, p. 3),

para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe pedagógica e os funcionários a trabalhar mais, ou mobiliza-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

Um ponto importante, segundo a autora, é criar situações que favoreçam o aprendizado coletivo, permitindo que todos os envolvidos reflitam e ajam de maneira coerente no processo pedagógico. Essa abordagem enfatiza a necessidade de promover um ambiente de aprendizado contínuo e colaborativo, no qual os profissionais da educação não apenas sigam diretrizes, mas compreendam e contribuam ativamente para a construção de práticas pedagógicas mais consistentes.

Portanto, a colaboração mencionada pela professora Nívia encontra respaldo nas ideias de Veiga (2002), que defende que o verdadeiro desenvolvimento do PPP ocorre quando a equipe escolar é envolvida em situações que lhes permitam pensar criticamente sobre o fazer pedagógico e agir de maneira articulada. Dessa forma, a construção coletiva se torna mais do que um processo mecânico ou imposto; torna-se uma oportunidade para que todos os participantes cresçam profissionalmente e contribuam para um ambiente educacional mais coeso e eficiente. Esse tipo de colaboração, embasada em práticas reflexivas, fortalece não só a implementação do PPP, mas também a qualidade das relações entre os profissionais da escola, promovendo uma cultura de cooperação e compromisso com o sucesso educacional.

As reuniões de caráter coletivo são extremamente importantes para a gestão pedagógica da escola. Segundo Veiga (2009, p. 166) "é tarefa imprescindível da escola democrática, portanto, ouvir a palavra de sua comunidade escolar". Essa afirmação coloca em destaque um dos pilares fundamentais da gestão escolar democrática: a participação efetiva de todos os membros da comunidade no processo de tomada de decisões. A escola, ao buscar a democratização de suas práticas, deve abrir espaço para a escuta ativa e o diálogo, promovendo um ambiente de participação coletiva que inclua gestores, professores, alunos, pais e demais funcionários.

A escuta da comunidade escolar vai além de uma formalidade ou de uma consulta superficial. Trata-se de uma prática que busca reconhecer e valorizar as vozes e perspectivas de todos os envolvidos no processo educacional, permitindo que suas contribuições influenciem diretamente nas decisões e ações da escola. Essa abertura ao diálogo promove o fortalecimento de uma cultura de corresponsabilidade, em que a comunidade se sente parte integrante da construção do projeto educacional.

A gestão democrática, ao ouvir a comunidade, legitima-se e aproxima-se das reais necessidades e aspirações daqueles que fazem parte do cotidiano escolar. Dessa forma, a escola deixa de ser vista apenas como uma instituição hierárquica e distante, passando a ser um espaço de construção coletiva, onde os atores educacionais participam de forma ativa e responsável. Segundo Veiga (2004), a participação requer compromisso com o projeto político-pedagógico construído, executado e avaliado coletivamente. A participação é um mecanismo de representação e participação política.

A análise das respostas dos professores entrevistados na Escola Estadual Bela Vista evidencia que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento central na organização e condução das práticas pedagógicas da escola. A participação ativa dos professores na construção e revisão do PPP é considerada essencial para a criação de um ambiente escolar coeso e focado na aprendizagem.

Conforme Veiga (2004), a participação no processo de elaboração do PPP mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade, fortalecendo os processos de socialização educativa na escola, na família e no bairro. Esse envolvimento coletivo é corroborado pela professora Silvia, que relatou sua contribuição na construção do PPP, destacando que “foi um debate coletivo, onde pude conhecer, participar e opinar nas alterações que se fizeram necessárias, sendo essencial para o funcionamento da escola” (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

De forma semelhante, a professora Ângela reforçou a importância de conhecer e se apropriar do PPP, afirmando que “é de suma importância conhecer o PPP, pois ele norteia tudo que deve ser realizado na escola e como isso precisa ser realizado” (Entrevista com a PEB Ângela, 2024).

Embora o PPP seja reconhecido como um instrumento indispensável para a orientação das práticas educativas, ainda há desafios a serem enfrentados. Entre eles, destaca-se a necessidade de capacitação contínua de todos os membros da

comunidade escolar, especialmente os novos integrantes, para garantir que compreendam e implementem adequadamente os princípios e diretrizes do documento. Esses esforços são fundamentais para fortalecer a eficácia do PPP como ferramenta estratégica para a gestão e a melhoria da qualidade da educação.

Ainda que o Projeto Político Pedagógico (PPP) seja um instrumento fundamental para a orientação das práticas educativas, persistem desafios, especialmente no que se refere à capacitação de todos os membros da comunidade escolar, em especial os novos integrantes

Nesse contexto, as reuniões de Módulo 2 e as capacitações voltadas para o conhecimento e a implementação do PPP são cruciais. Elas garantem que o documento não se limite a um simples registro administrativo, mas que realmente cumpra sua função de orientar o desenvolvimento dos alunos e as práticas pedagógicas dos professores. A constante atualização e debate sobre o PPP, além de promover a reflexão, assegura que todos estejam alinhados aos objetivos educacionais traçados pela escola.

Na próxima seção, abordaremos um tema igualmente relevante ao PPP que é a formação continuada da equipe pedagógica. A formação permanente dos profissionais da educação é essencial para garantir que as práticas pedagógicas acompanhem as transformações sociais, tecnológicas e educacionais.

### 3.5 FORMAÇÃO CONTINUADA

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a formação continuada da equipe pedagógica constituem pilares fundamentais para a consolidação de uma escola comprometida com a qualidade educacional e o desenvolvimento integral dos estudantes. Esses elementos estão interligados à melhoria constante das práticas escolares e à capacidade da instituição de se ajustar às transformações e desafios contemporâneos.

A formação continuada dos profissionais da educação possibilita aos educadores uma reflexão crítica sobre suas práticas, fomentando a troca de experiências e a atualização de saberes, o que contribui diretamente para a eficácia e a inclusão no processo de ensino-aprendizagem.

Ao analisar os livros de atas da EE. Bela Vista, foi possível perceber que, embora a formação continuada aconteça na instituição, principalmente com a prática de compartilhamento de boas práticas, do ano de 2019 até o ano de 2022, que foi o ano em que a análise foi feita, a formação ocupava um espaço ainda pequeno nas reuniões de Módulo 2, que dentro da instituição é o momento mais propício para que tal atividade aconteça. Se voltarmos, por exemplo, nos dados da tabela 13, iremos perceber que das 41 reuniões realizadas no período, o tema relacionado à formação foi tratado dez vezes, enquanto em 76 vezes foram pautados na reunião temas relacionados a assuntos administrativos.

Nóvoa (2019) afirma que diante da complexidade dos problemas atuais, a imagem tradicional do professor isolado à frente de uma turma tende a ser substituída por uma nova concepção, na qual múltiplos educadores colaboram em espaços compartilhados, promovendo, desse modo, uma interação mais dinâmica e significativa com os alunos e entre os próprios colegas. Diante disso, a prática da formação continuada deve ser inserida na rotina da instituição, não podendo ela, ser realizada de forma isolada, mas também, entendida como uma formação em serviço.

A mudança na forma de atuação docente ressalta a importância da formação contínua e compartilhada, para que os professores estejam preparados para enfrentar os desafios e demandas emergentes no cenário educacional. Dessa maneira, a escola se torna um ambiente mais flexível e responsivo, capaz de promover uma educação que valoriza tanto o conhecimento acadêmico quanto o desenvolvimento humano em sua totalidade.

Portanto, a formação continuada se configura como uma estratégia essencial para a construção de uma escola que não apenas acompanhe as transformações sociais e culturais, mas também se antecipe a elas, preparando os alunos para uma cidadania ativa e crítica em um mundo em constante mudança. Isso porque, segundo Nóvoa (2019, p. 11):

No meio de muitas dúvidas e hesitações, há uma certeza que nos orienta: a metamorfose da escola acontece sempre que os professores se juntam em coletivo para pensarem o trabalho, para construir práticas pedagógicas diferentes, para responderem aos desafios colocados pelo fim do modelo escolar.

O autor sugere que a metamorfose do ambiente escolar, ou seja, sua evolução e adaptação frente aos desafios contemporâneos, também depende diretamente da colaboração entre os educadores. Ao refletirem juntos sobre suas práticas pedagógicas e buscarem novas formas de ensinar e de se relacionar com os alunos, os professores tornam-se protagonistas de uma mudança necessária para superar os desafios impostos no ensino.

Em contextos nos quais a rotatividade de professores é elevada, como observado na EE. Bela Vista, a formação continuada assume um papel ainda mais crucial. Como mencionamos, naquela instituição, grande parte do tempo destinado à formação na escola é voltado para questões administrativas, o que limita o foco em aspectos pedagógicos. A professora Nívia destaca que a formação continuada para professores “é essencial para que profissionais atualizem e compreendam em mais profundidade como ajudar seus alunos e também adquiram conhecimentos diferentes daqueles vivenciados dentro do ambiente que atuam” (Entrevista realizada com a PEB Nívia, 2024).

Nívia afirma ainda que a formação continuada é um dos maiores desafios que enfrenta na docência, mas reconhece sua importância ao destacar que esse processo é essencial para que os professores atualizem seus conhecimentos, aprofundem a compreensão de como ajudar os alunos e adquiram novas competências. O principal desafio mencionado pela professora está relacionado à falta de tempo para a formação, pois sua jornada de trabalho é dividida entre a EE. Bela Vista no turno vespertino e uma outra escola da rede municipal no turno matutino. Essa sobrecarga, segundo ela, impõe grandes dificuldades para sua participação em ações formativas.

Nessa linha de raciocínio, Nóvoa (2019) defende ainda que a renovação das práticas pedagógicas não pode ocorrer de maneira isolada ou fragmentada, como aconteceu na EE. Bela Vista, durante o período analisado, mas sim como resultado de um processo coletivo, no qual os professores compartilham experiências, conhecimentos e estratégias, criando, assim, um ambiente de aprendizagem dinâmico e adaptado às necessidades dos alunos.

Essa reflexão se alinha com os debates contemporâneos sobre a escola como um espaço de aprendizado contínuo e colaborativo, no qual a prática pedagógica precisa ser constantemente reavaliada e ajustada para enfrentar os desafios do presente e do futuro. Além disso, Nóvoa (2019) reforça a importância da formação

continuada dos professores, não apenas como indivíduos, mas como parte de um corpo docente que, em conjunto, é capaz de repensar e transformar a escola.

Investir no desenvolvimento constante da equipe docente fortalece a capacidade da escola de oferecer um ensino de qualidade, promove a reflexão crítica sobre o trabalho pedagógico e assegura que os profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios diários no processo de ensino-aprendizagem. A formação continuada dos professores, conforme argumentado por Imbernón (2017), é fundamental não apenas para a adaptação dos educadores às novas demandas educacionais, mas também para o desenvolvimento contínuo de suas competências profissionais. Esse processo de formação promove a autonomia, a inovação e a colaboração entre os docentes, elementos essenciais para a melhoria das práticas pedagógicas e para o fortalecimento da cultura escolar.

Nesse sentido, cabe à gestão pedagógica da escola criar oportunidades que permitam aos professores aprimorar suas práticas, compartilhar experiências e participar de cursos de formação, como os oferecidos pela "Escola de Formação" dentro do horário destinado às reuniões de Módulo 2. Dessa forma, a gestão pode contribuir ativamente para a formação continuada dos docentes, criando momentos de reflexão coletiva e apoio mútuo.

Durante as entrevistas com as professoras da escola, um ponto em comum nas respostas é a necessidade de que a formação seja mais alinhada às particularidades e necessidades específicas da sala de aula. A professora Vanessa afirma que a formação "deveria atender as particularidades e necessidades da demanda" (Entrevista realizada com a PEB Vanessa, 2024), sugerindo que modelos padronizados de formação podem não ser eficazes em todos os contextos educativos. Isso aponta para a importância de um diagnóstico preciso das necessidades do corpo docente, para que a formação seja contextualizada e voltada para resolver problemas práticos enfrentados no cotidiano escolar. Para isso, uma boa saída, seria realizar um levantamento junto a equipe pedagógica das dificuldades que encontram no dia a dia para a implementação do currículo e para manter um ambiente adequado ao aprendizado.

Outro aspecto relevante mencionado pelos professores é o envolvimento ativo dos educadores no processo de formação continuada. Há uma tendência, conforme afirmou a professora Silvia, de "deixar para depois" (Entrevista realizada com a PEB

Sílvia, 2024) ou de não dar a devida importância à formação, o que ressalta a necessidade de maior engajamento dos docentes para o sucesso dessas iniciativas. Estratégias que incentivem a participação e o compromisso dos professores com sua própria formação são, portanto, essenciais.

A valorização da formação continuada por parte do Estado é uma questão que também preocupa os professores. A professora Ângela ressalta que "a formação continuada deveria ser mais valorizada pelo estado" (Entrevista realizada com a PEB Ângela, 2024), o que indica que, sem o devido reconhecimento institucional, os esforços de formação podem ser vistos como secundários ou de baixa prioridade.

A formação continuada, além de elevar a qualidade do ensino, revitaliza a motivação e a autoestima dos professores, elementos essenciais para a criação de um ambiente escolar mais dinâmico e eficaz. As perspectivas de Imbernón (2017) sobre a formação contínua ressaltam não apenas sua relevância no cenário atual, mas também seu potencial transformador na educação contemporânea, destacando-a como um caminho indispensável para a melhoria da prática pedagógica e do desenvolvimento profissional dos educadores.

Entretanto, conforme apontado por Nóvoa (2019), a formação docente enfrenta um processo de desprofissionalização que se manifesta de diversas maneiras. Entre os fatores que contribuem para esse cenário, destacam-se os baixos níveis salariais, as condições de trabalho adversas e a intensificação das demandas burocráticas e de controle, que acabam por sobrecarregar os professores. Além disso, o retorno de ideologias que defendem a possibilidade de atribuir funções docentes a pessoas com "notório saber" em uma determinada área, sem a devida formação pedagógica, agrava ainda mais o desprestígio da profissão. Para Nóvoa (2019), o reconhecimento desses problemas é o primeiro passo para promover mudanças efetivas no cenário educacional.

Por isso, torna-se imprescindível construir modelos que valorizem a preparação, a entrada e o desenvolvimento profissional docente. Trata-se, no fundo, de responder a uma pergunta aparentemente simples: como é que uma pessoa aprende a ser, a sentir, a agir, a conhecer e a intervir como professor? Para responder temos de proceder a três deslocamentos. A primeira deslocamento leva-nos a valorizar o *continuum* profissional, isto é, a pensar a formação inicial em relação com a indução profissional e com a formação continuada. Mas obriga-nos também a ligar os diversos momentos da formação com o conjunto da vida profissional docente: como é que se atraem e

se recrutam os estudantes para as licenciaturas? Como é que se organiza a formação em permanente vaivém com as realidades escolares? Como é que se entrelaça a formação e a profissão? Como é que se constroem modalidades de residência docente que permitam uma entrada mais acompanhada e segura na profissão? Como é que se integra, no exercício profissional, uma dinâmica de reflexão, de partilha e de inovação durante a qual nos vamos formando em colaboração com os nossos colegas? (Nóvoa, 2017, p. 1110).

A afirmação do autor destaca a importância de construir modelos de formação que promovam o desenvolvimento integral e contínuo do professor, abordando não apenas a formação inicial, mas todo o percurso profissional docente. Ele questiona como alguém aprende a ser professor, trazendo à tona a complexidade desse processo, que envolve aprender a sentir, agir, conhecer e intervir no contexto escolar. Essa questão revela que a formação docente vai além da aquisição de conhecimentos técnicos; ela abrange também o desenvolvimento de competências emocionais, éticas e reflexivas.

Nesse sentido, a formação em serviço assume um papel central, pois permite que o professor desenvolva suas habilidades de forma contínua e contextualizada, no próprio ambiente escolar em que atua. A formação em serviço, ou formação continuada, diferencia-se por ser prática e voltada para as demandas reais do cotidiano escolar, oferecendo aos professores a oportunidade de refletirem criticamente sobre suas práticas, compartilharem experiências com seus pares e adaptarem suas metodologias pedagógicas de acordo com as necessidades dos alunos e as exigências da sociedade.

Nóvoa (2019) também demonstra preocupação em integrar a formação inicial, e a indução na carreira docente, com a formação continuada. Segundo ele, essa integração é essencial para garantir que os professores estejam em constante desenvolvimento, adaptando suas práticas às novas realidades e desafios educacionais. Para ele a formação inicial, por si só, não é suficiente para preparar o professor para todas as situações que enfrentará ao longo da carreira. Assim, o vínculo entre a formação inicial e continuada é fundamental para promover uma prática pedagógica reflexiva e inovadora. Na EE. Bela Vista, apenas um professor estava em 2023 em início de carreira, sendo a formação continuada essencial para ele integrar-se com a prática da escola e da sala de aula, afinal, como menciona Nóvoa (2019), apenas a sua formação inicial não é suficiente para dar conta de toda a complexidade que é o trabalho do professor.

O autor também questiona a organização da formação em permanente vaivém com as realidades escolares, destacando a importância de uma formação prática e contextualizada. Esse modelo de formação deve estar em constante diálogo com o cotidiano das escolas, permitindo que os futuros professores se familiarizem com as dinâmicas reais da profissão. Ao sugerir "modalidades de residência docente", Nóvoa (2019, p. 9) defende a criação de programas que proporcionem uma entrada mais acompanhada e segura na profissão, na qual os novos professores recebam o apoio necessário para enfrentar os desafios iniciais de sua carreira. Embora o foco de nossa pesquisa não seja a formação inicial dos docentes, é pertinente fazer uma breve consideração sobre o tema, uma vez que mencionamos reiteradamente a preocupação com a rotatividade de professores e o envelhecimento do corpo docente no Brasil, conforme apontado pela pesquisa da organização Todos pela Educação. A proposta de Nóvoa (2019), nesse contexto, merece atenção, pois acreditamos que sua implementação poderia trazer contribuições significativas para a educação.

Outro ponto relevante é a incorporação de uma dinâmica contínua de reflexão, compartilhamento e inovação no exercício profissional. De acordo com Nóvoa (2019), a formação docente não se encerra com a entrada na carreira, mas deve se estender ao longo de toda a trajetória profissional. A troca de experiências entre colegas e a reflexão constante sobre a prática pedagógica são elementos indispensáveis para a melhoria contínua do ensino. Como destaca Nóvoa (2019, p. 10), "ninguém se integra numa profissão sozinho, isoladamente. Ninguém constrói novas práticas pedagógicas sem se apoiar numa reflexão com os colegas."

Esse princípio foi exemplificado pela professora Vanessa, que relatou, como uma experiência positiva, o compartilhamento de boas práticas entre os professores. Segundo ela, "as práticas trabalhadas eram compartilhadas nas reuniões pedagógicas. Todos tinham disponibilidade em ajudar uns aos outros, e isso é muito importante" (Entrevista com a PEB Vanessa, 2024). O desafio na EE. Bela Vista é promover esse compartilhamento de boas práticas, de forma sistemática, já que como visto, no estudo das atas, ele aconteceu de forma isolada.

Essa colaboração citada pela professora Vanessa, promove uma cultura de aprendizado e inovação dentro da escola, na qual o professor não atua isoladamente, mas em conjunto com outros profissionais da educação. Para o autor, a formação inicial deve ser o ponto de partida de um processo mais amplo, que se estende por

toda a vida profissional e que envolve a participação ativa e colaborativa dos professores no contexto escolar.

Como já vimos anteriormente, a EE. Bela Vista ocupa grande parte das reuniões com assuntos administrativos. Não é nossa pretensão aqui, diminuir a importância de temas dessa natureza, porém é necessário que parte considerável deste tempo, seja direcionada para a formação continuada dos seus servidores.

Nesse sentido, outro ponto de destaque é o tempo destinado à formação continuada. O professor Lívio sugere que a formação "deveria ocorrer em um turno subsequente ao trabalho, para que o docente pudesse se dedicar ao desenvolvimento de ações metodológicas" (Entrevista realizada com o PEB Lívio, 2024). Essa observação sublinha um desafio crucial na formação dos professores: a disponibilidade de tempo adequado para que essa capacitação ocorra de forma eficaz. A preocupação com a carga horária reflete a necessidade de equilibrar o tempo de atuação em sala de aula com momentos dedicados ao aperfeiçoamento profissional, permitindo que os docentes tenham a oportunidade de refletir, planejar e aprimorar suas práticas pedagógicas de maneira mais estruturada e produtiva.

A ideia de reservar um turno específico para a formação continuada faz sentido, pois oferece ao professor o tempo necessário para refletir, planejar e desenvolver novas abordagens metodológicas sem sobrecarregar seu horário de trabalho regular. Além disso, essa proposta pode evitar o desgaste que o acúmulo de tarefas no mesmo turno de trabalho pode gerar, o que, muitas vezes, prejudica o engajamento e a eficácia das atividades formativas.

Essa solução, no entanto, enfrenta desafios práticos, como a necessidade de reorganizar a carga horária dos professores, o que muitas vezes é inviável. Grande parte dos docentes, especialmente os contratados, atua em dois turnos e em diferentes escolas, o que limita as possibilidades de ajuste na agenda. Essa situação a nível macro se repete na escola pesquisada. Sobre essa questão, Pereira (2024), cita que,

diversos professores brasileiros precisam ensinar ao menos em dois estabelecimentos escolares para obter um salário minimamente decente. Isso significa, portanto, que precisam adaptar-se com vários grupos e tipos de alunos, com diversos estabelecimentos e grupos de colegas, sem falar das diferentes matérias a preparar. Em suma, podemos supor, embora sem dispor de dados comparativos, que a carga de trabalho dos professores brasileiros é mais pesada que a de

seus colegas da maioria dos países da OCDE (Tardif; Lessard, 2014, p. 120).

Nesse contexto, a proposta do professor Lívio enfrenta barreiras consideráveis. Compreendemos, porém, que para que a formação continuada seja realmente eficaz, é fundamental um planejamento que considere a rotina dos professores e estabeleça condições adequadas para sua participação, incluindo suporte institucional e flexibilidade de horários. Dessa forma, o tempo reservado para as reuniões de Módulo 2 e as plataformas de formação on-line, como por exemplo, a Escola de Formação<sup>18</sup>, se tornam crucial para viabilizar o desenvolvimento da formação continuada, promovendo, assim, um ambiente propício para o aprimoramento profissional dos docentes.

O professor Lívio, também enfatiza a sobrecarga de projetos e avaliações externas, apontando a necessidade de reorganizar o calendário e as prioridades escolares para que a formação continuada ocorra de maneira mais eficaz. De modo semelhante, a professora Silvia destaca que “atualmente, esse sistema de avaliações do governo demanda um tempo maior, em que temos que aplicar, corrigir e inserir os resultados no sistema, deixando de realizar atividades planejadas”, identificando esse processo como uma das principais dificuldades enfrentadas (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

Essas preocupações refletem desafios concretos do cotidiano escolar, que exigem atenção. De acordo com o livro de atas das reuniões da EE Bela Vista, os projetos institucionais foram planejados em fevereiro de 2024. Contudo, até aquele momento, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) não havia divulgado as datas das avaliações externas nem os projetos que seriam

---

<sup>18</sup> A Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais foi criada pela Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Inserida na estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, a Escola de Formação tem como objetivo precípua coordenar os processos de formação em nível macro, oferecendo suporte logístico, operacional, físico e/ou virtual para realização de cursos, seminários e outras estratégias de formação dos profissionais da educação, em sua dimensão, profissional, cultural e ética. Para tal apoio, contamos com um *campus* localizado no bairro Gameleira, em Belo Horizonte, que dispõe de ampla estrutura física e recursos tecnológicos necessários à realização de percursos de formação em modalidade presencial, semipresencial e a distância. Integram à dinâmica metodológica de formação continuada dos educadores da rede pública, o Museu da Escola Ana Maria Casasanta Peixoto, a Biblioteca Bartolomeu Campus de Queiróz, o Museu de Ciências Leopoldo Cathoud e outros setores como o Portal da Escola de Formação, Portal da Escola Interativa, TV Web, Plataforma Moodle – Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para realização de cursos em formação EAD e a TV Escola.

implementados, comprometendo o alinhamento entre as ações escolares e as demandas governamentais.

No segundo semestre de 2024, o acúmulo de avaliações foi significativo: as “Avaliações Contínuas de Aprendizagem Ciclo III / 2024” ocorreram entre 14 de outubro e 21 de novembro; a Avaliação de Fluência do Saeb, de 21 de outubro a 1º de novembro; enquanto as avaliações do Proalfa e Proeb foram realizadas de 25 de novembro a 6 de dezembro. Paralelamente, as avaliações bimestrais da escola ocorreram de 27 de novembro a 4 de dezembro. Esse cronograma concentrado evidenciou a falta de articulação entre o planejamento escolar e as ações da SEE/MG, sobrecarregando os profissionais da educação e dificultando a inserção de momentos efetivos de formação continuada no calendário pedagógico.

A dificuldade de compatibilizar as demandas externas com o planejamento interno também impactou projetos desenvolvidos pela escola. Em meio ao cronograma sobrecarregado, foram realizados dois projetos institucionais: um voltado para leitura e escrita e outro relacionado à mostra de conhecimentos. Além disso, o projeto Gide permaneceu em andamento. A sobreposição de atividades revelou um descompasso entre o que é planejado pela escola e as obrigações impostas pela SEE/MG, especialmente devido à divulgação tardia de informações cruciais, como as datas de avaliações externas.

Embora as avaliações externas desempenhem papel importante na educação, sua execução precisa ser mais bem coordenada. A ausência de um cronograma divulgado com antecedência compromete o planejamento escolar e exige maior flexibilidade para lidar com imprevistos. A EE. Bela Vista buscou mitigar os impactos por meio de reuniões e ajustes no cronograma interno, mas a gestão do tempo e dos recursos tornou-se mais complexa devido à imprevisibilidade das demandas externas.

Para que o planejamento escolar seja mais eficiente e estratégico, é essencial que a SEE/MG divulgue informações relevantes com maior antecedência, permitindo à escola organizar suas atividades anuais de forma mais equilibrada. Antecipar esses dados contribuiria para evitar sobrecargas, valorizar o trabalho docente e melhorar a articulação entre as políticas públicas e o planejamento pedagógico. Por fim, a falta de previsibilidade nas ações governamentais não apenas sobrecarrega os docentes, mas também prejudica a execução de atividades pedagógicas e inviabiliza uma

formação continuada efetiva, comprometendo o desenvolvimento integral da educação nas escolas.

Outro ponto que merece destaque é a formação continuada dos professores, que, muitas vezes, acaba relegada a segundo plano em meio ao acúmulo de tarefas e demandas. No caso da EE. Bela Vista, ficou evidente que a sobrecarga compromete diretamente a qualidade e a frequência das formações. Essas práticas, que deveriam ser momentos de troca, aprendizado e fortalecimento das práticas pedagógicas, acabam fragmentadas ou postergadas.

Para que a formação continuada realmente contribua para o desenvolvimento dos professores e, por consequência, dos alunos, ela precisa ser integrada ao planejamento da escola de forma sólida e significativa. Isso exige um esforço coletivo, tanto da SEE/MG quanto das escolas, para construir um calendário que respeite as necessidades locais e permita que os professores tenham tempo e condições para se dedicar à formação em serviço.

No fim, o desafio é construir uma relação mais colaborativa entre as escolas e as instâncias superiores, baseada em diálogo e planejamento conjunto. Só assim será possível garantir que as demandas externas não se tornem obstáculos, mas, ao contrário, fortaleçam o trabalho das escolas e ofereçam um suporte real para que elas cumpram sua missão de educar com qualidade e humanidade.

Em entrevista, a professora Gabriela, da EE Bela Vista, sugeriu que a formação continuada seja regular e cuidadosamente planejada. Ela propôs que essas formações ocorram "a cada semestre, porém de forma bem pensada, elaborada e produtiva" (Entrevista realizada com a PEB Gabriela, 2024), ressaltando a necessidade de um planejamento que assegure o real aproveitamento dessas oportunidades de desenvolvimento. Nesse contexto, a formação continuada deve ser uma prática constante, e não pontual, garantindo que os professores estejam sempre atualizados e prontos para enfrentar as mudanças e desafios da educação contemporânea.

A necessidade de diversificar os métodos e atividades utilizados na formação continuada também foi amplamente apontada pelos entrevistados. A professora Gabriela resume essa perspectiva ao defender que a formação aconteça por meio de cursos, seminários e outras práticas voltadas ao aperfeiçoamento das competências docentes. Sua visão reforça a importância de uma abordagem formativa diversificada,

capaz de se adaptar às exigências e complexidades da educação no século XXI. Sobre a colocação da professora é importante destacar que a Escola de Formação oferece diversos cursos para a formação de professores. Entre os vários cursos, podemos destacar: *Aprendizagem da leitura e escrita; estratégias de leitura; práticas de leitura literária em sala de aula; indicadores de desempenho da avaliação formativa; avaliação escolar em benefício da aprendizagem; acolhimento e bem-estar na sala de aula*; entre outros.

A Escola de Formação, ao oferecer uma gama de cursos diversificados, atua como um importante agente na preparação dos professores para lidar com a complexidade do ensino atual. Essa diversidade é essencial, pois permite ao professor adaptar suas práticas pedagógicas às especificidades de cada turma, ao mesmo tempo que contribui para a inovação das estratégias de ensino, como sugerido nas atividades de "estratégias de leitura" e "práticas de leitura literária".

Em síntese, o desenvolvimento de uma plataforma como a Escola de Formação demonstra o claro comprometimento do estado de Minas Gerais, em fornecer instrumentos para a formação continuada de professores e especialistas. Essa iniciativa é reforçada pela destinação de carga horária específica, tanto para reuniões coletivas quanto para atividades individuais, o que facilita a implementação dessa formação. No entanto, é importante destacar que, para alcançar a eficácia desejada, a formação continuada deve ser personalizada, valorizada pelas políticas públicas, regular e planejada. Além disso, precisa oferecer uma diversidade de métodos práticos que promovam o desenvolvimento profissional.

Como destaca Veiga (2004), a formação docente deve ser um processo contínuo e reflexivo, voltado para o fortalecimento da autonomia do professor e para a construção coletiva de práticas pedagógicas que respondam às demandas do contexto escolar. Nesse sentido, o Módulo 2, já previsto na organização do trabalho escolar, apresenta-se como uma oportunidade estratégica para esse tipo de formação. Vasconcellos (2011) argumenta que as reuniões pedagógicas podem ser espaços privilegiados para o planejamento coletivo, pois permitem que os professores reflitam sobre suas práticas, discutam desafios e proponham soluções de maneira colaborativa. No entanto, para que esse potencial seja plenamente aproveitado, é crucial que o Módulo 2 seja planejado com objetivos claros e centrado nos aspectos pedagógicos.

Outro ponto importante é que essas formações não devem se limitar à resolução de questões práticas e imediatas, mas também devem promover o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes. Novóia (2019) destaca que a formação de professores deve ser pensada como um processo de “formação em exercício”, no qual o aprendizado ocorre pela prática reflexiva, envolvendo o professor como protagonista em sua jornada de desenvolvimento. Esse tipo de formação possibilita que o docente conecte teoria e prática, desenvolvendo abordagens metodológicas mais inovadoras e eficazes.

Imbernón (2017) destaca que as formações docentes mais eficazes são aquelas que integram o trabalho colaborativo à rotina escolar. Segundo o autor, o desenvolvimento profissional torna-se mais significativo quando os professores têm espaço para compartilhar experiências, revisar práticas e construir novos saberes de forma coletiva. Essa abordagem só é plenamente possível quando a formação continuada está alinhada às necessidades da equipe escolar e é reconhecida como parte essencial do trabalho docente.

Na EE Bela Vista, a professora Giane relata que as reuniões de Módulo 2 “acontecem quinzenalmente, das 18h às 22h, com a participação do diretor, supervisor, orientador e professores. Quem conduz a reunião é o diretor e o supervisor. Os temas abordados incluem planejamento escolar, gastos da escola, compras realizadas e projetos futuros” (Entrevista com a PEB Giane, 2024). Complementando essa visão, a professora Silvia confirma que “as reuniões também acontecem quinzenalmente, com duração de quatro horas, e contam com a presença de todos os professores. São conduzidas pelos coordenadores pedagógicos, pelo diretor e pelo vice-diretor. Nessas reuniões, tratam-se assuntos pedagógicos, repassam-se orientações da SEE, estudam-se leis e decretos, compartilham-se decisões e combinados, além de informações gerais relacionadas à escola” (Entrevista com a PEB Silvia, 2024).

Segundo o levantamento das atas de reuniões de Módulo 2, entre 2019 e 2022, observou-se que o tema ocupou um espaço limitado nas discussões pedagógicas, aparecendo em apenas 10 dos 104 assuntos tratados nas 41 reuniões realizadas, enquanto questões administrativas dominaram a pauta com 76 menções. Esse desequilíbrio revela um desafio significativo: o baixo enfoque na formação continuada pode prejudicar a atualização profissional e o desenvolvimento de

estratégias pedagógicas inovadoras, essenciais para atender às demandas educacionais contemporâneas.

Nesse sentido, o uso do Módulo 2 como espaço de formação continuada representa uma estratégia valiosa, desde que gestores e equipe escolar compreendam a importância de planejar esses momentos com foco nos aspectos pedagógicos. É fundamental garantir que o espaço seja usado para promover diálogo, reflexão e aprimoramento contínuo, criando condições para que os professores enfrentem desafios diários e se desenvolvam como profissionais críticos e inovadores.

Diante disso, a formação continuada dos docentes da EE. Bela Vista apresenta-se como um dos elementos fundamentais para o fortalecimento da prática pedagógica e o desenvolvimento institucional.

Somente um compromisso sério e articulado entre gestores educacionais, especialistas, professores e as políticas públicas será capaz de viabilizar uma formação continuada que realmente contribua para a melhoria da gestão pedagógica nas escolas. Esse alinhamento é essencial para fortalecer o processo educacional como um todo e, por consequência, melhorar o desempenho dos alunos. A formação de qualidade deve estar integrada à realidade da prática docente, adaptando-se às necessidades específicas de cada contexto educacional, promovendo, assim, um ensino mais eficaz e transformador.

### 3.6 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NA EE. BELA VISTA

Nessa seção, iremos fazer uma síntese dos problemas identificados na EE. Bela Vista a partir da pesquisa realizada e do referencial teórico que conduz esse trabalho.

O Quadro 5 sintetiza os principais desafios enfrentados pela Escola Estadual Bela Vista no âmbito da gestão pedagógica.

**Quadro 5 - Quadro Síntese dos Problemas Identificados na EE. Bela Vista**

Bloco de Análise	Problemas Identificados
Perfil Profissional	Alta rotatividade de professores e especialistas, com uma proporção significativa de servidores contratados temporariamente, o que prejudica a continuidade das práticas pedagógicas e o vínculo com a comunidade escolar.
Projeto Político Pedagógico	Ausência de uma descrição detalhada das metodologias de ensino e estratégias pedagógicas, dificultando a adaptação dos novos profissionais e comprometendo a coerência na execução das práticas escolares.
Formação Continuada	Pouco espaço destinado à formação contínua nas reuniões de Módulo 2, que frequentemente priorizam assuntos administrativos. Isso limita a atualização profissional e o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.
Falta de registro	Falta de registros detalhados das discussões realizadas nas reuniões pedagógicas e das práticas pedagógicas comprometendo o acompanhamento das estratégias de ensino e da execução dos projetos escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Primeiramente, destaca-se a elevada rotatividade de servidores, que afeta a estabilidade do corpo docente e dificulta a construção de vínculos sólidos com a comunidade escolar. Esse cenário, agravado pela ausência de concursos públicos regulares nos anos iniciais, gera uma dependência de contratos temporários que não atendem às recomendações do Plano Nacional de Educação.

Outro ponto crítico é a insuficiência do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, que carece de detalhamento sobre metodologias e estratégias pedagógicas. Este documento deveria servir como um guia central para a prática educacional, especialmente em um contexto de alta rotatividade, mas sua lacuna atual compromete o alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas docentes.

Além disso, as reuniões de Módulo 2, momentos valiosos para a formação continuada e o planejamento pedagógico, têm sido predominantemente voltadas para questões administrativas. Isso limita o potencial de colaboração entre os profissionais e a implementação de estratégias pedagógicas mais eficazes.

A ausência de registros adequados das discussões realizadas e dos projetos realizados na instituição também é um problema, dificultando o acompanhamento das ações planejadas, a avaliação de seus resultados e o compartilhamento dessas informações com os servidores novatos.

A resolução dessas questões requer uma articulação entre políticas públicas e práticas escolares que priorizem a estabilidade do corpo docente, o fortalecimento do PPP e a criação de espaços efetivos para formação continuada. Essas ações são fundamentais para promover uma gestão pedagógica que atenda às demandas contemporâneas e contribua para a melhoria do desempenho dos estudantes.

No próximo capítulo, proporemos soluções que busquem equilibrar essas demandas, priorizando a formação continuada dos professores. Entre as propostas, destacaremos estratégias para reorganizar o tempo das reuniões de Módulo 2, incluindo a implementação de práticas mais diversificadas de formação e a criação de espaços para compartilhamento de experiências pedagógicas. Além disso, exploraremos formas de assegurar o apoio institucional e de flexibilizar horários, visando integrar a formação continuada à realidade dos professores e aprimorar a eficácia da gestão pedagógica da EE. Bela Vista.

#### **4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)**

Neste capítulo, apresenta-se um plano de intervenção destinado a enfrentar os principais desafios identificados na gestão pedagógica da EE. Bela Vista, conforme evidenciado nas análises realizadas nos capítulos anteriores. A proposta de intervenção tem como foco aprimorar aspectos estruturais e operacionais, buscando soluções práticas para a diminuição da rotatividade de professores temporários, o fortalecimento do vínculo com a comunidade escolar e o aprimoramento das práticas pedagógicas e administrativas.

A elaboração do plano de intervenção se alicerça em fundamentos teóricos e metodológicos que orientam a gestão educacional, privilegiando uma abordagem colaborativa e participativa, com a finalidade de desenvolver estratégias que promovam a estabilidade da equipe docente, a coesão pedagógica e a efetiva integração da comunidade escolar. Com isso, espera-se criar condições que favoreçam um ambiente educativo mais estável e qualificado, propício ao desenvolvimento pleno dos estudantes.

Para a estruturação do plano, foram definidos objetivos específicos e ações práticas, que serão descritos em detalhes ao longo deste capítulo. Por meio deste plano de intervenção, busca-se não apenas solucionar os problemas emergentes, mas também estabelecer uma cultura de planejamento e monitoramento contínuos, fundamentais para a consolidação de uma gestão escolar comprometida com a excelência educacional e o desenvolvimento integral dos alunos.

O planejamento estratégico é uma etapa essencial para a concretização de melhorias na gestão educacional e na qualidade do ensino. Neste estudo, a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE) será realizada com base no modelo 5W2H, uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para organizar ações e projetos de forma clara, objetiva e eficiente.

O modelo 5W2H consiste em um método estruturado que utiliza sete perguntas-chave para planejar e acompanhar a execução de ações. Seu nome deriva das iniciais, em inglês, das questões que norteiam o processo:

Ao adotar o modelo 5W2H na elaboração do PAE, busca-se garantir que todas as etapas do planejamento sejam devidamente contempladas, promovendo uma visão sistêmica e integrada das ações propostas. A simplicidade e clareza do modelo

permitem que os objetivos e as estratégias sejam definidos de forma compreensível, facilitando tanto a execução quanto o monitoramento.

O plano de ação educacional proposto está alinhado aos objetivos da pesquisa. Este plano visa enfrentar os desafios identificados na gestão pedagógica da EE. Bela Vista. Partindo da análise documental e de entrevistas realizadas com EEB e professores da instituição, foram delineadas ações que buscam aprimorar o planejamento pedagógico e mitigar os efeitos da rotatividade de professores e dos contratos temporários. As estratégias propostas fundamentam-se no referencial teórico que destaca a gestão pedagógica como central para a qualidade da educação, considerando também o fortalecimento da formação continuada dos docentes, a implementação efetiva do PPP e a integração entre a escola e a comunidade. Dessa forma, o quadro 5 apresenta as ações para contribuir com a gestão pedagógica da instituição.

**Quadro 6 – Síntese da proposta de Plano de Ação Educação (PAE)**

“continuação”

<b>O quê</b>	<b>Por quê</b>	<b>Quem</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Como</b>	<b>Quanto</b>
Registro Adequado das ações da escola	Garantir a continuidade e o acompanhamento efetivo das iniciativas pedagógicas	Direção, especialistas e professores	Salas onde são realizadas as reuniões	Diariamente	Criação de atas padronizadas e digitalizadas, com responsáveis designados.	Custos associados à jornada de trabalho dos profissionais e materiais utilizados.
Formação continuada para reduzir os efeitos da rotatividade	Reduzir os efeitos da rotatividade e promover continuidade do trabalho pedagógico.	Direção Escolar, EEBs	Salas onde são realizadas as formações	Anual	Implementar programas de formação continuada para professores temporários e elaborar guia de integração na escola	Custos associados à jornada de trabalho dos profissionais e materiais para capacitação.
Aprimorar a integração de novos professores	Facilitar a adaptação e fortalecer o engajamento	Direção, EEBs, Professores efetivos	Sala da coordenação e salas de aulas.	Semanal	Implementar o professor referência (servidor efetivo), por ano de escolaridade que terá a tarefa de acompanhar e ajudar o professor recém chegado à escola no seu processo de adaptação	Custos associados à jornada de trabalho dos profissionais.

**Quadro 6 – Síntese da proposta de Plano de Ação Educação (PAE)**

“conclusão”

Estimular a colaboração entre os profissionais	Melhorar a coesão e compartilhar boas práticas pedagógicas	EEBs, Direção Escolar, Professores	Salas onde são realizadas as reuniões	Quinzenal	Utilizar as reuniões de Módulo 2 para promover a formação de grupos de estudo focados em troca de experiências	Custos associados à jornada de trabalho dos profissionais e materiais para capacitação.
Monitoramento das ações	Garantir a implementação efetiva das ações e realizar ajustes com base em evidências e feedbacks.	Direção, EEBs	Sala de reuniões e espaços pedagógicos	bimestral	Realização de reuniões específicas para monitoramento, e coleta de feedbacks dos envolvidos.	Custos associados à jornada de trabalho dos profissionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 6 sintetiza propostas de ações para aprimorar a gestão pedagógica da EE. Bela Vista, considerando os desafios identificados no contexto institucional. As estratégias apresentadas no quadro evidenciam ações práticas direcionadas à melhoria da gestão escolar e ao fortalecimento do processo de ensino-aprendizagem.

A adoção de um registro adequado das ações escolares busca garantir a continuidade e o acompanhamento das iniciativas pedagógicas, permitindo maior transparência e organização. Essa ação também facilita a integração de novos servidores a instituição, pois se bem executada, ela pode ser uma ferramenta de disseminação das práticas realizadas na instituição.

A integração bem-sucedida dos docentes emerge como um fator essencial para a motivação e o comprometimento desses profissionais com os objetivos da escola. Nesse sentido, fortalecer a estabilidade do corpo docente e aprimorar a integração de novos professores são medidas que buscam reduzir a rotatividade e promover maior engajamento, assegurando a continuidade pedagógica.

Além disso, estimular a colaboração entre os profissionais e desenvolver práticas pedagógicas inclusivas são iniciativas cruciais para a construção de um ambiente educativo coeso e equitativo, que contribua para a superação de desafios e para o atendimento das necessidades individuais dos estudantes. Conforme destacado por Nóvoa (1992), a atividade docente ocorre em um espaço coletivo, no qual se estabelecem redes de trabalho colaborativas, as quais desempenham um papel decisivo na socialização profissional e na afirmação dos valores da profissão.

Por fim, ampliar a participação da comunidade escolar fortalece os vínculos entre escola e família, promovendo uma gestão democrática e participativa, fundamental para o sucesso escolar. Articuladas de forma sistemática, essas ações possuem um impacto significativo na qualidade da educação oferecida, consolidando uma escola mais inclusiva e engajada com sua comunidade.

A figura do diretor escolar é fundamental para a efetivação do Plano de Ação Escolar (PAE) da EE. Bela Vista, especialmente em um contexto marcado pela alta rotatividade de profissionais da educação, incluindo os Especialistas em Educação Básica (EEBs). Na EE. Bela Vista, onde a constante mudança de pessoal dificulta a consolidação de práticas pedagógicas consistentes, o diretor assume um papel crucial ao garantir a continuidade do trabalho de um ano para o outro. Ele é responsável por repassar informações, estratégias e diretrizes às novas equipes, evitando lacunas que poderiam comprometer o desempenho acadêmico dos alunos.

O texto *Gestão Participativa no Ambiente Escolar*, de Coelho e Linhares (2008), reforça essa perspectiva ao destacar que “o gestor deve coordenar a animação e a circulação da informação, assim como o treinamento em exercício dos professores” (p. 2). Essa abordagem ressalta o papel do diretor como mediador, promovendo a integração da equipe escolar. O gestor deve assegurar que as informações circulem de forma clara, transparente e acessível a todos os membros da comunidade escolar. Isso implica que a comunicação precisa ser estruturada de modo a integrar os novos profissionais, alinhando-os às estratégias de ensino e às atividades planejadas. A falta de uma comunicação eficiente pode gerar desentendimentos e comprometer a eficácia das ações pedagógicas e organizacionais, especialmente em contextos de alta rotatividade, como o vivenciado pela EE. Bela Vista.

No que se refere ao treinamento em exercício dos professores, a afirmação de Coelho e Linhares (2008) evidencia a responsabilidade do gestor em criar oportunidades constantes para a formação e o desenvolvimento profissional. Essa prática é essencial para que os docentes se atualizem em relação às demandas pedagógicas e às estratégias de ensino mais eficazes, bem como em relação à cultura da escola. Além disso, o treinamento contínuo não apenas promove a qualidade do ensino, mas também fortalece o engajamento e a motivação da equipe, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo.

Nesse cenário, o diretor deve atuar de forma proativa, promovendo formações continuadas e garantindo a integração dos novos profissionais às práticas e à cultura da escola. Lück (2009) destaca que “a gestão pedagógica é a dimensão para a qual todas as demais convergem”, o que reforça a necessidade de o diretor priorizar o foco pedagógico, mesmo diante das demandas administrativas e dos desafios organizacionais.

Além disso, a atuação do diretor no monitoramento e na avaliação das ações do PAE é essencial para realizar ajustes e adaptações às demandas emergentes da escola. Essa prática é corroborada por Coelho e Linhares (2008), que ressaltam a importância de estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar sua efetivação. Na EE. Bela Vista, onde muitos profissionais são contratados temporariamente, o diretor deve garantir que o planejamento pedagógico seja constantemente revisado e que as estratégias sejam adaptadas para atender às necessidades da comunidade escolar e aos desafios impostos pela rotatividade de profissionais.

Portanto, o diretor escolar desempenha um papel central na efetivação do PAE, atuando como o principal agente de continuidade, liderança e integração na escola. Sua atuação vai além da simples administração, exigindo habilidades específicas para lidar com a complexidade das demandas pedagógicas e organizacionais, especialmente em um cenário de alta rotatividade. Ao garantir a execução das ações planejadas e promover a participação de toda a comunidade escolar, o diretor contribui decisivamente para a construção de uma escola mais eficiente, colaborativa e alinhada aos objetivos educacionais propostos.

Articuladas de forma sistemática, as ações têm um impacto significativo na qualidade da educação oferecida, consolidando uma escola mais inclusiva e engajada com sua comunidade. No entanto, para que essas práticas sejam efetivas e sustentáveis, é imprescindível que haja um registro adequado das ações da escola. Esse registro constitui uma estratégia essencial para a organização e continuidade das práticas pedagógicas e administrativas. Ao assegurar que as decisões e iniciativas da equipe pedagógica sejam devidamente documentadas e acessíveis, o registro não apenas fortalece a transparência, mas também serve como base para a avaliação e o aprimoramento contínuo das ações desenvolvidas. Dessa forma, a implementação de um sistema eficiente de organização e registro, alinhado às demandas da EE. Bela Vista, torna-se um pilar fundamental para consolidar uma gestão escolar participativa e de qualidade.

#### 4.1 REGISTRO ADEQUADO DAS AÇÕES DA ESCOLA

O registro adequado das ações da escola constitui uma estratégia essencial para a organização e continuidade das práticas pedagógicas e administrativas, assegurando que decisões, iniciativas e resultados sejam devidamente documentados e acessíveis. Essa ação será fundamentada em um sistema eficiente de organização e registro, que atenda às demandas pedagógicas e administrativas da EE. Bela Vista.

A proposta consiste na implementação de um processo sistemático de registro das ações realizadas pela escola, como reuniões, projetos, atividades pedagógicas e decisões administrativas. Esse registro visa garantir a documentação clara e objetiva de cada ação, permitindo consultas futuras, acompanhamento e avaliação das práticas adotadas.

A formalização do registro das ações atende à necessidade de evitar a perda de informações relevantes, melhorar a comunicação interna e garantir a continuidade das práticas pedagógicas, mesmo diante da alta rotatividade de profissionais. Documentar de forma adequada as iniciativas e decisões permite maior transparência e facilita a adaptação dos novos profissionais ao ambiente escolar, promovendo a integração às práticas e valores da instituição.

A responsabilidade por essa ação será compartilhada entre a direção, os especialistas em educação e os professores, garantindo que todos os envolvidos contribuam para a elaboração, revisão e validação dos registros. Essa divisão de responsabilidades reforça o trabalho colaborativo e promove maior engajamento de toda a equipe escolar.

A direção escolar será responsável por registrar decisões estratégicas e administrativas, como atas de reuniões do colegiado, planejamentos institucionais, alocação de recursos financeiros e cronogramas gerais. Esses registros são fundamentais para garantir a transparência da gestão, promover a memória institucional e oferecer subsídios para a tomada de decisões futuras. Já os especialistas em educação básica deverão documentar as ações pedagógicas, como os resultados das reuniões de planejamento, as formações continuadas realizadas, as análises de resultados, diagnósticos e as propostas de intervenção pedagógica. Esses registros visam garantir a continuidade das estratégias educacionais, mesmo diante de mudanças na equipe, além de possibilitar o monitoramento e a avaliação da prática.

Os professores, por sua vez, serão responsáveis pelo registro das práticas realizadas na sala de aula, incluindo conteúdos ministrados, metodologias impostas, avaliações dos alunos e desafios identificados no processo de ensino-aprendizagem. Esses registros são fundamentais para personalizar o atendimento às necessidades dos estudantes e alinhar as ações pedagógicas aos objetivos traçados pela escola. Ao compartilhar essas informações com os especialistas e a direção, os professores tornam-se importantes para o aprimoramento coletivo das práticas institucionais.

A divisão das responsabilidades de registro reflete a diversidade das funções desempenhadas pelos diferentes assuntos da escola, garantindo que cada aspecto das atividades escolares seja documentado com a devida atenção e precisão. Essa estrutura favorece a integração das equipes, promovendo uma visão sistêmica das

ações realizadas e garantindo que a escola disponha de um acervo robusto de suas práticas.

Para garantir a padronização e a funcionalidade dos registros, algumas diretrizes gerais devem ser seguidas. É essencial que os documentos sejam redigidos com clareza e objetividade, evitando ambiguidades e informações técnicas acessíveis. Além disso, cada registo deve incluir a identificação do responsável, bem como os dados e o contexto da ação documentada. Os registros devem ser atualizados regularmente, permitindo que as informações reflitam com precisão as práticas e decisões recentes. Também é necessário que os documentos sejam organizados em sistemas físicos e digitais acessíveis, categorizados de forma a facilitar consultas futuras e o monitoramento das ações da escola.

Os registros serão realizados prioritariamente na sala onde são realizadas as reuniões, locais em que são discutidas e deliberadas as ações pedagógicas e administrativas. Além disso, os registros serão armazenados em formato digital, utilizando a plataforma Google Drive. A opção por tal plataforma se deve a ser oferecida gratuitamente pela SEE/MG e anexando as atas impressas nos seus referidos livros de atas, para garantir o acesso às informações de forma rápida, prática e remota, quando necessário.

Os registros ocorrerão em todas as reuniões realizadas na escola e quinzenalmente nas reuniões de Módulo 2, garantindo a atualização contínua e a inclusão de informações relevantes no decorrer do ano letivo. Esse cronograma permite que as decisões tomadas sejam documentadas em tempo hábil e mantenham sua utilidade para o planejamento e a execução das atividades escolares.

A ação será viabilizada pela criação de atas padronizadas e digitalizadas, com campos específicos para cada tipo de informação (temas discutidos, responsáveis pelas ações e prazos).

No ambiente escolar, a documentação adequada das reuniões é essencial para garantir a organização, a transparência e a continuidade dos processos de gestão pedagógica. Nesse sentido, a padronização de atas representa uma estratégia eficaz para decisões de registro, monitorar ações e garantir o alinhamento entre os profissionais envolvidos. Por isso, sugerimos um roteiro de atas padronizadas que atende a essa necessidade, organizando as informações de forma objetiva.

O cabeçalho da ata desempenha um papel introdutório fundamental. Nele, devem ser inseridos dados como o nome da escola, a identificação do documento, os dados, o local e o local da reunião, bem como o número sequencial de ata. Esses elementos são cruciais para facilitar a consulta futura e contextualizar as informações registradas. Além disso, a previsão do tipo de reunião, como de caráter pedagógico ou administrativo, contribui para a categorização e o uso estratégico

O corpo do documento é composto por cinco partes essenciais. A primeira delas, no campo de participantes, identificará os presentes, garantindo a rastreabilidade das discussões. Em seguida, o registro da pauta da reunião lista os temas envolvidos, promovendo um resumo do objetivo dos discutidos.

A definição de prazos é outro elemento central da ata. Esta seção detalha as bases de dados para a execução das ações planejadas, promovendo o acompanhamento sistemático e a efetividade do planejamento. Por fim, o campo de informações complementares permite o registro de comentários ou observações adicionais que possam ser relevantes, garantindo que nenhum aspecto significativo seja ignorado.

O encerramento do ato também possui sua relevância. Nele, devem constar os dados e o horário de término da reunião, além da assinatura do responsável pela redação e dos demais participantes, quando necessário. Esse procedimento reforça a legitimidade do documento e a concordância com os registros ali apresentados.

A adoção de um modelo estruturado e consistente, como o apresentado, garante a clareza, a rastreabilidade e a eficácia das ações escolares, além de promover a cultura de responsabilidade e colaboração entre os profissionais da educação. Os responsáveis por cada reunião serão encarregados de redigir os registros, assegurando a qualidade e a precisão das informações documentadas.

O custo para a implementação dessa ação será baixo, pois utilizará recursos já disponíveis na escola, como computadores, plataformas digitais e espaços físicos. Eventuais capacitações para o uso das ferramentas digitais e a padronização dos registros podem ser realizadas de forma colaborativa, sem necessidade de investimentos adicionais significativos.

A implementação de um registro sistemático e padronizado das ações escolares é um passo essencial para garantir a organização e a continuidade das práticas pedagógicas e administrativas, especialmente em contextos marcados pela

alta rotatividade de profissionais. No entanto, ele sozinho não resolve os problemas encontrados na instituição. Para que os registros sejam eficazmente utilizados e contribuam para o aprimoramento das práticas institucionais, é fundamental investir na formação continuada da equipe escolar. Essa formação não apenas capacita os profissionais para compreender e utilizar os registros de maneira estratégica, mas também contribui para o alinhamento às dinâmicas institucionais, fortalecendo o vínculo com a escola e mitigando os impactos da rotatividade. Assim, o registro adequado das ações e a formação continuada são iniciativas complementares, que se integram para promover uma gestão mais eficiente e colaborativa.

#### 4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA REDUZIR OS EFEITOS DA ROTATIVIDADE

A análise dos dados revelou a necessidade de professores e especialistas compreenderem os processos institucionais da escola de forma mais clara e integrada. Quando um profissional ingressa em um ambiente desconhecido e não está familiarizado com a dinâmica do estabelecimento, é comum que ele se sinta desorientado. Caso não receba um acolhimento adequado, esse sentimento pode evoluir para desmotivação, comprometendo seu desempenho e a integração com a equipe.

Nesse contexto, é fundamental implementar momentos formativos voltados à ambientação dos novos profissionais, com foco no planejamento escolar, nas estratégias de ensino e avaliação e no uso eficaz dos recursos pedagógicos disponíveis. Esses momentos iniciais de alinhamento são essenciais para que os docentes e especialistas compreendam a dinâmica da instituição e se adaptem mais rapidamente à equipe e à comunidade escolar, fortalecendo sua atuação desde os primeiros dias na escola.

Para mitigar os impactos da elevada rotatividade de professores e especialistas na Escola EE. Bela Vista, propomos um programa estruturado de formação inicial para os servidores do quadro de magistério. Conforme destacado por Carvalho (2019), a rotatividade afeta não apenas a continuidade do processo educativo, mas também a coesão da equipe docente, sendo necessário adotar medidas preventivas para minimizar esses efeitos negativos.

No início do ano letivo, é importante promover um encontro conduzido pela direção, com o apoio dos Especialistas em Educação Básica (EEB). Este evento

deverá envolver todos os servidores do magistério, incentivando a troca de experiências e a revisão coletiva do guia. Segundo Carvalho (2019), momentos colaborativos são fundamentais para alinhar objetivos e garantir que todos os profissionais estejam cientes dos recursos e práticas da escola. Durante o encontro, docentes poderão explicar os projetos pedagógicos e o uso de materiais, contribuindo diretamente para a adaptação dos novos professores.

É importante ressaltar que, como os EEB, muitas vezes submetidos a contratos temporários e marcados por alta rotatividade, também precisam passar por formação específicas para compreender as dinâmicas institucional da escola e apoiar a gestão de forma efetiva. Por isso, o papel do diretor é muito importante. Cabe a ele, garantir a capacitação durante o encontro inicial, considerando seu papel central na mediação pedagógica, no acompanhamento das práticas docentes e na implementação dos projetos institucionais. Integrar os EEB nesse momento formativo é necessário para atender às demandas da escola, fortalecendo a colaboração e a cooperação entre a equipe, além de ampliar sua capacidade de contribuir para o planejamento e a execução das ações educativas.

O programa sugerido baseia-se em capacitações que ocorrerão no início de cada ano letivo e sempre que um novo servidor ingressar na escola. Essa estratégia é especialmente necessária porque, nesse período, é comum a chegada de um grande número de profissionais à instituição pela primeira vez. Assim, torna-se indispensável promover sua integração com os demais membros da equipe e alinhar suas práticas às diretrizes educacionais e às rotinas institucionais, garantindo uma adaptação eficaz.

Os elementos de formação serão compostos por um "Guia de integração institucional", a ser elaborado pela direção em colaboração com especialistas e professores e reuniões de integração no início do ano letivo. O material, além de proporcionar integração, buscará alinhar práticas pedagógicas e normas institucionais. Pereira (2024) reforça que a criação de documentos que consolidem práticas e objetivos institucionais é essencial para reduzir a descontinuidade causada pelas contratações temporárias e garantir maior estabilidade pedagógica. O guia deverá conter: *a missão, visão, valores e objetivos da instituição; as principais normas e combinados; os Horários de aulas, reuniões e o calendário pedagógico; Resumo do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e dos métodos avaliativos; Listagem de projetos institucionais e datas comemorativas; Recursos pedagógicos disponíveis e suas*

*localizações; Lista de alunos e relatórios pedagógicos das turmas, com dados elaborados pelo professor anterior e informações específicas sobre alunos da educação especial, incluindo o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).* Ter conhecimento e acesso a esses itens são essenciais para o trabalho desenvolvido por professores e especialistas ao longo do ano.

Ao final de cada ano letivo, os docentes deverão elaborar um relatório da turma, no qual deverão ser registradas as estratégias adotadas nos processos de ensino e aprendizagem, bem como as formas de atuação do professor em tais momentos. Além disso, poderão ser incluídas outras informações relevantes, como a relação de alunos que ainda não se encontram alfabetizados. Os relatórios deverão ser apresentados à direção e posteriormente anexados às pastas da turma, que serão arquivadas no setor pedagógico da coordenação escolar. Caberá ao diretor apresentar os relatórios pedagógicos aos professores e EEB do ano posterior e auxiliar no entendimento das especificidades da turma. Como destacado por Pereira (2024), a continuidade das informações entre gestões é crucial para reduzir as perdas causadas pela descontinuidade docente.

Uma etapa importante do programa é o estudo das normas e dos combinados institucionais, que deverá acontecer durante as reuniões de integração. Esses momentos promovem a compreensão das expectativas da gestão e fortalecem o compromisso dos professores com os objetivos coletivos da escola.

Os custos envolvidos para implementar o programa de formação inicial e o guia de iniciação na escola, estão relacionados aos custos da jornada de trabalho dos profissionais que já compõem a renumeração dos profissionais e aos materiais necessários para a impressão dos guias, como folhas A4 e tonner, que deverão ser impressos na própria escola e com recursos de manutenção e custeio disponibilizado anualmente para a instituição.

Em síntese, a implementação de um programa de formação inicial, aliado ao suporte contínuo dos especialistas e à participação colaborativa, constitui uma estratégia eficaz para mitigar os efeitos da rotatividade. Carvalho (2019) e Pereira (2024) corroboram a relevância de tais medidas para promover estabilidade e qualidade no ambiente escolar.

### 4.3 APRIMORAR A INTEGRAÇÃO DE NOVOS PROFESSORES

A alta rotatividade de professores na EE. Bela Vista tem se mostrado um desafio significativo para a consolidação do trabalho pedagógico e para a criação de uma cultura escolar coesa. Estudos como os de Allensworth, Ponisciak e Mazzeo (2009, apud Cunha, 2019) apontam que taxas elevadas de rotatividade comprometem a continuidade dos projetos pedagógicos, a coesão da equipe e, conseqüentemente, o desempenho dos estudantes. Para enfrentar esse cenário, propomos a implementação da figura do professor referência por ano de ensino como uma estratégia para aprimorar a integração de novos professores à escola.

Essa proposta tem como objetivo central promover o acolhimento e a orientação dos docentes recém-chegados, minimizando os impactos negativos da transitoriedade e facilitando sua adaptação a escola. A medida visa a minimização dos efeitos da alta rotatividade, promovendo uma integração mais tranquila e fortalecendo o vínculo com a instituição.

O professor referência será um profissional efetivo, escolhido pela equipe gestora. Ele será o responsável por atuar como mentor, articulador e agente integrador, oferecendo suporte técnico e emocional aos novos colegas. Essa medida está alinhada às discussões de Carvalho (2019) e Pereira (2024), que destacam a relevância de estratégias voltadas à estabilidade das práticas pedagógicas em contextos marcados pela alta rotatividade docente.

A organização dessa iniciativa prevê momentos regulares de planejamento e troca de experiências entre o professor referência e os regentes de turma. Para isso, reuniões semanais serão realizadas durante os horários em que os alunos estiverem em atividades como educação física ou biblioteca. Essas reuniões permitirão que o professor referência compartilhe orientações, acompanhe as dificuldades enfrentadas pelos novos docentes e alinhe as práticas pedagógicas ao contexto escolar, tais encontros serão utilizados para a realização de planejamentos.

Além das reuniões semanais, quinzenalmente, nos encontros no Módulo 2 reunirão todos os regentes de turma daquele ano para revisar planejamentos, discutir desafios e propor estratégias conjuntas para os próximos quinze dias. Esse momento é especialmente significativo, pois representa a única ocasião em que os três professores do mesmo ano podem se reunir para refletir sobre o planejamento proposto, compartilhar experiências e combinar ações pedagógicas. Assim, o

encontro não apenas fortalece a colaboração entre os pares, mas também contribui para a construção de práticas exitosas.

Para ilustrar, consideremos a situação de 2024, em que a escola possui três turmas do segundo ano do ensino fundamental, regidas pelos professores A, B e C. Nesse caso, o professor A, além de atuar como regente na turma REG1, desempenhará o papel de professor referência. Durante as aulas de educação física dos alunos da REG1 e as de biblioteca da REG2, o professor A reunir-se-á com o professor B e com o EEB para realizar o planejamento conjunto. Em outro momento, o professor A se encontrará com o professor C, utilizando uma dinâmica semelhante. Todo o planejamento realizado deverá ser registrado no caderno de planejamento dos professores e do especialista, que acompanha a reunião. Essa organização permite um fluxo contínuo de trocas e alinhamentos, essencial para garantir a uniformidade e a qualidade das práticas pedagógicas.

A proposta também busca promover um ambiente mais democrático e colaborativo, conforme apontado por Libâneo (2012) e Lück (2009). Além de melhorar a integração dos novos professores, essa estratégia fortalece o trabalho coletivo e assegura que todas as turmas avancem de maneira equitativa, reduzindo discrepâncias no desempenho e promovendo uma educação de qualidade para todos os estudantes. Veiga (2004) e Vasconcellos (2011) enfatizam a importância de planejamentos colaborativos como base para a coesão pedagógica, enquanto Nóvoa (2019) e Imbernón (2017) destacam o impacto da formação continuada e do suporte aos professores na melhoria do ensino.

O custo dessa ação, está relacionado apenas a jornada de trabalho dos servidores que já é considerada, em seus vencimentos.

Assim, a introdução do professor referência na EE. Bela Vista, traz benefícios, pois, estabelece bases para um ambiente escolar mais estável, integrador e eficaz e tem um baixo custo de investimento. Essa proposta reflete a centralidade do planejamento coletivo e da integração docente no fortalecimento da gestão pedagógica, que é o tema da nossa próxima seção.

#### 4.4 ESTIMULAR A COLABORAÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS

O estímulo à colaboração entre os profissionais do magistério constitui uma das propostas centrais do PAE desenvolvido para a EE. Bela Vista. Essa iniciativa

busca promover a troca de experiências e o alinhamento pedagógico, reconhecendo o impacto positivo que o trabalho coletivo pode exercer sobre o desempenho dos alunos e a coesão da equipe docente. Baseada nas pesquisas Veiga (2004) e Nóvoa (2019), a proposta enfatiza que práticas colaborativas fortalecem a gestão pedagógica, minimizam os desafios decorrentes da alta rotatividade de profissionais e favorecem o alinhamento com os objetivos educacionais definidos no PPP (2023) da escola.

A proposta consiste em utilizar as reuniões de Módulo 2 como momentos estruturados para promover a integração entre os profissionais do magistério, abrangendo tanto regentes de turma quanto regentes de aulas, como consta nos princípios estabelecidos no Decreto n. 46.125, de 4 de janeiro de 2013 e na Resolução SEE n. 4.948, de 25 de janeiro 2024. Diferentemente das ações voltadas para o professor referência, que visam a articulação de docentes do mesmo ano de escolaridade, essa iniciativa propõe a formação de grupos de estudo diversificados, sob a coordenação dos EEBs e da gestão escolar. Esses grupos, organizados com base em temas definidos previamente pelos próprios participantes, teriam como foco principal o enfrentamento de desafios concretos vivenciados no cotidiano escolar.

Por exemplo, uma temática possível para um encontro seria a alfabetização de alunos que apresentam dificuldades nesse processo. Nesse contexto, os grupos poderiam propor estratégias pedagógicas e metodológicas específicas para apoiar esses estudantes, elaborando atividades adaptadas às suas necessidades e compartilhando boas práticas baseadas em suas experiências. Em seguida, os especialistas e a gestão escolar, podem conduzir um debate sobre as estratégias apresentadas pelo grupo. Essa dinâmica reflete os princípios da formação em serviço, como defendido por Imbernón (2017), ao valorizar os saberes construídos no próprio ambiente escolar e promover o protagonismo dos professores na resolução de problemas.

Além do potencial formativo, essa ação apresenta baixo custo de implementação, dado que a infraestrutura necessária, incluindo materiais didáticos, projetores e notebooks, já está disponível na instituição. Assim, a proposta requer apenas a organização e o planejamento estratégico dos horários e das atividades, elementos que já integram as atribuições dos especialistas e da direção escolar.

O estímulo à colaboração entre os profissionais, conforme proposto no PAE, alinha-se à concepção de gestão democrática e participativa, destacada por Libâneo

(2012) como fundamental para a construção de uma cultura escolar coesa. Ao reunir docentes de diferentes áreas e anos de ensino, a iniciativa busca criar um espaço de diálogo e aprendizado mútuo, fortalecendo o vínculo entre os profissionais e incentivando a construção coletiva de soluções pedagógicas.

A proposta sinaliza um compromisso com a superação de desafios recorrentes, como a fragmentação do trabalho pedagógico e os impactos da rotatividade docente, amplamente discutidos por Carvalho (2019) e Pereira (2024). A criação de espaços regulares de interação e colaboração entre os profissionais pode representar um passo significativo para o fortalecimento do planejamento pedagógico e a promoção de uma educação mais equitativa e de qualidade para todos os estudantes da EE. Bela Vista.

#### 4.5 MONITORAMENTO DAS AÇÕES

O monitoramento contínuo das ações implementadas no Plano de Ação Educacional é um componente essencial para garantir a eficácia das iniciativas e o alcance dos objetivos propostos. Essa ação será conduzida por meio de um processo estruturado, que engloba avaliação de resultados, identificação de falhas e ajustes estratégicos, promovendo a melhoria contínua da gestão pedagógica.

O objetivo principal do monitoramento é assegurar que as ações planejadas sejam realizadas conforme estabelecido, identificando possíveis lacunas ou desvios. Essa prática permite uma análise dos resultados obtidos, promovendo a tomada de decisões baseadas em evidências e assegurando que o plano de ação atenda às necessidades específicas da escola.

O processo de monitoramento será liderado pela direção da escola e com o apoio dos EEBs. A inclusão desses profissionais é estratégica, pois eles desempenham um papel fundamental na implementação das ações e na análise dos impactos no cotidiano escolar.

As reuniões de monitoramento serão realizadas na sala da coordenação da escola, utilizando o Google Drive e o Livro de Atas para análise e registro de dados. A utilização do Google Drive em reuniões de monitoramento permite o armazenamento e o compartilhamento centralizado de documentos e dados, garantindo que as informações sejam acessíveis a todos os envolvidos de forma prática e em tempo real. Isso facilita a organização, a consulta e a atualização dos

registros, promovendo uma dinâmica colaborativa entre a equipe. Já o Livro de Atas é essencial para formalizar as discussões e deliberações, registrando os principais pontos estratégicos e as decisões tomadas. Dessa forma, a combinação dessas ferramentas garante tanto a eficiência no tratamento dos dados quanto a oficialização das informações discutidas, fortalecendo a transparência e a continuidade das ações.

Esse formato amplia o alcance das análises, permitindo que informações sejam compiladas e organizadas de maneira eficiente.

A periodicidade das reuniões será bimestral, garantindo intervalos para que as ações implementadas possam gerar resultados mensuráveis. Esse cronograma permite ajustes oportunos, ao mesmo tempo que evita sobrecarregar a equipe com encontros excessivamente frequentes.

O monitoramento ocorrerá por meio de Coleta de *feedbacks* com os especialistas e demais envolvidos, que serão incentivados a compartilhar percepções e experiências sobre a implementação das ações, destacando pontos positivos e desafios. O feedback será coletado por meio de um pequeno formulário estruturado com perguntas objetivas e abertas, como: "A formação atendeu às suas expectativas?", "O conteúdo trabalhado foi suficiente para a aplicação prática?", e "Qual ponto poderia ser melhor explorado?". Esses questionamentos têm o objetivo de captar de forma clara e direta as percepções dos participantes, garantindo que suas opiniões sejam consideradas no processo de avaliação. O formulário será disponibilizado tanto em formato digital quanto impresso, dependendo da necessidade, garantindo ampla participação. A análise das respostas permitirá identificar aspectos que precisam ser aprimorados, reforçando os pontos positivos e ajustando as estratégias conforme as demandas apontadas. As estratégias em andamento serão revisadas com base nas informações coletadas, permitindo ajustes e realinhamento quando necessário.

A implementação dessa ação exigirá baixo custo, uma vez que utilizará recursos já disponíveis, como computadores, internet, livros de atas e a infraestrutura da escola. Isso garante que a prática seja sustentável, mesmo em contextos de limitações financeiras.

O monitoramento contínuo das ações do Plano de Ação Educacional reforça a importância da avaliação sistemática como ferramenta para a gestão pedagógica eficiente. Ao garantir que as iniciativas sejam acompanhadas de perto, ajustadas

quando necessário e alinhadas às demandas da escola, esse processo contribui para a criação de um ambiente educacional mais organizado e efetivo.

Essa prática não apenas promove a melhoria dos resultados educacionais, mas também fortalece a cultura de avaliação e planejamento colaborativo na escola, tornando-a mais preparada para enfrentar os desafios da educação contemporânea.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou os desafios enfrentados pela gestão pedagógica da EE. Bela Vista, um tema essencial para quem acredita no poder transformador da educação pública. Ao longo do estudo, ficou evidente como a gestão pedagógica é o “coração da escola”, unindo esforços, pessoas e recursos para alcançar o objetivo maior: a aprendizagem e o desenvolvimento pleno dos estudantes.

A partir da questão norteadora – “Como se dá a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e o que poderia ser feito para seu aprimoramento?” – foi possível desenvolver uma análise aprofundada.

A pesquisa respondeu a essa pergunta ao descrever como a gestão pedagógica tem sido realizada, destacando suas limitações e potencialidades, e ao propor ações concretas para seu aprimoramento.

O diagnóstico identificou as dificuldades geradas pela alta rotatividade docente. Identificando as dificuldades relacionadas à rotatividade de professores e às limitações no planejamento pedagógico. Também propusemos ações concretas voltadas para a melhoria desse cenário. A análise revelou que a alta rotatividade docente, de fato, compromete o trabalho pedagógico contínuo e impacta negativamente o ambiente escolar.

Além disso, ficou claro que a falta de estratégias de acolhimento e formação para novos servidores agrava esses desafios. Esse cenário reforça a importância de medidas voltadas à valorização dos profissionais da educação, como ações de integração para novos professores e iniciativas que incentivem a colaboração entre todos os membros da equipe escolar. Criar um ambiente no qual os vínculos sejam fortalecidos proporciona que cada profissional se sinta parte de um projeto maior, o que pode transformar significativamente a experiência de alunos e educadores. A pesquisa também apontou problemas na elaboração do PPP que comprometem o planejamento pedagógico. Também identificou a falta de registros adequados das práticas escolares.

As propostas apresentadas apontaram caminhos para minimizar esses problemas. Entre os facilitadores para a implementação do Plano de Ação Educacional (PAE), destacam-se o engajamento da equipe gestora, o uso de recursos já disponíveis e a possibilidade de adaptação das estratégias às necessidades locais. Por outro lado, os principais dificultadores envolvem a sobrecarga de trabalho dos

especialistas em educação, a alta rotatividade de professores e a falta de políticas públicas consistentes para assegurar a estabilidade do corpo docente.

A rotatividade de servidores é um desafio presente em diversos sistemas educacionais e, em determinadas circunstâncias como na substituição de profissionais afastados, pode até se justificar. Contudo, a utilização sistemática e indiscriminada de vínculos precários, como ocorre em Minas Gerais, ultrapassa os limites da excepcionalidade e compromete gravemente a qualidade da educação pública. A situação descrita por Araújo, Oliveira e Braga (2024) revela que a designação, originalmente prevista para atender a necessidades pontuais, tornou-se a principal forma de provimento de professores na Rede Estadual de Ensino, configurando-se como uma política de Estado e não como medida transitória.

Esse modelo de gestão do trabalho docente se apresenta como uma estratégia de contenção de despesas com pessoal, como demonstram os dados analisados pelos autores. A precariedade contratual impede que os profissionais designados acessem direitos garantidos aos efetivos, como progressão na carreira, adicionais por formação e estabilidade. Segundo os pesquisadores, mesmo ocupando majoritariamente os cargos docentes, os designados representaram um percentual significativamente menor nas despesas com pessoal, o que evidencia a motivação econômica por trás da política adotada.

Nessa lógica, o elevado índice de rotatividade nas escolas, como o observado em unidades com mais de 50% de mudanças no corpo docente em apenas um ano, deixa de ser uma consequência eventual e passa a ser um sintoma de uma política que fragiliza os vínculos profissionais e pedagógicos. A descontinuidade nas práticas docentes, a ausência de compromisso institucional de longo prazo e a fragmentação das equipes escolares são alguns dos efeitos nefastos desse modelo, como alertam também os estudos de Pereira (2024), ao demonstrar como essa política compromete o processo de valorização docente.

Diante desse quadro, é imperioso que o Estado de Minas Gerais reveja sua política de contratação de profissionais da educação. A manutenção de vínculos precários não pode ser tratada como estratégia viável para o funcionamento da rede. Ao contrário, exige a construção de políticas públicas estruturadas que promovam o ingresso por meio de concursos públicos, a ampliação do número de cargos efetivos e o fortalecimento das carreiras do magistério.

Além disso, é necessário investir em ações que promovam a integração dos novos profissionais ao contexto escolar e incentivem sua permanência. Programas de formação, estratégias de acolhimento e políticas institucionais de mentoria são fundamentais para garantir que o ingresso na rede estadual se transforme em permanência qualificada. Esses mecanismos não apenas contribuem para a redução da rotatividade, mas também reforçam a profissionalização docente, valorizam o trabalho colaborativo e favorecem a construção de vínculos sólidos com a comunidade escolar.

Nesse sentido, torna-se indispensável a formulação e implementação de políticas de valorização profissional, que não se restrinjam apenas à remuneração, mas que envolvam também a garantia de condições adequadas de trabalho, a formação continuada e o reconhecimento de boas práticas pedagógicas. Valorizar o profissional da educação é assegurar a estabilidade, a motivação e o compromisso necessários à construção de uma escola pública de qualidade.

Como próximos passos, a ampliação desta pesquisa para outras escolas da rede estadual é fundamental. Dessa forma, será possível compreender se os desafios observados na EE. Bela Vista refletem questões mais amplas do sistema educacional ou são específicos dessa unidade. Também seria importante investigar como a formação dos gestores escolares pode influenciar a qualidade das práticas pedagógicas, oferecendo subsídios para políticas públicas mais eficazes.

Ao encerrar este estudo, a certeza que fica é que a educação pública, quando bem planejada, tem um potencial de transformação social. Que este trabalho inspire debates, reflexões e, acima de tudo, ações concretas em prol de uma escola mais acolhedora, eficiente e comprometida com o futuro de seus estudantes.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Nilda (Org.). **Formação de professores: pensar e fazer**. São Paulo: Cortez, 1992.

AMORIM, Marina Alves; SALEJ, Ana Paula; BARREIROS, Brenda Borges Cambraia. **“Superdesignação” de professores na rede estadual de ensino de Minas Gerais**. Rev. Bras. Educ. 23.2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230053>. Acesso em: 16 out. 2024.

ANTUNES, Rosmeiri T. **O gestor escolar**. Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>. Acesso em: 03 set. 2023.

ARAÚJO, Jhonny de. **Formação e atuação docente no Paraná e no Maranhão em tempos de pandemia**. Londrina: Madrepérola, 2021. Disponível em: [https://www.uel.br/revistas/lenpes-pibid/pages/arquivos/Livros/Formacao%20e%20atuacao%20docente%20no%20Parana%20e%20no%20Maranhao\\_2021.pdf](https://www.uel.br/revistas/lenpes-pibid/pages/arquivos/Livros/Formacao%20e%20atuacao%20docente%20no%20Parana%20e%20no%20Maranhao_2021.pdf). Acesso em: 27 out. 2024.

BRAGA, Daniel Santos; ARAÚJO, Eduardo Santos; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. **Permanentemente temporários: reflexões sobre a contratação de professores(as) em Minas Gerais**. Perspectiva: Revista do Centro de Ciências da Educação. Florianópolis, vol. 42, n. 4, p. 01-25, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/97172/57580> . Acesso em: 6 jan. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Escalas de proficiência do SAEB**. Brasília, DF: INEP, 2020. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_exames\\_da\\_educacao\\_basica/escalas\\_de\\_proficiencia\\_do\\_saeb.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_basica/escalas_de_proficiencia_do_saeb.pdf). Acesso em: 04 maio 2023.

BRASIL. Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Brasília, DF: MEC, 2001**. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 05 out. 2023.

CAED. Centro de Políticas e Avaliação da Educação. **Resultados por escola: Sistema Mineiro de Avaliação – Simave. s/d**. Disponível em: <http://www.simave.caeduff.net/proeb/resultado-por-escola/>. Acesso em: 13 jan. 2022.

CARVALHO, João Carlos de. **Rotatividade dos professores na educação básica brasileira: caracterização, fatores associados e impactos sobre o resultado dos estudantes**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/62156> . Acesso em: 10 dez. 2022.

COELHO, Salete do Belém Ribas; LINHARES, Clarice. **Gestão participativa no ambiente escolar**. Revista Eletrônica Lato Sensu, ano 3, n.º 1, mar. 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br>. Acesso em: 12 set. 2023.

CUNHA, Marcela Brandão. **Rotatividade docente na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro**. Revista Eletrônica Educ. Pesqui. 45. jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945192989>. Acesso em: 17 out. 2024.

e-SIC. Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão de Minas Gerais. Disponível em: <https://acessoainformacao.mg.gov.br/sistema/site/index.aspx>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ESCOLA DE FORMAÇÃO. Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais. Disponível em: <https://escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/index.php/inscricoes-abertas/403-guia-de-orientacao-das-formacoes>. Acesso em: 16 set. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. p. 89.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/XbtBzR7pL8knZB9V49Fv3zK/?format=html>. Acesso em: 03 set. 2023.

GONÇALVES, Rubens Brandão. **Plano de Gestão Escolar da Escola Estadual Bela Vista**. 2024. Documento não publicado.

IMBÉRNON, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências**. São Paulo: Cortez, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores sociais: síntese de indicadores sociais – uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo Escolar Idep 2021**. Qedu. Disponível em: <https://qedu.org.br/escola/31103462-ee-joao-xxiii>. Acesso em: 10 dez. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em: 03 set. 2023.

SEEMG. **Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.** Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 04 maio. 2023.

SEEMG. **Dispõe sobre a designação de profissionais para atuação na Rede Estadual de Ensino.** Resolução SEE nº 2.197, de 26 de outubro de 2012. Disponível em: <https://srenovaera.educacao.mg.gov.br/46-divae/275-resolucao-n-2197-de-26-de-outubro-de-2012>. Acesso em: 04 maio. 2023.

SEEMG. **Estabelece diretrizes para a organização do trabalho pedagógico nas escolas da Rede Estadual de Ensino.** Resolução SEE nº 4.055, de 24 de abril de 2018. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4055-18-r.pdf>. Acesso em: 04 maio. 2023.

SEEMG. **Dispõe sobre normas para a organização do ensino remoto na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais.** Resolução SEE nº 470, de 4 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=188002&marc=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%20470>. Acesso em: 04 maio. 2023.

SEEMG. **Regulamenta o funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais.** Resolução SEE nº 4.692, de 29 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-No-4.692-DE-29-DE-DEZEMBRO-DE-2021.pdf>. Acesso em: 04 maio. 2023.

SEEMG. **Estabelece diretrizes para a organização da Educação Integral na Rede Estadual de Ensino.** Resolução SEE nº 4.948, de 26 de janeiro de 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/01/4948-24-r-Public.-26-01-24.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

SEEMG. **Dispõe sobre normas para organização e funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais.** Resolução SEE nº 4.968, de 24 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/02/4968-24-r-Public.-24-02-24.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

NÓVOA, António. **Formação de professores e trabalho pedagógico.** Lisboa: Educa, 2002.

PARO, Victor Henrique. **Educação democrática: reflexões e práticas para a gestão escolar participativa.** São Paulo: Papyrus, 2017.

PEREIRA, Áurea Cristina. **Contratos temporários de docentes na rede estadual de educação mineira: um estudo a partir do Sul de Minas Gerais.** Pouso Alegre: Univás, 2024.

CRUZ, Priscila; FILHO, Olavo Nogueira; CORREA, Gabriel; GONTIJO, Ivan. **Todos pela Educação.** Professores temporários nas redes estaduais do Brasil. 2024. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp->

content/uploads/2024/04/estudo-professores-temporarios-nas-redes-estaduais-do-brasil-todos-pela-educacao.pdf. Acesso em: 17 out. 2024.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 2. ed. Campinas: Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A aventura de formar professores.** Campinas, SP: Papirus, 2009.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS ESPECIALISTAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA QUE ATUARAM NA ESCOLA ESTADUAL BELA VISTA ENTRE OS ANOS DE 2019 A 2022**

A entrevista obtida a partir do presente roteiro irá compor a pesquisa “Os possíveis efeitos da rotatividade de servidores na Gestão Pedagógica de uma escola da rede estadual de Minas Gerais”. Essa pesquisa é desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. As pessoas entrevistadas não serão identificadas e as informações fornecidas por elas não ocasionarão prejuízo às suas atividades profissionais.

**Rubens Brandão Gonçalves**

### **Identificação**

1. Nome da Entrevistada:
2. Idade:
3. Período(s) de exercício na escola:
4. Data da entrevista:

### **Experiência profissional**

- A) Qual é a sua formação acadêmica e experiência profissional na área da educação?
- B) Qual é a sua experiência na função de Especialista da Educação Básica?
- D) Quais são as principais atividades que você realiza atuando na função de Especialista da Educação Básica?
- E) Ao longo de sua trajetória profissional, quais foram os principais desafios que enfrentou na área da educação e como lidou com eles?
- F) Você ainda atua na função de Especialista da Educação Básica?

### **Desafios da profissão de Especialista da Educação Básica**

- G) Quais são os principais desafios e dificuldades que você enfrenta como Especialista da Educação Básica?
- H) Como Especialista em Educação Básica você se sente valorizado pela Secretaria Estadual de Educação e pela comunidade escolar? Por quê?
- I) Você já pensou em desistir da função de Especialista da Educação Básica? Se sim, quais foram os motivos que te levaram a considerar essa possibilidade?
- J) Quais são os fatores que você considera mais desgastantes ou frustrantes no exercício da função de Especialista da Educação Básica? E os mais recompensadores?
- K) Como você lida e supera as adversidades e eventuais momentos de desmotivação com a sua profissão?
- L) O fato de não pertencer ao quadro de servidores efetivos da Escola Estadual João XXIII interfere no desempenho de suas atividades? Explique.

M) O que a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais poderia fazer para tornar a profissão mais atrativa e valorizada?

### **O trabalho de Especialista da Educação Básica na Escola Estadual Bela Vista**

N) Quais dificuldades você enfrentou ao ingressar na função de Especialista da Educação Básica na EE. Bela Vista?

O) Você passou por alguma capacitação ou reunião para conhecer o currículo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e o perfil dos servidores e alunos?

P) De qual maneira os dados dos discentes e dos projetos desenvolvidos na EE. Bela Vista eram passados aos professores e Especialistas da Educação Básica recém-chegados à escola?

Q) Quais foram os motivos de sua não permanência na EE. Bela Vista? Se pudesse teria continuado a trabalhar na escola?

R) Como era realizado o planejamento pedagógico na Escola?

S) Como organizava o seu planejamento de reuniões com os professores?

T) Qual era a frequência das reuniões com os professores? Eram feitos registros delas?

U) Como aconteciam as reuniões de módulo 2 na Escola EE. Bela Vista? Quem participava delas, qual era a frequência, quem conduzia as reuniões, quais assuntos eram tratados?

V) Quais as formas de registros que eram utilizadas para acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela escola?

X) Como eram as suas ações de auxílio aos professores na elaboração e acompanhamento dos projetos e monitoramento da aprendizagem dos alunos?

Z) Como a gestão da Escola participa do planejamento pedagógico?

### **Considerações finais:**

Agradecer novamente pela entrevista. Deixar a entrevistada à vontade para dizer mais alguma coisa que considera importante ou se despedir.

Encerrar a gravação e a entrevista.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA com as Especialistas da Educação Básica que atuaram na ESCOLA ESTADUAL BELA VISTA ENTRE OS ANOS DE 2023**

A entrevista obtida a partir do presente roteiro irá compor a pesquisa “Os possíveis efeitos da rotatividade de servidores na Gestão Pedagógica de uma escola da rede estadual de Minas Gerais”. Essa pesquisa é desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. As pessoas entrevistadas não serão identificadas e as informações passadas por elas não ocasionarão prejuízo às suas atividades profissionais.

**Rubens Brandão Gonçalves**

### **Identificação**

1. Nome da Entrevistada:
2. Idade:
3. Período de exercício na escola:
4. Data da entrevista:

### **Experiência profissional**

- A) Qual é a sua formação acadêmica e experiência profissional na área da educação?
- B) Qual é a sua experiência na função de Especialista da Educação Básica?
- C) Quais são as principais atividades que você realiza atuando na função de Especialista da Educação Básica?
- D) Ao longo de sua trajetória profissional, quais foram os principais desafios que enfrentou na área da educação e como lidou com eles?
- E) Quais foram as principais conquistas e realizações que você alcançou como Especialista em educação?

### **Desafios da profissão de Especialista da Educação Básica**

- F) Quais são os principais desafios e dificuldades que você enfrenta em sua profissão?
- G) Como Especialista em Educação Básica você se sente valorizado pela Secretaria Estadual de Educação e pela comunidade escolar? Por que?
- H) Você já pensou em desistir da função de Especialista da Educação Básica? Se sim, quais foram os motivos que te levaram a considerar essa possibilidade?
- I) Quais são os fatores que você considera mais desgastantes ou frustrantes no exercício de sua profissão?
- J) Como você lida e supera as adversidades e eventuais momentos de desmotivação com a sua profissão?
- K) O fato de não pertencer ao quadro de servidores efetivos da EE. Bela Vista interfere no desempenho de suas atividades? Explique.

L) O que a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais pode fazer para tornar a profissão mais atrativa e valorizada?

### **O trabalho de Especialista da Educação Básica na Escola Estadual Bela Vista**

M) Quais dificuldades você enfrentou ao ingressar na função de Especialista da Educação Básica na EE. Bela Vista?

N) Você passou por alguma capacitação ou reunião para conhecer o currículo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e o perfil dos servidores e alunos?

O) De qual maneira os dados dos discentes e dos projetos desenvolvidos na EE. Bela Vista eram passados aos professores e Especialistas da Educação Básica recém-chegados à escola?

P) Se for possível, você pretende continuar trabalhando na EE. Bela Vista em 2024? Por quê?

Q) Como é realizado o planejamento pedagógico na Escola?

R) Como organizava o seu planejamento de reuniões com os professores?

S) Qual é a frequência das reuniões de planejamento com os professores? Existe registro delas?

T) Como acontece as reuniões de módulo 2 na EE. Bela Vista? Quem participa dela, qual é a frequência, quem conduz as reuniões, quais assuntos são tratados? Fale um pouco sobre essas questões.

U) Quais as formas de registros são utilizadas para acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela escola?

V) Como são as suas ações de auxílio aos professores na elaboração e acompanhamento dos projetos e monitoramento da aprendizagem dos alunos?

X) Como a equipe gestora participa do planejamento pedagógico?

### **Considerações finais:**

Agradecer novamente pela entrevista. Deixar a entrevistada à vontade para dizer mais alguma coisa que considera importante ou se despedir.

Encerrar a gravação e a entrevista.

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES EFETIVOS QUE ATUAM NESSA FUNÇÃO NA ESCOLA ESTADUAL BELA VISTA NO ANO DE 2024**

A entrevista obtida a partir do presente roteiro irá compor a pesquisa “Os possíveis efeitos da rotatividade de servidores na Gestão Pedagógica de uma escola da rede estadual de Minas Gerais”. Essa pesquisa é desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. As pessoas entrevistadas não serão identificadas e as informações passadas por elas não ocasionarão prejuízo às suas atividades profissionais.

**Rubens Brandão Gonçalves**

### **Identificação**

1. Nome da Entrevistada:
2. Idade:
3. Período de exercício na escola:
4. Data da entrevista:

### **Experiência profissional**

- A) Qual é a sua formação acadêmica e experiência profissional na área da educação?
- B) A quanto tempo atua na função de professora?
- C) A quanto tempo trabalha na EE. Bela Vista?
- D) Ao longo de sua trajetória profissional, quais foram os principais desafios que enfrentou na área da educação e como lidou com eles?
- E) Quais foram as principais conquistas e realizações que você alcançou como Especialista em educação?

### **Desafios da profissão de Professor da Educação Básica**

- F) Como Professor em Educação Básica você se sente valorizado pela Secretaria Estadual de Educação e pela comunidade escolar? Por que?
- G) Você já pensou em desistir da função de Professor da Educação Básica? Se sim, quais foram os motivos que te levaram a considerar essa possibilidade?
- H) Quais são os fatores que você considera mais desgastantes ou frustrantes no exercício de sua profissão?
- I) O que a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais pode fazer para tornar a profissão mais atrativa e valorizada?

### **O trabalho de Professor da Educação Básica na Escola Estadual Bela Vista**

- J) Quais dificuldades você enfrentou ao ingressar na função de Professor da Educação Básica na EE. Bela Vista?

- K) Você já participou de alguma capacitação ou reunião para conhecer o currículo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e o perfil dos servidores e alunos?
- L) De qual maneira os dados dos discentes e dos projetos desenvolvidos na EE. Bela Vista eram passados aos professores e Especialistas da Educação Básica recém-chegados à escola?
- M) Como é realizado o planejamento pedagógico na Escola?
- N) Qual é a frequência das reuniões de planejamento com os professores? Existe registro delas?
- O) Como acontece as reuniões de módulo 2 na EE. Bela Vista? Quem participa dela, qual é a frequência, quem conduz as reuniões, quais assuntos são tratados? Fale um pouco sobre essas questões.
- P) Quais as formas de registros são utilizadas para acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela escola?
- Q) Como você vê a participação dos especialistas que passaram pela escola até o final do ano de 2023. Como foram as ações desses profissionais em relação ao auxílio aos professores na elaboração e acompanhamento dos projetos e monitoramento da aprendizagem dos alunos?
- R) Até o ano de 2023 a escola não tinha um especialista efetivo, você acredita que de algum modo isso atrapalhou nas atividades da direção e da gestão pedagógica da escola. Por que?
- S) Como a equipe gestora participa do planejamento pedagógico?

### **Considerações finais:**

Agradecer novamente pela entrevista. Deixar a entrevistada à vontade para dizer mais alguma coisa que considera importante ou se despedir.  
Encerrar a gravação e a entrevista.

## APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “OS POSSÍVEIS EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE MINAS GERAIS”.

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa se deu pela minha relação com a instituição e pela importância de compreender como essa escola lida com os desafios da gestão pedagógica. Nesta pesquisa pretendemos analisar como tem se dado a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e propor ações para seu aprimoramento.

Caso você concorde em participar, vamos realizar entrevistas **semiestruturadas com você**. A pesquisa pode ajudar a **compreender como acontece a gestão pedagógica da Escola Estadual Bela Vista e a partir disso poderemos propor ações para sua melhoria**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendida. O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificada em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

RUBENS BRANÃO GONÇALVES  
Campus Universitário da UFJF  
Faculdade/Departamento/Instituto:  
CEP: 36036-900  
Fone: 31 986831755  
E-mail: rubensgoncalves.mestrado2022@caed.uff.br

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: \_\_\_\_\_

Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_