



Tribunal de Contas  
Mato Grosso

TRIBUNAL DO CIDADÃO

Relatório de Auditoria Operacional

# Gestão escolar do Ensino Fundamental em Mato Grosso 2015



**PubliContas**

Editora do Tribunal de Contas  
do Estado de Mato Grosso



## Tribunal de Contas Mato Grosso

TRIBUNAL DO CIDADÃO

### IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

#### NEGÓCIO

Controle da gestão dos recursos públicos.

#### MISSÃO

Controlar a gestão dos recursos públicos do Estado e dos municípios de Mato Grosso, mediante orientação, avaliação de desempenho, fiscalização e julgamento, contribuindo para a qualidade e a efetividade dos serviços, no interesse da sociedade.

#### VISÃO

Ser reconhecido como instituição essencial ao regime democrático, atuando pela melhoria da qualidade da gestão pública e no combate à corrupção e ao desperdício.

#### VALORES

**Justiça:** Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, coerência, impessoalidade e imparcialidade.

**Qualidade:** Atuar de forma ágil, tempestiva, efetiva, eficiente e eficaz, com base em padrões de excelência de gestão e de controle.

**Profissionalismo:** Atuar com base nos princípios e valores éticos e de forma independente, técnica, responsável, proativa, leal e comprometida com a identidade institucional e com o interesse público.

**Transparência:** Disponibilizar e comunicar tempestivamente, em linguagem clara e de fácil acesso, as ações, decisões e atos de gestão do TCE-MT, bem como as informações dos fiscalizados sob sua guarda, no interesse da sociedade.

**Consciência Cidadã:** Estimular o exercício da cidadania e do controle social da gestão pública.

### CORPO DELIBERATIVO

#### TRIBUNAL PLENO

##### Presidente, em substituição legal

Conselheiro Gonçalves Domingos de Campos Neto

##### Vice-Presidente

Conselheiro Interino Luiz Henrique Moraes de Lima

##### Corregedor-Geral

Conselheiro Interino Isaías Lopes da Cunha

##### Ouvidor-Geral

Conselheiro Interino Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

##### Integrantes

Conselheira Interina Jaqueline Maria Jacobsen Marques

Conselheiro Interino Moises Maciel

Conselheiro Interino João Batista de Camargo Junior

#### 1ª CÂMARA

##### Presidente

Conselheira Interina Jaqueline Maria Jacobsen Marques

##### Integrantes

Conselheiro Interino Luiz Henrique Moraes de Lima

Conselheiro Interino Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

#### 2ª CÂMARA

##### Presidente

Conselheiro Interino Moises Maciel

##### Integrantes

Conselheiro Interino Isaías Lopes da Cunha

Conselheiro Interino João Batista de Camargo Junior

#### CONSELHEIROS

Conselheiro Antonio Joaquim Moraes Rodrigues Neto

Conselheiro José Carlos Novelli

Conselheiro Valter Albano da Silva

Conselheiro Waldir Júlio Teis

Conselheiro Sérgio Ricardo de Almeida

#### CONSELHEIRO SUBSTITUTO JUNTO À PRESIDÊNCIA

Ronaldo Ribeiro de Oliveira

#### MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

##### Procurador-Geral

Getúlio Velasco Moreira Filho

##### Procurador-Geral Substituto

Alisson Carvalho de Alencar

Procuradores de Contas

Gustavo Coelho Deschamps

William de Almeida Brito Júnior

## CORPO TÉCNICO

### **Secretaria-Geral do Tribunal Pleno**

Ligia Maria Gahyva Daoud Abdallah

#### **Secretaria da Primeira Câmara**

Elizabet Teixeira Sant'anna

#### **Secretaria da Segunda Câmara**

Jean Fábio de Oliveira

#### **Núcleo de Certificação e Controle de Sanções**

Ana Karina Pena Endo

### **Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex)**

Bruno Anselmo Bandeira

#### **Secretaria Adjunta de Desenvolvimento do Controle Externo**

Volmar Bucco Júnior

#### **Secretaria Adjunta de Desenvolvimento do Controle Interno dos Fiscalizados**

Gilson Gregório

#### **Secretaria Adjunta de Avaliação da Qualidade das Atividades do Controle Externo**

Rosiane Gomes Soto

#### **Consultoria Técnica**

Edicarlos Lima Silva

### **Secex da 1ª Relatoria – Conselheiro Interino Luiz Henrique Moraes de Lima**

Francisney Liberato Batista Siqueira

### **Secex da 2ª Relatoria – Conselheiro Interino Isaías Lopes da Cunha**

Valdir Cereali

### **Secex da 3ª Relatoria – Conselheiro Interino Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira**

Marlon Homem de Ascensão

### **Secex da 4ª Relatoria – Conselheiro Interino João Batista de Camargo Junior**

Joel Bino do Nascimento Júnior

### **Secex da 5ª Relatoria – Conselheira Interina Jaqueline Maria Jacobsen Marques**

Manoel da Conceição da Silva

### **Secex da 6ª Relatoria – Conselheiro Interino Moises Maciel**

Roberto Carlos de Figueiredo

### **Secretaria de Controle Externo de Obras e Serviços de Engenharia**

Emerson Augusto de Campos

### **Secretaria de Controle Externo de Atos de Pessoal e Regime Próprio de Previdência Social**

Francis Bortoluzzi

### **Secretaria de Controle Externo de Auditorias Operacionais**

Lidiane Anjos Bortoluzzi

### **Secretaria de Informações Estratégicas**

Victor Augusto Godoy

## CORPO DE GESTÃO

### **Chefe de Gabinete da Presidência**

Paulo Vicente Nunes

#### **Secretaria do Sistema de Controle Interno**

Élia Maria Antoniêto Siqueira

#### **Secretaria de Articulação Institucional e Desenvolvimento da Cidadania**

Cassyra Lúcia Corrêa Barros Vuolo

#### **Secretaria de Apoio às Unidades Gestoras**

Naíse Godoy de Campos Silva Freire

#### **Consultoria Jurídica-Geral**

Patrícia Maria Paes de Barros

### **Secretaria-Geral da Presidência**

Risodalva Beata de Castro

### **Secretaria Executiva da Corregedoria-Geral**

Marco Aurélio Queiroz de Souza

### **Secretaria Executiva da Ouvidoria-Geral**

Yenes Jesus de Magalhães

### **Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação**

Diógenes Gomes Curado Filho

#### **Subsecretaria de Planejamento, Integração e Coordenação**

Julinil Fernandes de Almeida

### **Subsecretaria de Planejamento, Integração e Coordenação**

Rodrigo Ares Barbosa de Mello

### **Secretaria de Comunicação Social**

Américo Santos Corrêa

### **Escola Superior de Contas**

Marina Bressane Spinelli Maia de Andrade

### **Secretaria Executiva de Orçamento, Finanças e Contabilidade**

Eneias Viegas da Silva

### **Secretaria Executiva de Tecnologia da Informação**

Simone Aparecida Pelegrini

### **Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas**

Camilla Nardez Rodrigues Pereira

### **Secretaria Executiva de Administração**

Lúcia Maria Taques

#### **Núcleo de Gestão de Contratos, Convênios e Parcerias**

Camila Meirelles Müller

#### **Núcleo de Patrimônio**

Marcelo Catalano Corrêa

#### **Núcleo de Expediente**

Deise Maria de Figueiredo Preza

#### **Núcleo de Cerimonial**

Tânia de Cássia Melo Bosaipo





Tribunal de Contas  
Mato Grosso

TRIBUNAL DO CIDADÃO

## Relatório de Auditoria Operacional

# Gestão escolar do Ensino Fundamental em Mato Grosso 2015



**PubliContas**  
Editora do Tribunal de Contas  
do Estado de Mato Grosso

Copyright © Tribunal de Contas de Mato Grosso, 2017.

É permitida a reprodução total ou parcial dos textos dessa obra, desde que citada a fonte.

O conteúdo desta obra está disponível no Portal do TCE-MT para download ([www.tce.mt.gov.br](http://www.tce.mt.gov.br)).

#### Dados Internacionais para Catalogação na Publicação (CIP)

M433r

Mato Grosso. Tribunal de Contas do Estado

Relatório de auditoria operacional: gestão escolar do ensino fundamental em Mato Grosso 2015 / Tribunal de Contas do Estado. – Cuiabá : Publicontas, 2017.

38p. ; 21x29,7 cm ; il.

ISBN 978-85-98587-84-4

1. Gestão escolar. 2. Educação. 3. Ensino fundamental.  
4. Gestores da educação. I- Título.

CDU 336:37.16

Jânia Gomes  
CRB1 2215

#### EQUIPE TÉCNICA DE AUDITORIA

##### SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO DE AUDITORIAS OPERACIONAIS

Lidiane Anjos Bortoluzzi ..... *Secretária de Controle Externo de Auditorias Operacionais*

##### EQUIPE DE AUDITORIA:

Bruno de Paula Santos Bezerra..... *Auditor Público Externo*

Felipe Favoreto Groberio ..... *Auditor Público Externo*

Luiz Eduardo da Silva Oliveira..... *Auditor Público Externo*

Saulo Pereira de Miranda e Silva..... *Auditor Público Externo*

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

##### SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

##### SUPERVISÃO

Américo Correa ..... *Secretário de Comunicação Social*

##### EDIÇÃO E PROJETO

Doriane Miloch ..... *Assessora Técnica de Publicações da PubliContas*

##### CAPA

Boanerges Capistrano..... *Publicitário*

##### ILUSTRAÇÕES

Thinkstock by Getty Images <<http://www.thinkstockphotos.com/>>

##### REVISÃO ORTOGRÁFICA

Solange Maria de Barros



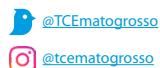
Rua Conselheiro Benjamin Duarte Monteiro, nº 1  
Centro Político e Administrativo – CEP: 78049-915 – Cuiabá-MT  
+55 65 3613-7561 – [publicontas@tce.mt.gov.br](mailto:publicontas@tce.mt.gov.br) – [www.tce.mt.gov.br](http://www.tce.mt.gov.br)

##### CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

<http://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/CartadeServicos2013/index.html>

**Horário de atendimento:** 8h às 18h, de segunda a sexta-feira.

**Siga:**



# Sumário

<b>Resumo .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes .....	10
1.2. Objetivo e escopo da auditoria .....	11
<b>2. Gestão Escolar .....</b>	<b>12</b>
2.1. Planejamento estratégico das Secretarias de Educação .....	13
2.2. Contratação de professores nas redes estadual e municipais de educação .....	17
2.3. Processo de seleção de diretores das unidades escolares .....	20
Programa de capacitação aos gestores escolares .....	23
2.5. Coordenadores pedagógicos .....	25
2.6. Processos de elaboração, implementação, revisão, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Escolar .....	27
2.7. Acompanhamento, monitoramento e avaliação do Ensino Fundamental junto às unidades escolares .....	31
<b>3. Conclusão .....</b>	<b>36</b>





## Resumo

Este sumário executivo tem por objetivo apresentar os principais resultados da auditoria, na gestão escolar do Ensino Fundamental, no âmbito da rede pública de ensino do Estado e Municípios de Mato Grosso, com o intuito de identificar as principais fragilidades existentes e propor melhorias na gestão das Políticas Públicas Estadual e Municipais de Educação.

A auditoria avaliou escolas das redes estadual e municipais, urbanas e rurais, localizadas nos municípios da amostragem, de modo a proporcionar o conhecimento da realidade em toda a rede pública de ensino, uma vez que a oferta do Ensino Fundamental tem sua responsabilidade dividida entre estado e municípios.

Realizou-se um diagnóstico acerca da eficácia, eficiência, economicidade e efetividade da gestão, no âmbito escolar. Na oportunidade foram avaliados:

- a.** os planos educacionais e a supervisão escolar das Secretarias Estadual e Municipais de Educação;
- b.** a contratação de professores efetivos e temporários;
- c.** o processo de seleção, capacitação e distribuição dos gestores no âmbito escolar; e
- d.** o planejamento realizado pelas escolas para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Com este trabalho, espera-se traçar soluções e propostas de melhoria que contribuam para o aperfeiçoamento do Sistema de Ensino da Rede Pública do Estado de Mato Grosso.

# 1. Introdução

## 1.1. Antecedentes

De acordo com a Constituição Federal, é dever do Estado a garantia da educação básica obrigatória e gratuita dos quatro aos dezessete anos, incluindo a gratuidade para todos os que não tiveram acesso na idade própria.

O Ensino Fundamental faz parte da segunda etapa da educação básica, que é composta inicialmente pelo Ensino Infantil e, ao fim, pelo Ensino Médio. Essa etapa de ensino, com nove anos de duração, tem por finalidade a formação básica do cidadão.

De acordo com os dados do Censo Escolar do Ministério da Educação (MEC), em Mato Grosso, o número de matrículas no Ensino Fundamental, considerando apenas as escolas públicas, vem apresentando redução nos últimos anos. Em 2010 foram registradas 444.844 matrículas. Em 2011 houve o registro de 438.692 matrículas. Em 2012 foram registradas 433.423, em 2013, 423.972. Já em 2014 o número de matrículas foi reduzido para 412.749 matrículas.

Além da redução do número de matrículas, a proficiência do aprendizado em Mato Grosso está abaixo da média nacional e da região Centro-Oeste, conforme os dados apresentados da Prova Brasil. Na edição de 2013, o estado apresentou proficiência em português de 38% para o 5º ano e 19% para o 9º ano, enquanto para matemática os resultados foram de 32% e 8%, respectivamente.

## 1.2. Objetivo e escopo da auditoria

O objetivo da auditoria, autorizada pela Presidência do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), foi avaliar a gestão das políticas públicas estadual e municipais voltadas ao Ensino Fundamental, evidenciar as principais causas que afetam a qualidade do ensino, bem como identificar as boas práticas de gestão e propor ações de melhoria.

Para execução da auditoria adotou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa, utilizando-se de:

- a. consulta documental;
- b. consulta bibliográfica;
- c. consulta à legislação específica;
- d. participação em congresso de educação;
- e. entrevistas semiestruturadas com gestores de educação e diretores;
- f. questionários com professores e coordenadores pedagógicos;
- g. análise de conteúdo dos Planos Estadual e Municipais de Educação.

Os trabalhos de campo foram realizados em 21 municípios, determinados por meio de amostra estatística. Nesses municípios, foram realizadas visitas a 50 unidades escolares das quais 25 pertencentes à rede de ensino estadual, e 25 pertencentes à rede de ensino municipal, incluindo seis escolas rurais municipais.

O critério de seleção dos municípios baseou-se na variável “Média Padronizada do Índice de Aprendizizado (Ideb) 2013”, selecionando unidades escolares com o melhor desempenho, o desempenho mediano e o pior desempenho, nesse indicador. Cada estrato de municípios foi agrupado por ordem decrescente do índice de proficiência padronizada. Desse tabelamento, surgiram duas amostras: uma relacionada à rede de ensino municipal e outra relacionada à rede estadual de ensino.

## 2. Gestão Escolar

Uma gestão eficaz, eficiente e efetiva é importante para qualquer organização ou entidade. Nesse sentido, a gestão educacional, exercida por instituições privadas e públicas, envolve não apenas aspectos administrativos, financeiros, contábeis e patrimoniais, mas também aspectos pedagógicos e sociais.

A educação tem por objetivo o pleno desenvolvimento da pessoa, o seu preparo para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho. A má gestão escolar é um dos principais fatores que faz com que a qualidade da educação seja deficiente. Nesse sentido, especialistas afirmam que a boa gestão escolar é crucial para o bom desempenho da escola, de modo a trazer melhorias na aprendizagem dos alunos. Contudo, realizar uma gestão de excelência, no âmbito escolar, tem sido um desafio para os gestores escolares.



## **2.1. Planejamento estratégico das Secretarias de Educação**

Com a finalidade de alinhar o sistema nacional de ensino entre os entes públicos, foi aprovada a Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que instituiu o novo Plano Nacional de Educação (PNE) de duração decenal. Essa Lei determinou aos estados e municípios a elaboração ou adequação dos seus planos educacionais, em conformidade com as diretrizes, metas e estratégias do novo PNE.

De acordo com as orientações do MEC, os planos de educação dos estados e municípios devem contemplar três principais aspectos:

- a.** a elaboração de um diagnóstico que reflita a situação educacional do ente público;
- b.** a definição de diretrizes, metas e estratégias do plano, a partir do diagnóstico educacional; e
- c.** o estabelecimento de sistemática de acompanhamento e avaliação da execução do plano de educação.

Todavia, na análise dos planos de educação das secretarias estadual e municipais de educação foram identificadas deficiências tais como:

- a.** ausência de diagnóstico educacional atualizado;
- b.** baixa exequibilidade das metas e estratégias traçadas nos planos educacionais; e
- c.** ausência de acompanhamento e avaliação da execução dos planos de educação.

## Não há diagnóstico educacional atualizado para subsidiar a definição das diretrizes, metas e estratégias educacionais em Mato Grosso.

Os dados disponibilizados pela Seduc-MT sobre o diagnóstico educacional não contemplaram as exigências recomendadas pelo MEC.



O Plano Estadual de Educação de Mato Grosso (PEE-MT)<sup>1</sup> também de duração decenal, foi instituído pela Lei Estadual nº 8.806/08 e alterado pela Lei Estadual nº 10.111/14 para adequação ao PNE.

Na avaliação, verificou-se que, nesse plano, não há diagnóstico educacional atualizado que subsidiasse a definição das diretrizes, metas e estratégias educacionais. O único diagnóstico realizado pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso (Seduc-MT) ocorreu em 2016, data da elaboração do antigo PEE-MT<sup>2</sup>, com vigência entre 2006 a 2016.

Ademais, os dados disponibilizados pela Seduc-MT<sup>3</sup> acerca da atualização do diagnóstico educacional não contemplaram as exigências recomendadas pelo MEC, uma vez que constavam apenas informações acerca do Censo Escolar<sup>4</sup> e da série histórica das avaliações externas e indicadores educacionais fornecidos pelo INEP/MEC.

Cabe registrar, ainda, que, no planejamento estratégico educacional de Mato Grosso, não estão normatizadas, com os municípios, as formas de colaboração na oferta do Ensino Fundamental, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, art. 10, inciso II)<sup>5</sup>. Para a LDB, tal normatização se faz necessária para a definição das responsabilidades entre os entes e o alinhamento dos planos de educação, na oferta da educação básica.

De acordo com os dados fornecidos pela Seduc-MT, dos 141 municípios de Mato Grosso, 43 tinham plano de educação, antes da obrigatoriedade legal do PNE. Ou seja, 69,5% dos municípios não tinham planejamento estratégico para a execução e aperfeiçoamento da Política Municipal de Ensino.

1 Secretaria de Educação de Mato Grosso. Plano Estadual de Educação de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.seduc.mt.gov.br/SiteAssets/Paginas/Plano-Estadual-de-Educacao/PEE.pdf>> Acesso em 20 de agosto de 2015.

2 Secretaria de Educação de Mato Grosso. Plano Estadual de Educação de Mato Grosso. Disponível em: <[http://univar.edu.br/downloads/plano\\_estadual\\_educacao.pdf](http://univar.edu.br/downloads/plano_estadual_educacao.pdf)> Acesso em 20 de agosto de 2015.

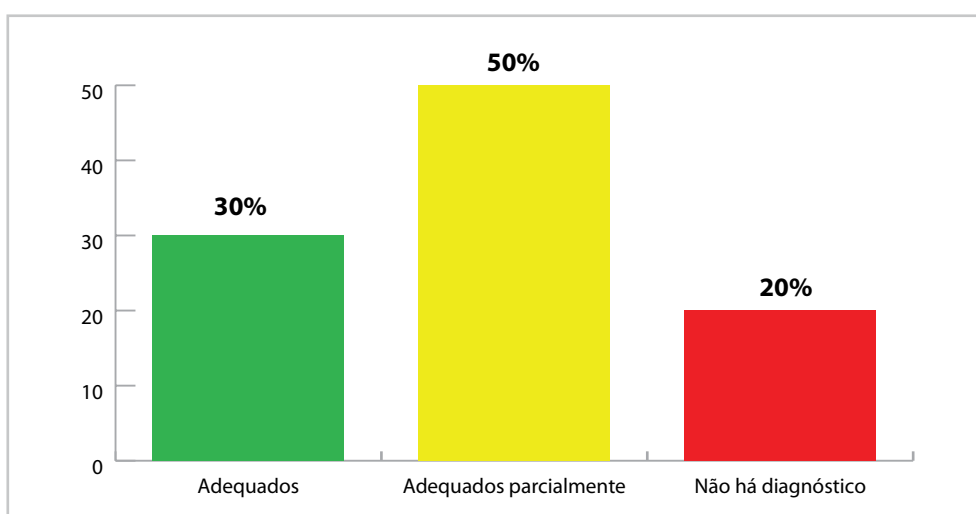
3 As informações foram requisitadas pelo Tribunal de Contas de Mato Grosso, por meio do Ofício nº 25/2015/EDU.

4 O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos de ensino, turmas, alunos, profissionais escolares em sala de aula, movimento (abandono, transferência e falecimento) e rendimento (aprovação e reprovação) escolar dos alunos.

5 Os Estados incumbir-se-ão de: definir, com os municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público.

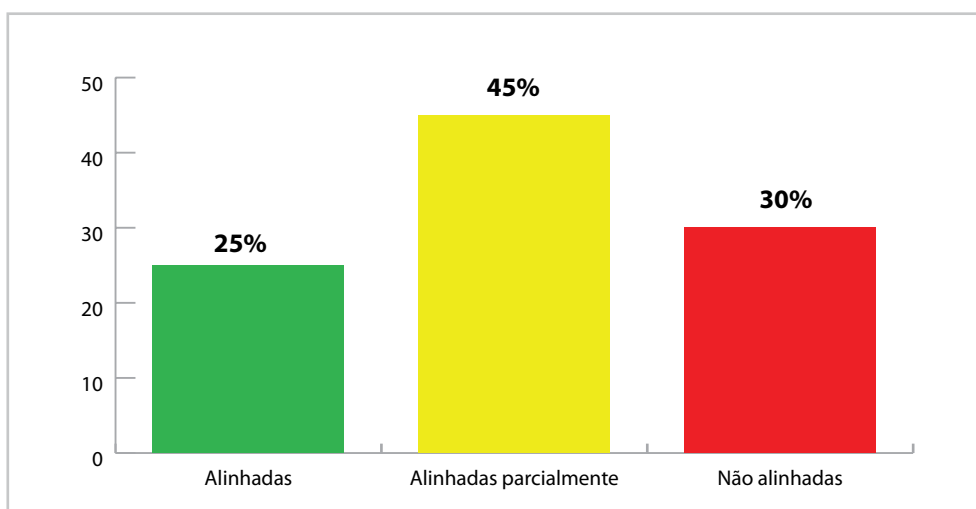
Durante a execução de auditoria, foram avaliados 20 Planos Municipais de Educação (PMEs)<sup>6</sup>. Os resultados dessa avaliação são demonstrados nos Gráficos 1 e 2. O Gráfico 1 demonstra a adequação do diagnóstico da educação realizado pelos municípios com relação às orientações e diretrizes do MEC. O segundo ilustra o percentual de municípios da amostragem que estão com as metas e estratégias dos seus planos educacionais alinhadas com as do Plano Nacional de Educação.

**Gráfico 1 - Adequação do diagnóstico educacional dos municípios**



Fonte: Planos Municipais de Educação. Elaboração: Equipe de auditoria.

**Gráfico 2 - Alinhamento das metas e estratégias dos Planos Municipais de Educação**



Fonte: Planos Municipais de Educação. Elaboração: Equipe de auditoria.

<sup>6</sup> Dos 21 municípios da amostragem só foi possível avaliar 20 Planos Municipais de Educação, uma vez que o Plano Educacional de Várzea Grande estava em fase de finalização. Acesso em 16 de agosto de 2015.

Observa-se, no Gráfico 1, que 70% dos municípios não têm diagnóstico adequado. Ressalta-se que o diagnóstico deficiente não reflete a real situação da educação do município, dificultando, assim, o planejamento e a definição de metas e objetivos compatíveis com a realidade educacional do município.

No Gráfico 2, verifica-se que 75% das metas e estratégias dos PMEs não estão alinhadas com as do PNE. Importante citar que a incompatibilidade entre os planos educacionais traz impactos negativos no aperfeiçoamento da Política Nacional, Estadual e Municipal de Educação. Essa realidade traz prejuízos à aprendizagem dos alunos, conforme pode-se observar nos dados da Tabela 1.

**Tabela 1** - Posição de Mato Grosso no cenário nacional do Ensino Fundamental

Ensino Fundamental	2009	2011	2013
<b>Anos iniciais</b>	12º lugar	15º lugar	17º lugar
<b>Anos finais</b>	9º lugar	10º lugar	20º lugar

Fonte: QEDu com dados do INEP/MEC. Elaboração: Equipe de auditoria.

Dados da tabela apontam que o Estado de Mato Grosso teve uma queda gradativa no ranking nacional do Ensino Fundamental. Nos anos iniciais, entre 2009 a 2013, o Estado caiu da 12ª posição para o 17ª. Para os anos finais, o declínio de Mato Grosso foi maior, ficando entre os sete piores estados brasileiros no ranking nacional do índice de aprendizagem do Ensino Fundamental.

Ante o exposto, com vistas ao aperfeiçoamento das Políticas Estadual e Municipais de Educação, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**


**1**

normatização das formas de colaboração na oferta do Ensino Fundamental, conforme determina o artigo 10, inciso II, da Lei nº 9.394/96;

**2**

elaboração de diagnóstico que reflita a situação educacional do estado/município, a fim de promover o alinhamento do planos educacionais, conforme determina o artigo 10, inciso III, da Lei nº 9.394/96; e

**3**

estabelecimento de critérios e mecanismos de acompanhamento e avaliação da implementação dos planos de educação.



## 2.2. Contratação de professores nas redes estadual e municipais de educação

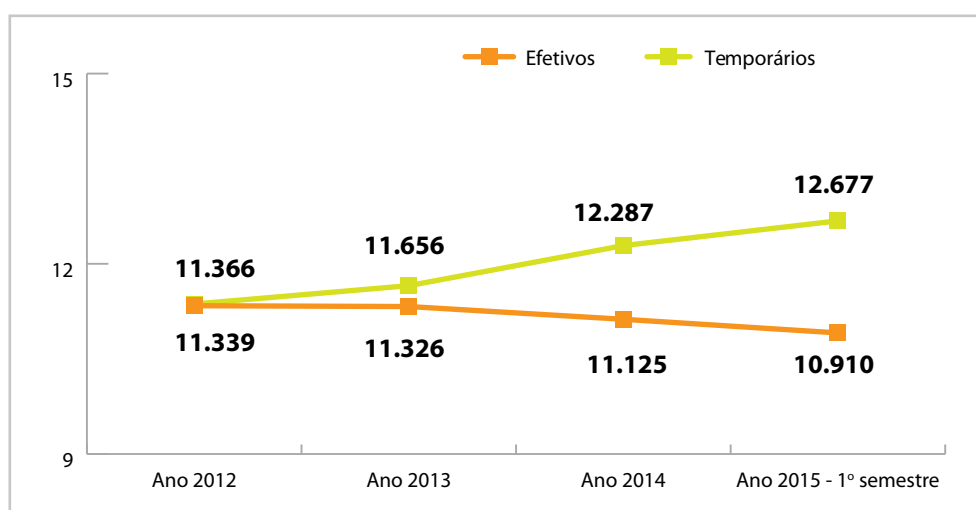
Na contratação de profissionais da educação da rede pública, a Constituição estabelece no seu art. 206, inciso V, que o ensino deve ser ministrado com base no princípio da valorização dos profissionais da educação escolar, exigindo que o ingresso na carreira seja exclusivamente por concurso público de provas e títulos.

No mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, art. 67, I e a Lei Complementar Estadual nº 49/98<sup>7</sup>, art. 108, I, determinam que o ingresso na carreira seja feito exclusivamente por concurso público de provas e títulos, como forma de promover a valorização dos Profissionais da Educação Básica.

Por outro lado, no âmbito das Secretarias de Educação de Mato Grosso, a excepcionalidade da contratação de professores temporários é utilizada como regra. Dados fornecidos pela Seduc-MT apontam que 53,74% dos professores da rede estadual são temporários<sup>8</sup>, o que traz impactos negativos na qualidade do ensino.

No Gráfico 3, que ilustra a composição do quadro de professores efetivos e temporários na rede estadual de ensino, observa-se um decréscimo de 3,8% no quantitativo de professores efetivos, passando de 11.339 em 2012, para 10.910 em 2015. Por outro lado, houve um acréscimo de 11,53% na contratação de professores temporários, passando de 11.366 em 2012, para 12.677 em 2015.

**Gráfico 3** – Composição do quadro de professores efetivos e temporários na rede estadual de ensino em Mato Grosso



Fonte: Dados da Seduc-MT. Elaboração: Equipe de auditoria.

<sup>7</sup> Dispõe sobre a instituição do Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso.

<sup>8</sup> Dados de 2015.

## Há um deficit histórico de professores efetivos

Durante a auditoria foi identificada uma situação extrema, uma escola estadual com **89,66%** dos professores do ensino fundamental, contratados temporariamente.



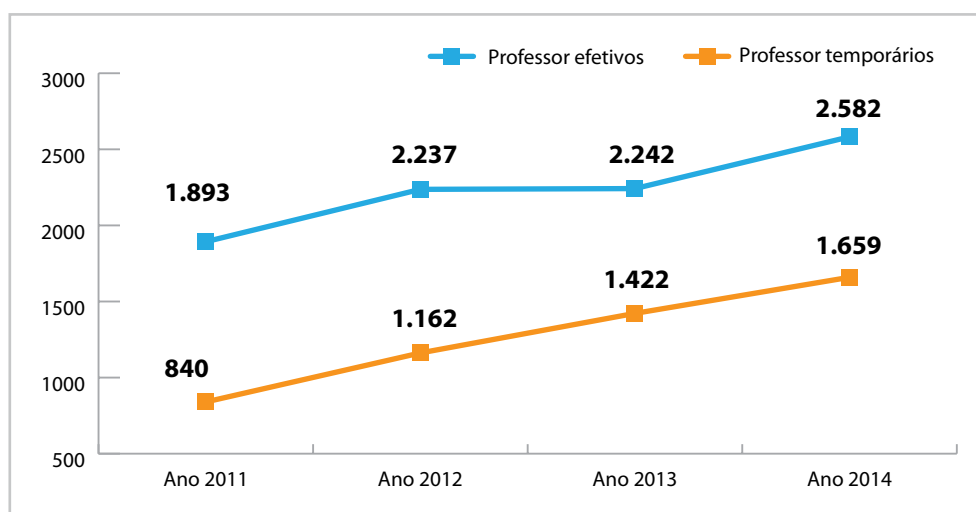
Esse cenário revela que a contratação de professores temporários não está relacionada somente à substituição de professores que estão afastados, mas também à compensação da demanda permanente de professores efetivos.

Nas visitas de campo, foram identificadas escolas com 78,26%, 76,19% e 70% das vagas de magistério sendo ocupadas por professores temporários. No extremo, foi identificada uma escola da rede estadual de ensino<sup>9</sup> com 89,66% dos professores do ensino fundamental, contratados temporariamente.

As causas desse excesso remetem ao déficit histórico das gestões anteriores quanto à ausência de concursos públicos para suprir necessidades de professores efetivos. Somada a isso, destacam-se também a deficiência ou falta de diagnóstico acerca das necessidades de contratação de professores efetivos e temporários, bem como ausência de planejamento e acompanhamento dos professores em afastamento.

Outra causa relevante refere-se ao crescente número de afastamentos dos professores efetivos e temporários, conforme demonstra-se o Gráfico 4.

**Gráfico 4** – Professores da rede estadual em afastamento por motivo de saúde



Fonte: Relatório de auditoria nº 81.760/14/TCE-MT.

9 Escola Estadual Antônio Carlos de Brito, localizada em Pontes e Lacerda – MT.

De 2011 a 2014, os afastamentos permitidos em lei que mais evoluíram tiveram como causa “motivo de saúde”, tanto no caso dos professores temporários, com crescimento 97,50%; quanto no de professores efetivos, com aumento de 36,39%.

O crescente aumento dos índices de professores afastados eleva o número de contratos temporários, na rede de ensino, e potencializa o rodízio desses profissionais nas unidades escolares.

Essa situação que gera aumento de despesa e desperdício de recursos públicos, que poderiam ser redirecionados para atividades pedagógicas relacionadas à melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Ademais, observa-se que há desmotivação na carreira dos professores temporários, devido à precariedade do seu vínculo empregatício, o que traz impactos negativos na qualidade do ensino.

Para mitigar a problemática de contratação dos professores, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**



- 1** normatização dos critérios e limites adequados para a contratação de professores temporários;
- 2** elaboração de diagnóstico atualizado, acerca das necessidades de contratação de professores efetivos e temporários;
- 3** elaboração e implementação do plano de ação, de modo a adequar o quadro do magistério aos critérios e limites normatizados.

### Exemplo de boa prática na contratação de professores

Como boa prática identificada, cita-se a Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro que, em regra, realiza concurso público anual para contratação dos profissionais do magistério. A Secretaria faz também um acompanhamento pormenorizado do número de professores que estão em afastamento, com apresentação de padrões de evolução e tendência de crescimento no número de afastamentos.

Com essas boas práticas, a secretaria de educação conseguiu reduzir a rotatividade dos professores, alcançando um percentual de afastamento dos professores de menos de 3% do quadro da magistratura, computando os efetivos e temporários.



## 2.3. Processo de seleção de diretores das unidades escolares

Estudos e pesquisas educacionais da Fundação Civita<sup>10</sup> afirmam que o processo adequado de seleção de diretores escolares deve aferir as competências pedagógicas, administrativas, de liderança, de planejamento e de resultado do candidato.

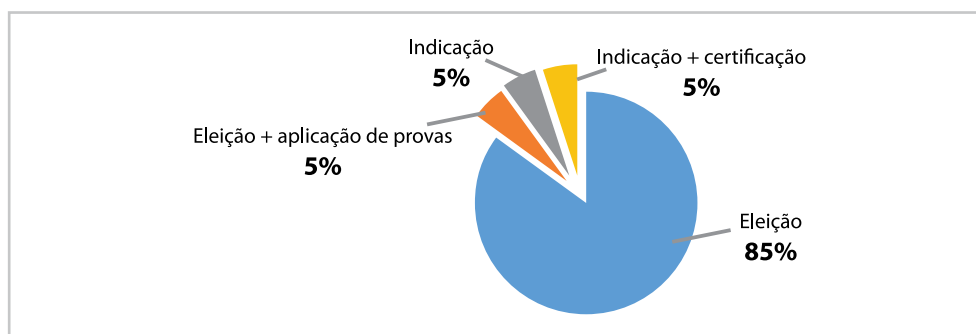
Nesse sentido, especialistas em educação afirmam que os principais critérios utilizados pelas secretarias de educação para selecionar os diretores escolares e aferir as suas competências são: a eleição; a indicação; a entrevista; o processo seletivo; e a exigência de formação e/ou certificação específica ao cargo de direção.

Para esses estudiosos, o importante é que se faça o uso combinado desses critérios, a fim de detectar as diversas competências do candidato e selecionar o perfil adequado de diretor escolar.

Contudo, por meio da avaliação das práticas adotadas pelas Secretarias de Educação, identificou-se deficiências na seleção de candidatos ao exercício da função de diretor escolar.

O Gráfico 5 demonstra os critérios utilizados pelas Secretarias Estadual e Municipais de Educação para o provimento das vagas de diretor junto às unidades escolares.

**Gráfico 5** - Critérios utilizados para seleção de diretores das escolas estaduais e municipais



Fonte: dados fornecidos pelas Secretarias de Educação.

Observa-se que a eleição direta é critério mais utilizado pelas Secretarias de Educação para selecionar diretores escolares (85%) e 15% utilizam mais de um critério<sup>11</sup> (eleição somada ao critério da aplicação de provas ou indicação somada ao critério da certificação).

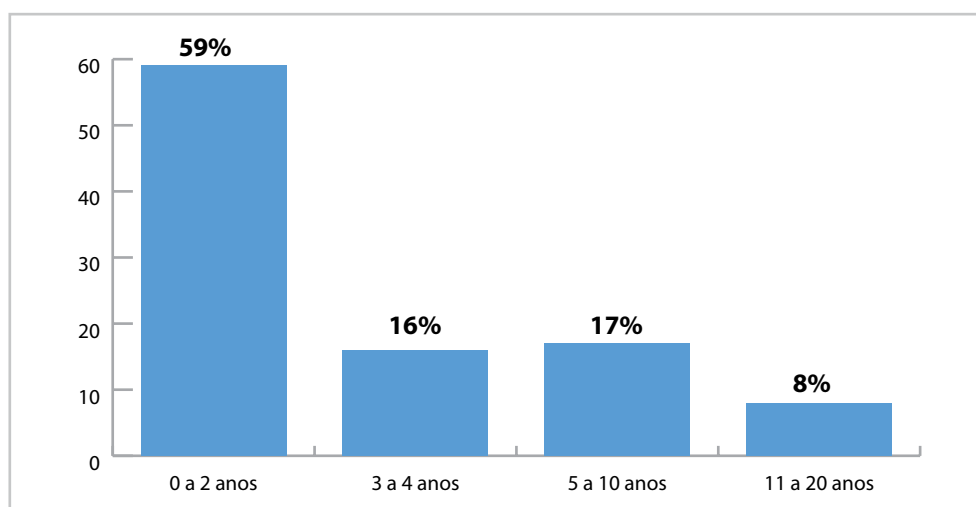
<sup>10</sup> Fundação Victor Civita. Como escolher um bom gestor escolar. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-especial.pdf>> Acesso em 11 de maio de 2015.

<sup>11</sup> Municípios de Cuiabá e Nortelândia, respectivamente.

Importante ressaltar que a utilização da eleição como critério único de seleção favorece a influência política na escolha do diretor da escola, em detrimento do uso de critérios de mérito e desempenho.

Nos trabalhos de auditoria, avaliou-se também o tempo de experiência dos docentes no exercício da direção escolar, conforme ilustrado no Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Tempo de experiência dos docentes como diretor na unidade escolar



**Fonte:** entrevistas semiestruturadas aplicadas aos diretores escolares.

Extraí-se do Gráfico 6, que 25% dos gestores têm 5 anos ou mais de experiência como diretor de escola, sendo que 75% estão no seu primeiro ou segundo mandato na direção.

Isso revela que a inadequação do processo de seleção de diretores favorece a não continuidade na gestão da unidade escolar, prejudicando, assim, a melhoria da qualidade do ensino.

Assim, com o intuito de adequar o processo de seleção de diretores escolares, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**

- 1** criação de mecanismos que aumentem a atratividade do cargo de diretor escolar;
- 2** implementação de critérios que avaliem o desempenho do candidato no processo de seleção de diretor escolar, a fim de selecionar o perfil adequado ao exercício da função.

### Exemplo de boa prática na contratação de diretores

Em visita técnica realizada pela equipe de auditoria à Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro, identificou-se como boa prática o processo de seleção de diretores escolares.



O processo seletivo da Seeduc-RJ faz, desde 2011, o uso combinado de quatro critérios: prova objetiva de conhecimentos específicos; análise curricular (certificação); avaliação do perfil do candidato (entrevista) e programa de formação de caráter eliminatório.

A primeira seleção interna para os cargos de direção escolar realizada pela Seeduc-RJ recebeu um total de 1.340 professores inscritos. A média foi de 15 candidatos por vaga. O atingimento desse número de inscritos se deve à atratividade dos benefícios que a Secretaria destinou a este cargo de liderança.

De acordo com os gestores da Seeduc-RJ, após a implantação do processo seletivo interno, as unidades escolares, que compõem a rede estadual de ensino do Estado do Rio de Janeiro, conseguiram melhorias significativas nos resultados do IDEB entre 2011 a 2013. Essa situação demonstra que a seleção do perfil adequado de diretor escolar é necessária e imprescindível à melhoria da qualidade do ensino.



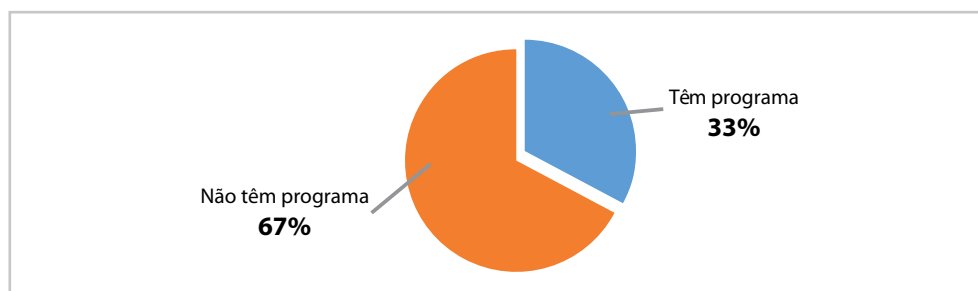
## 2.4. Programa de capacitação aos gestores escolares

A Lei Federal nº 9.394/96 (art. 62, § 1º) estabelece que a União, o Distrito Federal, os estados e os municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais do magistério<sup>12</sup>.

Durante os trabalhos de auditoria, utilizando-se da análise documental e da aplicação de entrevistas e questionários aos gestores escolares<sup>13</sup>, evidenciou-se insuficiência e baixa efetividade da capacitação promovida pelas Secretarias Estadual e Municipais de Educação aos diretores escolares e coordenadores pedagógicos.

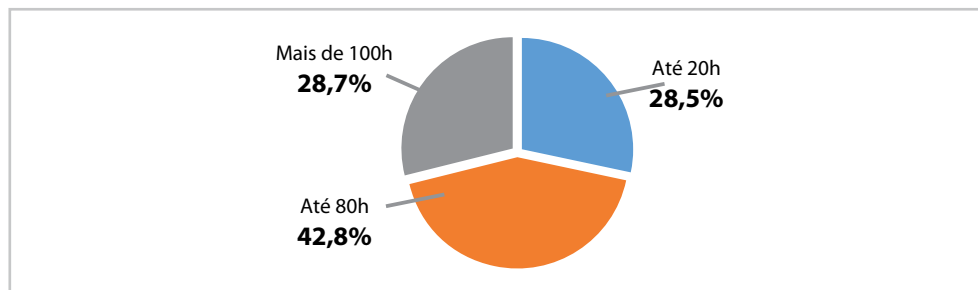
De acordo com os dados fornecidos pelas Secretarias Municipais de Educação, 67% não possuem programa de capacitação aos gestores escolares, e para o universo dos municípios que têm programa de capacitação, carga horária da formação continuada é baixa, conforme demonstram-se os Gráficos 7 e 8.

**Gráfico 7** - Municípios da amostra que têm programa de capacitação aos gestores escolares



Fonte: dados fornecidos pelas Secretarias Municipais de Educação.

**Gráfico 8** - Carga horária da capacitação ofertada pelos municípios aos gestores escolares



Fonte: dados fornecidos pelas Secretarias Municipais de Educação.

<sup>12</sup> De acordo com a Lei Federal nº 11.494/07 (art. 22, II), são considerados profissionais do magistério os docentes e os profissionais que oferecem suporte pedagógico direto ao exercício da docência: direção ou administração escolar, planejamento, inspeção, supervisão, orientação educacional e coordenação pedagógica.

<sup>13</sup> Neste achado de auditoria, foi verificada a oferta de capacitação somente aos diretores e coordenadores pedagógicos, classificando-os como gestores escolares.

## Baixa oferta de capacitação

**72% dos diretores escolares** afirmaram participar de somente um curso de capacitação



Ademais, conforme entrevista aplicada aos diretores escolares, quase metade dos respondentes (45,4%) afirmaram que recebeu somente uma capacitação para sua gestão bienal, no âmbito escolar. Tal índice revela a baixa periodicidade de capacitação ofertada aos gestores escolares.

Com relação à Secretaria Estadual de Educação (Seduc-MT), constatou-se que a capacitação ofertada aos gestores da escola não é contínua. Cerca de 72%

dos diretores escolares entrevistados afirmaram participar de somente um curso de capacitação, denominado “Encontro de Gestores”, voltado à gestão escolar. Aproximadamente 28% afirmaram não ter participado de nenhum curso específico direcionado ao exercício da função de diretor.

Uma das principais causas da baixa efetividade dos cursos de capacitação é a falta de levantamento das principais dificuldades dos gestores em gerir a escola. Esse levantamento deve ser abordado no programa de capacitação aos gestores escolares, de modo a trazer praticidade ao curso ofertado e direcioná-lo à solução dos problemas do cotidiano escolar.

A qualificação dos gestores escolares se faz necessária para a promoção da eficiência, eficácia e efetividade da gestão das unidades escolares, tendo em vista que tanto o diretor quanto o coordenador pedagógico têm papel decisivo e influência direta no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Com o intuito de adequar o processo de seleção de diretores escolares, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**

**1**

elaboração de levantamento com as principais dificuldades da gestão pedagógica e administrativa das escolas, para subsidiar o aperfeiçoamento das capacitações oferecidas aos gestores escolares; e

**2**

implantação de programa de capacitação, por área de atuação, e compatível com as funções de direção escolar e coordenação pedagógica, adotando carga horária compatível ao atendimento das necessidades de capacitação desses gestores escolares.



## 2.5. Coordenadores pedagógicos

A atuação do coordenador pedagógico no âmbito escolar é essencial para a melhoria contínua da qualidade do ensino. Esse profissional tem o papel de ser o articulador dos projetos de ensino, o formador dos professores e o transformador do ambiente escolar, tendo como foco principal a aprendizagem dos alunos.

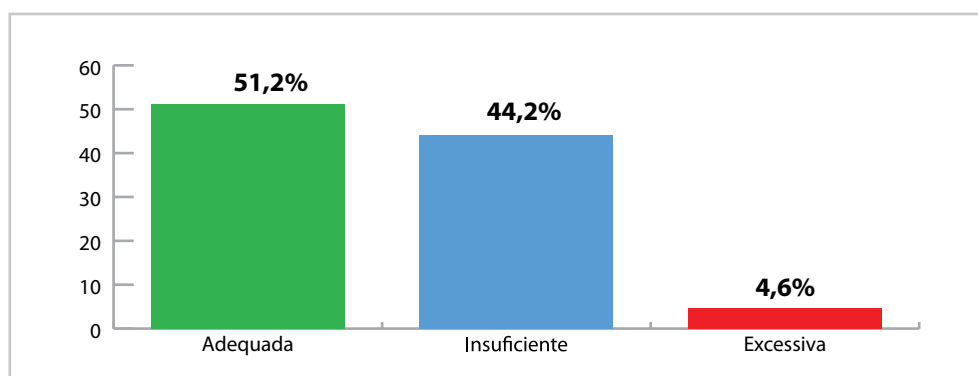
Durante as visitas técnicas realizadas pela equipe de auditoria, evidenciou-se, por meio das técnicas de observação direta, análise documental e aplicação de entrevistas e questionários aos profissionais de educação, carência de coordenadores pedagógicos nas redes estadual e municipais de ensino.



Por meio do cruzamento de dados entre o critério adotado pelas secretarias de educação e o número de coordenadores pedagógicos que atuam nas escolas, foi constatada que a distribuição desses profissionais, no âmbito escolar, não é equânime. Constatou-se, ainda, que o número de coordenadores atuantes é insuficiente ao atendimento da demanda de cada escola, em descumprimento ao critério estabelecido pelas secretarias para esse fim.

Dados fornecidos pelas Secretarias Estadual e Municipais de Educação demonstram que praticamente metade das escolas (44,2%) apresentam insuficiência no quadro de coordenadores pedagógicos, conforme demonstra-se o Gráfico 9.

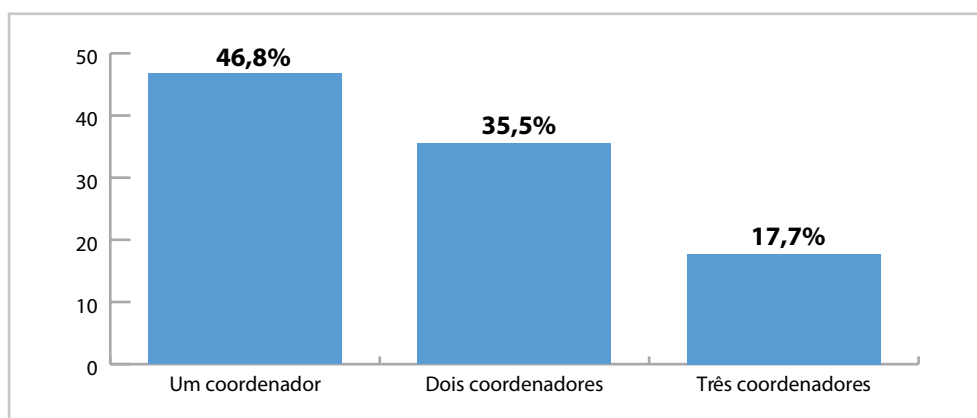
**Gráfico 9** - Percentual de unidades escolares com o quantitativo adequado de coordenadores pedagógicos



Fonte: dados fornecidos pelas Secretarias de Educação.

O Gráfico 10 ilustra o percentual das escolas visitadas que têm um coordenador pedagógico ou mais. Assim, observa-se que em 46,8% das escolas visitadas há um coordenador pedagógico, quando necessitariam de dois coordenadores ou mais, conforme relataram os gestores entrevistados.

**Gráfico 10** - Quantitativo de coordenadores pedagógicos nas unidades escolares



Fonte: questionários aplicados aos coordenadores pedagógicos.

A insuficiência de coordenadores pedagógicos na escola, além de gerar sobrecarga de trabalho, prejudica o desenvolvimento do projeto pedagógico, tão importante à aprendizagem dos alunos.

Ante o exposto, visando à recomposição do quadro de coordenadores pedagógicos nas escolas e ao aperfeiçoamento da qualidade do ensino, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**

**1** elaboração de mapeamento atualizado da demanda por coordenadores pedagógicos nas unidades escolares; e

**2** cumprimento do critério legal definido para distribuir, de forma equânime, os coordenadores pedagógicos nos estabelecimentos de ensino.

## 2.6. Processos de elaboração, implementação, revisão, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Escolar

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento que permite alcançar os objetivos e metas da escola, em prazos estabelecidos, partindo do conhecimento e da avaliação da situação em que se encontra a unidade escolar, até o alcance da situação almejada. Esse projeto é de grande importância para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e melhoria da qualidade de ensino.

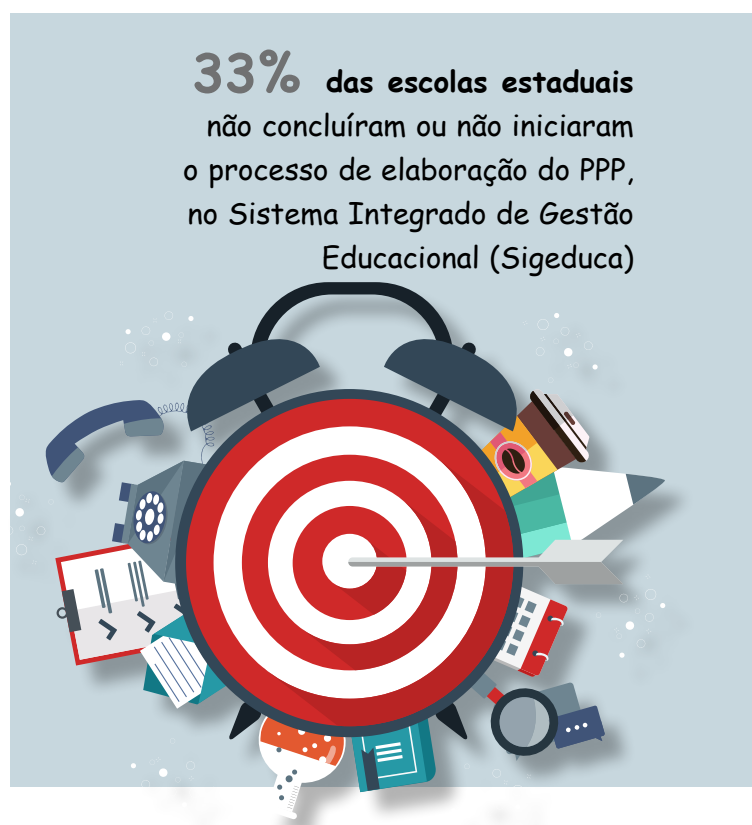
Nesse sentido, a LDB, no seu art. 12, inciso I, determina que todos os estabelecimentos de ensino devem elaborar e executar sua proposta pedagógica, respeitando as normas comuns e as de seus sistemas de ensino.

Por meio da auditoria, contudo, foram constatadas:

- a. intempestividade na elaboração e revisão do PPP;
- b. fragilidade na definição de diretrizes e orientações do PPP;
- c. não vinculação do PPP com os planos estadual e municipais de educação; e ausência de monitoramento e avaliação do projeto pedagógico.

Conforme análise dos documentos apresentados pela Seduc-MT<sup>14</sup>, verificou-se que 253 das 765 escolas estaduais, ou seja, 33,07%, ainda não concluíram ou não iniciaram o processo de elaboração do PPP, no Sistema Integrado de Gestão Educacional (Sigeduca)<sup>15</sup>.

De modo semelhante, os resultados da análise das entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos diretores das escolas estaduais, demonstraram que 16% das escolas estaduais ainda não elaboraram o PPP, e 36% têm esse documento desatualizado. Nas escolas da rede municipal de ensino, 8% dos diretores afirmaram não ter PPP e 28% daqueles que o tinham, relataram estar em processo de revisão.



<sup>14</sup> Relatório *Business Intelligence* (BI), emitido em 16 de setembro pela Seduc-MT.

<sup>15</sup> Sistema desenvolvido, em ambiente Web, para auxiliar a gestão escolar dos estabelecimentos de ensino junto à Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso.

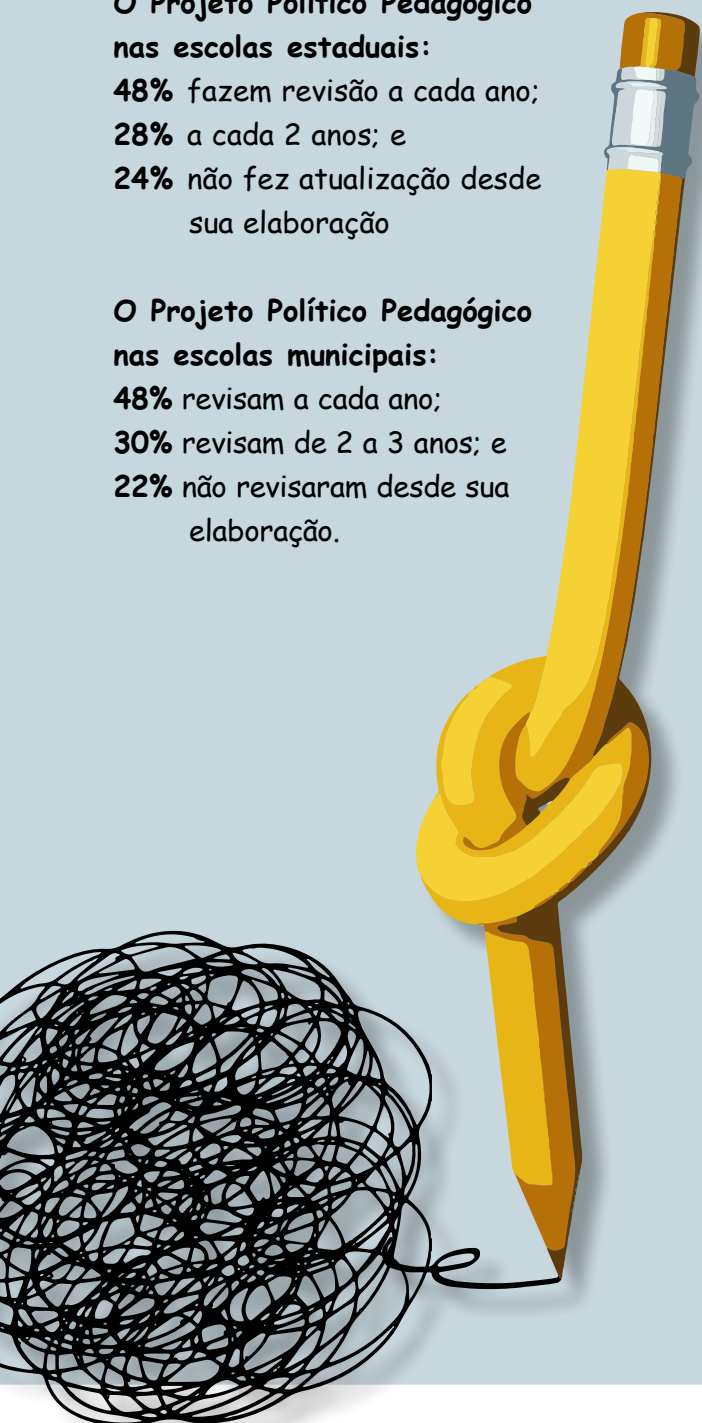
## Escolas estaduais e municipais conduzidas sem planejamento pedagógicos

### O Projeto Político Pedagógico nas escolas estaduais:

**48%** fazem revisão a cada ano;  
**28%** a cada 2 anos; e  
**24%** não fez atualização desde sua elaboração

### O Projeto Político Pedagógico nas escolas municipais:

**48%** revisam a cada ano;  
**30%** revisam de 2 a 3 anos; e  
**22%** não revisaram desde sua elaboração.



Na execução da auditoria, constatou-se que 48% das escolas da rede estadual fazem revisão dos PPPs a cada ano; 28% a cada 2 anos; e em 24% das escolas visitadas não houve atualização do PPP desde sua elaboração.

Nas escolas da rede municipal de ensino, verificou-se que 48% das unidades escolares revisam esse projeto a cada ano; 30% revisam de 2 a 3 anos e; 22% das escolas não revisaram o PPP desde sua elaboração.

Demonstra-se, assim, que as escolas estaduais e municipais estão sendo conduzidas sem nenhum instrumento de planejamento de suas ações pedagógicas ou com base em instrumentos desatualizados. Tal situação faz com que o planejamento seja deficiente, o que compromete a aprendizagem dos alunos e o desempenho da escola.

As secretarias de educação devem orientar, monitorar e avaliar o processo de criação e implementação dos PPPs. No entanto, 34,78% dos gestores das escolas estaduais afirmaram ter dificuldades na elaboração e implementação do PPP, por considerarem que a Seduc-MT não disponibiliza diretrizes e orientações que auxiliem o planejamento.

Dos gestores que consideravam existir algum tipo de apoio feito da Seduc-MT, 76% o consideram “regular, ruim ou péssimo”, o auxílio ofertado pelo órgão estadual. De forma semelhante, 42% dos gestores das escolas municipais afirmaram ter dificuldades na elaboração e implementação do PPP por considerarem que as SMEs não disponibilizam diretrizes e orientações. Entre os que consideram que existe orientação das SMEs, 44% a consideram “regular, ruim ou péssima”.

O monitoramento e avaliação dos PPPs pelas secretarias de educação deveria incluir a elaboração de relatórios sobre o cumprimento dos objetivos e metas traçados pelas unidades escolares, bem como identificar desvios e fragilidades como forma de identificar e corrigir as causas de forma satisfatória e tempestiva.

Contudo, inexistente padronização que defina o que monitorar, quando e como avaliar a elaboração e execução do PPP, no âmbito das escolas estaduais. Essa fragilidade no monitoramento e avaliação realizada pelas secretarias de educação impacta negativamente na qualidade dos PPPs.

Detectou-se, ainda, o não alinhamento dos planos de educação com os planejamentos das unidades escolares. Nas entrevistas semiestruturadas, 62,3% dos coordenadores das escolas estaduais e municipais entrevistados entendem que os PPPs não estão vinculados às diretrizes, objetivos e metas do PEE e/ou PME. Dessa forma, entendem que o planejamento das unidades escolares não leva em consideração as macro políticas do Estado e municípios de Mato Grosso.

A ausência dessa vinculação prejudica o cumprimento de metas previstas no PEE-MT e PMEs, na medida em que o PPP, por ser um projeto vinculado a uma macro política, tem seus reflexos na política educacional estadual e municipal.

No que se refere ao Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE), também se constatou fragilidades na sua elaboração, execução e avaliação. O PDE é o instrumento utilizado pelas escolas para planejar as ações que serão executadas para atingir os objetivos e metas traçados no PPP. Por meio da elaboração desse plano, as secretarias de educação fazem a descentralização de recursos financeiros para as unidades escolares executarem o seu PPP.

## Não há alinhamento das políticas de educação com os planejamentos das escolas

**62,3% dos coordenadores das escolas estaduais e municipais** entendem que os PPPs não estão vinculados às diretrizes, objetivos e metas das políticas públicas do Estado e municípios de Mato Grosso.



A Seduc-MT orienta que todos os PPPs contemplem o PDE e seu respectivo plano de ação. Todavia, na análise dos documentos apresentados pela Seduc-MT<sup>16</sup>, 54% das escolas estaduais ainda não elaboraram seu PDE, executando suas ações sem nenhum plano de ação para atingir as metas e objetivos traçados no PPP.

Apesar de mais da metade das escolas estaduais não possuírem plano de ações para execução dos objetivos e metas traçados no PPP, mesmo assim, vêm recebendo recursos financeiros da Seduc-MT.

Evidenciou-se, também, que as necessidades das escolas não estão contempladas no PDE, servindo-o apenas para efeito de recebimento de recursos financeiros. Tal fato se deve, principalmente, às fragilidades das orientações e avaliações realizadas pela Seduc-MT quanto à implementação dos PDEs pelas escolas.

Com relação aos municípios a situação é semelhante. Nas visitas às 25 escolas da amostra, foram disponibilizados à equipe de auditoria seis PDEs, o que representa 24% das escolas municipais visitadas. Quanto à revisão, 33% revisam a cada ano, 47% a cada dois anos e 20% relataram que não há periodicidade na revisão do PDE.

Importante citar que a inexistência ou a falta de vinculação do PDE ao PPP impossibilita um diagnóstico sobre as reais necessidades das escolas, trazendo prejuízos ao desenvolvimento do ambiente escolar e gera desperdício na aplicação dos recursos públicos.

Diante do exposto, visando ao aperfeiçoamento do planejamento das escolas e à melhoria da qualidade do ensino, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**



- 1** normatização do processo de elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Escolar nas unidades escolares, de modo a integrar esses instrumentos de planejamento.
- 2** implementação de sistemática de acompanhamento, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Escolar para aferir os resultados desses instrumentos de planejamento;
- 3** capacitação aos gestores das unidades escolares no processo de elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Escolar.

16 Relatório de Situação de Prestação de Contas, emitido em 27 de agosto de 2015.



## 2.7. Acompanhamento, monitoramento e avaliação do Ensino Fundamental junto às unidades escolares

Conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) compete às Secretarias de Educação prestar apoio técnico às redes públicas de ensino, bem como monitorar e avaliar o seu desempenho escolar, em sua dimensão pedagógica, administrativa e contábil-financeira.

O processo de monitoramento e avaliação dos resultados da escola, também conhecido como processo de supervisão escolar, contempla o acompanhamento dinâmico, contínuo e sistemático das atividades pedagógicas e administrativas do cotidiano escolar, com o intuito de trazer melhorias no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

De acordo com os dados da Seduc-MT, em 2015, houve 130 assessorias para realização da supervisão escolar em toda a rede pública estadual de ensino em Mato Grosso. Todavia, constatou-se fragilidades no processo de supervisão escolar realizado pelas unidades centrais e descentralizadas da Seduc-MT junto às unidades escolares.

Em entrevistas semiestruturadas aplicadas aos diretores das escolas estaduais, 62,5% afirmaram que as visitas dos assessores pedagógicos não são periódicas. De igual modo, relataram que o apoio técnico prestado pela Assessoria se resume, basicamente, ao atendimento das demandas administrativas e financeiras vinculadas à prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola. Dessa forma, o apoio pedagógico é deixado para segundo plano.

### Contrariedade de informação no processo de supervisão escolar

Dados da Seduc-MT, de 2015, afirmam que houve 130 assessorias para realização da supervisão escolar na rede pública de ensino. Porém, **62,5% dos coordenadores afirmaram** que as visitas dos assessores pedagógicos não são periódicas e o apoio técnico se resume, basicamente, ao atendimento das demandas administrativas e financeiras. Dessa forma, **o apoio pedagógico é deixado para segundo plano.**



## Falta de relatórios de supervisão escolar

Na Seduc-MT não há informações gerenciais sobre as escolas tais como:

- desempenho dos docentes e outros profissionais de educação;
- elaboração e implementação do PPP; e
- rendimento escolar dos alunos

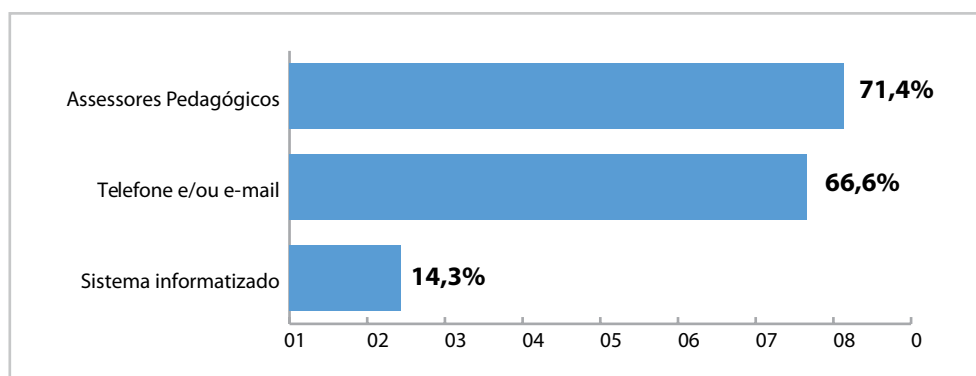


Na análise dos relatórios de supervisão escolar apresentados pela Seduc-MT, constatou-se que não há informações gerenciais acerca da escola tais como: desempenho dos docentes e outros profissionais de educação; elaboração e implementação do PPP; e rendimento escolar dos alunos. Ademais, não foi identificada a disponibilização desses relatórios nas escolas estaduais visitadas pela equipe de auditoria.

Ressalta-se que os relatórios de supervisão escolar são necessários ao aperfeiçoamento da gestão de cada estabelecimento de ensino, uma vez que trazem o diagnóstico da qualidade do ensino ofertado aos alunos (*feedback*) e avaliam os resultados alcançados pela escola.

Em âmbito municipal, o cenário é similar à realidade estadual. Nesse sentido, o Gráfico 11 demonstra as práticas adotadas pelas SMEs para realização do processo de supervisão escolar junto às escolas da rede municipal de ensino.

**Gráfico 11** - Procedimentos utilizados pelos municípios para realização de supervisão escolar



**Fonte:** entrevistas semiestruturadas aplicadas aos secretários de educação.



Observa-se que, em 71,4% dos municípios, o processo de supervisão junto às unidades escolares é realizado presencialmente por meio dos assessores pedagógicos, sendo que em 85,7% não há um sistema informatizado para qualificar esse processo.

Destaca-se, ainda, que, em resposta às informações requisitadas pela equipe de auditoria, 76,2% dos municípios não apresentaram relatórios analíticos ou sintéticos das atividades de acompanhamento, monitoramento e avaliação do desempenho das escolas no âmbito do Ensino Fundamental.

Após análise das informações prestadas nas entrevistas pelos diretores escolares das redes estadual e municipais de ensino, constatou-se que:

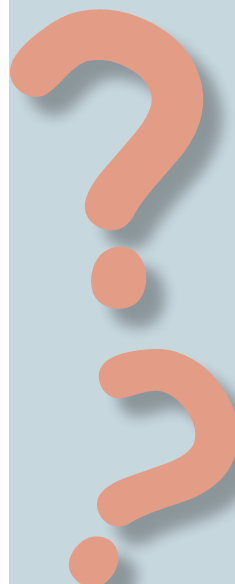
- a. 37,8% dos diretores afirmaram que não realizam a divulgação dos resultados do Ideb de sua escola; e
- b. 28,5% dos diretores escolares não conhecem os resultados da Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA) e da Prova Brasil de sua escola;
- c. um terço desses gestores não têm conhecimento se a sua escola atingiu a meta estipulada pelo Ideb 2013.

As deficiências identificadas no processo de supervisão estão relacionadas, principalmente, à falta de metodologia para realização da supervisão escolar nos estabelecimentos de ensino. Essa metodologia se faz necessária para planejar, executar, avaliar e revisar (ciclo PDCA)<sup>17</sup> os objetivos e metas das escolas, com vistas ao atendimento das demandas específicas de cada unidade escolar que compõe a rede pública de ensino.

Essa situação tem como reflexos: a ineficiência do planejamento pedagógico e administrativo das escolas; o não conhecimento dos gestores escolares acerca da realidade escolar; a ausência de diagnóstico que reflita a qualidade do ensino ofertado; e a baixa aprendizagem dos alunos.

Assim, com o objetivo de tornar o

## Sem relatórios de avaliação de desempenho



- **37,8%** dos diretores não divulgam os resultados do Ideb de sua escola;
- **28,5%** dos diretores não conhecem os resultados da Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA) e da Prova Brasil de sua escola;
- **um terço** deles não têm conhecimento se a sua escola atingiu a meta estipulada pelo Ideb 2013.

<sup>17</sup> PDCA é a sigla das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo ("Plan", planejar; "Do", fazer ou agir; "Check", checar ou verificar; e "Action", agir de forma corretiva). É uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade que permite o controle e o aperfeiçoamento dos processos de uma organização.

processo de supervisão escolar eficaz e efetivo, de modo a aprimorar continuamente a gestão das unidades escolares, destacam-se, neste Sumário Executivo, **as principais recomendações de melhoria às Secretarias Estadual e Municipais de Educação:**



- 1** implementação sistemática de acompanhamento, monitoramento e avaliação do desempenho escolar;
- 2** implementação sistema informatizado de gestão escolar para realização do processo de supervisão, monitoramento e avaliação das unidades escolares;
- 3** instituição de sistema estadual/municipal de avaliação da Educação Básica, a exemplo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica instituído pelo Ministério da Educação.
- 4** adequação das Assessorias Pedagógicas com os recursos financeiros, humanos e logísticos necessários à realização do processo de supervisão escolar junto aos estabelecimentos de ensino.

### Exemplo de boa prática de sistema informatizado de gestão escolar

Em visita realizada pela equipe de auditoria à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (Seeduc-RJ), foram identificados dois sistemas informatizados: Sistema de Gestão Integrado da Escola (Gide) e Sistema Conexão Educação. Esses sistemas propiciaram melhorias ao desempenho das unidades escolares.

O Sistema Gide sistema tem como objetivo melhorar os indicadores da atividade-fim da escola, padronizando as ações escolares que tiveram bons resultados. Sua referência é o cumprimento das seguintes metas que medem a qualidade do ensino no Estado do Rio de Janeiro: Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDE-RJ) e o Índice de Formação de Cidadania e

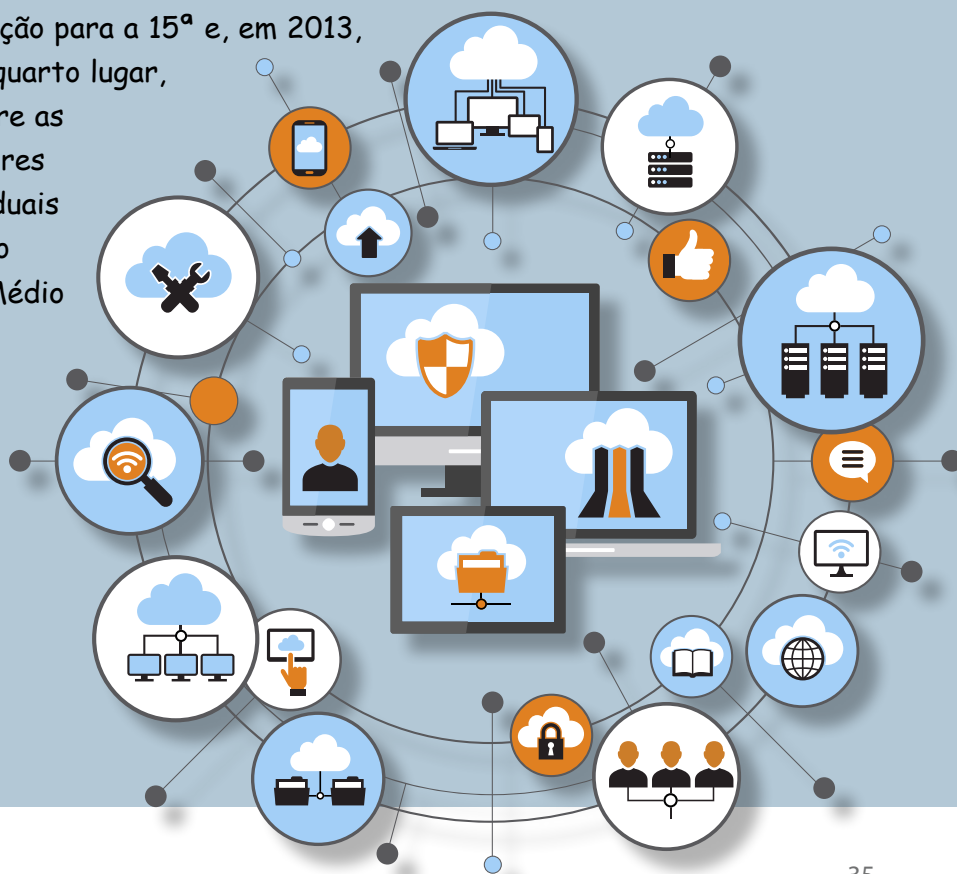


Responsabilidade Social do Rio de Janeiro (IFC-RJ).

Em complemento ao Sistema Gide, foi implantado o Sistema Conexão Educação que auxilia a gestão acadêmica da Seeduc-RJ. Esse sistema tem por objetivo oferecer subsídios ao acompanhamento, gerenciamento e avaliação das unidades escolares, permitindo aos diretores, professores e comunidade escolar uma visão integrada do processo ensino-aprendizagem dos alunos.

A implantação desses sistemas de supervisão escolar fez com que a rede estadual do Ensino Fundamental do Rio de Janeiro apresentasse, entre 2011 a 2013, uma melhoria significativa na qualidade da Educação Básica, bem acima da média nacional. Nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, o aumento na nota do Ideb de 2013 foi de 9%, o sétimo maior entre os estados da federação. Nos Anos Finais, o indicador apresentou uma evolução de 13%, a primeira do Brasil, 10 pontos percentuais acima da média brasileira.

No Ensino Médio, o Estado do Rio de Janeiro saiu, no *ranking* nacional do Ideb de 2011, da 26ª posição para a 15ª e, em 2013, alcançou o quarto lugar, ficando entre as cinco melhores redes estaduais de educação do Ensino Médio do país.



### 3. Conclusão

A boa gestão educacional é considerada uma das principais ferramentas que as escolas têm para ofertar uma educação de qualidade. Nesse sentido, ainda que a escola tenha recursos financeiros suficientes e infraestrutura adequada, somente por meio de uma gestão de qualidade será assegurada a excelência do aprendizado de seus alunos.

Esta auditoria operacional buscou avaliar a gestão do Ensino Fundamental, no âmbito da rede pública de ensino do Estado e municípios de Mato Grosso. Após a realização dos trabalhos, foram identificadas oportunidades de melhoria para o aprimoramento da gestão dessa etapa de ensino da educação básica.



Dentre as recomendações de melhoria destacam-se:

- a.** aperfeiçoamento do planejamento estratégico educacional do Estado e Municípios;
- b.** adequação da contratação de professores na rede pública de Ensino de Mato Grosso;
- c.** aprimoramento do processo de seleção de diretores das escolas;
- d.** ampliação da oferta de capacitação aos gestores escolares;
- e.** distribuição equânime e suficiente de coordenadores pedagógicos no âmbito escolar;
- f.** aprimoramento do processo de elaboração, execução e avaliação dos instrumentos de planejamento das unidades escolares; e
- g.** aperfeiçoamento do monitoramento e avaliação do Ensino Fundamental realizado pelas secretarias de educação junto às unidades escolares.

Espera-se que, após a implementação das oportunidades de melhoria, as secretarias de educação, juntamente com as unidades escolares, alcancem a eficácia, eficiência e efetividade na gestão da educação, de modo a trazer impactos positivos na qualidade do ensino e na aprendizagem dos alunos.

## Inteiro Teor

Para ler o Relatório de Auditoria na íntegra basta acessar <<http://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/id/80256>>.

Ou se você quiser ver o tramite completo do Processo nº 231.320/2015, acesse <<http://www.tce.mt.gov.br/protocolo/detalhe/num/231320/ano/2015>>.

