

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

DANIELA MAGALHÃES PEREIRA

**A POLÍTICA DE SELEÇÃO DOS DIRIGENTES ESCOLARES DAS ESCOLAS
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS ESCOLAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO METROPOLITANA C**

JUIZ DE FORA
2015

DANIELA MAGALHÃES PEREIRA

**A POLÍTICA DE SELEÇÃO DOS DIRIGENTES ESCOLARES DAS ESCOLAS
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS ESCOLAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO METROPOLITANA C**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Professora Doutora Denise Vieira Franco

JUIZ DE FORA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

DANIELA MAGALHÃES PEREIRA

**A POLÍTICA DE SELEÇÃO DOS DIRIGENTES ESCOLARES DAS ESCOLAS
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES DAS ESCOLAS DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO METROPOLITANA C**

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em
17/08/2015.*

Prof^a. Dra. Denise Vieira Franco

Membro da banca externa: Prof. Dr. Flávio César Freitas Vieira

Membro da banca interna: Prof. Dr. Marcus Vinícius David

Juiz de Fora, 17 de agosto de 2015

Dedico essa dissertação em memória da minha Tia Sônia, pelos anos de trabalho na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização dessa dissertação:

- aos colegas de trabalho do convênio da SEE/MG;
- aos colegas do Amazonas, Bahia, Ceará, Rio de Janeiro, Paraná, de Belo Horizonte, Juiz de Fora, e Viçosa;
- aos colegas da turma D;
- aos professores do Mestrado do PPGP/CAEd: Marcus David, Beatriz de Bastos, Eduardo Condé, Rosimar Oliveira, Frederico Riani, Rogéria Dutra, Hilda Micarello, Luís Fajardo, João Dulci, Luiz Flávio Neubert, Marcelo Burgos, Márcia Machado, Thelma Polon, Wagner Rezende, Luiz Vicente Fonseca Ribeiro e Jader Janer;
- em especial aos professores Marcos Tanure e Denise Vieira Franco;
- aos suportes da plataforma Denise Cristina Correa da Rocha e Rosangela Paiva;
- à equipe de dissertação Carla Silva Machado e a Amanda Sangy Quiossa;
- em especial ao Leonardo Augusto Felipe de Mattos, que acompanhou o desenvolvimento de meu texto desde o início do Estudo de Caso;
- as colegas de trabalho e de Mestrado da SREC, Edilene e Elis Regina;
- aos diretores das escolas da regional, que prontamente me atenderam;
- aos colegas da SEE/MG e SREC que disponibilizaram material e tempo para me atenderem;
- à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade oferecida;
- ao professor Paulo Vitor de Lara Resende, pela revisão e dedicação ao meu texto;
- em especial ao meu marido e colega de trabalho Marco Tullyo, pelos deliciosos almoços;
- em especial aos meus pais, Paulo e Thelma, amo vocês;
- aos meus irmãos Bernardo, Cíntia e Beatriz; e
- a Deus, a Nossa Senhora Aparecida e a São Francisco de Assis.

“... um problema deve surgir, que não possa ser solucionado a não ser que pela formação de um novo conceito”
(VYGOTSKY, 1962, p. 55)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida 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 estudado discute a política de seleção dos gestores escolares na rede estadual de ensino, tendo como sujeitos os diretores escolares que atuam na Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C de Minas Gerais. Os objetivos definidos para este estudo foram a descrição do processo atual de seleção dos gestores, a identificação do que os atuais gestores pensam do processo, a verificação do cumprimento e da conformidade desse em relação à legislação brasileira, e a promoção de discussões sobre possíveis melhorias na seleção, seguidas de proposições de mudanças que atendam aos candidatos a gestores escolares e à comunidade escolar. Para tanto, utilizamos como metodologia o estudo de caso e as técnicas foram pesquisa bibliográfica e documental; além disso, o instrumento utilizado foi a aplicação de questionário aos diretores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C. Diante do estudo, concluiu-se que a capacitação de servidores antes do processo de seleção é uma iniciativa válida por parte da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Frente a isso, o Plano de Ação apresentado consiste em um curso para os servidores interessados em participarem do processo seletivo.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Diretores Escolares, Certificação Ocupacional, Seleção de Gestores, Processo de Indicação de Diretor.

ABSTRACT

This work was developed under the Professional Master in Public Management and Education Assessment (PPGP) of the Center of Public Policies and the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case study discusses the selection policy of school managers in state schools, taking as the main subject the principals at the Regional Board of Education Metropolitan C of Minas Gerais. The goals set for this study were the description of the current process of selecting managers, the identification of the current managers think of the process, the verification of compliance and conformity of it in relation to Brazilian law, and to promote discussions on possible improvements in the selection, followed by proposals for changes that meet the candidates for school administrators and the school community. Therefore, we used as methodology the case study and the techniques were bibliographical and documentary research; furthermore, the instrument used was the application of a questionnaire to principals of state schools of the Regional Board of Education Metropolitan C. After the study, it was concluded that the training of servers before the selection process is a valid initiative by the State Department of Education of Minas Gerais. Faced with this, the Action Plan is presented on a course for servers interested in participating in the selection process.

Keywords: School Management, School Principals, Occupational Certification, Selection Managers, Principal Nominating Process.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADEOMG – Associação de Diretores de Escolas Oficiais de Minas Gerais
CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE/MG – Constituição Estadual de Minas Gerais
Cedhap – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado
CESEC – Centro de Educação Continuada
CF – Constituição Federal Brasileira
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação
DAFI – Diretoria de Administração e Finanças
DGDC – Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional
DIPE – Diretoria de Pessoal
DIRE A – Diretoria Educacional A
DIRE B – Diretoria Educacional B
DOE/MG – Diário Oficial do Estado de Minas Gerais
EAD – Educação a Distância
EE – Escola Estadual
EEB – Especialistas da Educação Básica
EJA – Educação de Jovens e Adultos
FACED – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IEMG – Instituto de Educação de Minas Gerais
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
Magistra – Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores
MARE – Ministério da Administração e da Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
NAP – Nova Administração Pública
NPM – Nova Administração Pública
NTE – Núcleo de Tecnologia Educacional
OSCIPS – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PDDE – Programa Dinheiro Direto nas Escolas
PDP – Programa de Desenvolvimento Profissional
PEAS – Programa Educacional de Atenção ao Jovem
PEB – Professor da Educação Básica
PEP – Programa de Ensino Profissionalizante
PIP – Programa de Intervenção Pedagógica
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PNE – Plano Nacional de Educação
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental
PPGP – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP – Parcerias entre o setor Público e Privado
PROETI – Programa Escola em Tempo Integral
Pró-Qualidade – Projeto Melhoria da Qualidade na Educação Básica
REM – Programa Reinventando o Ensino Médio
RGPS – Regime Geral de Previdência Social
SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG/MG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SG – Subsecretaria de Gestão e Recursos Humanos
SIE – Serviço de Inspeção Escolar
SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SRE – Superintendência Regional de Ensino
SREC – Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C
SRH – Superintendência de Recursos Humanos
TC – Teste de Conhecimento
TCE – Teste de Conhecimentos Específicos
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Gabinete da SEE/MG	25
Figura 2: Organograma da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.....	25
Figura 3: Organograma da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica.....	26
Figura 4: Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos ...	27
Figura 5: Organograma da Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais.....	28
Figura 6: Organograma da Magistra e das SREs	28
Figura 7: Mapa Estratégico da SEE/MG.....	31
Figura 8: Sistema Operacional de Educação.....	35
Figura 9: Organograma da SRE Metropolitana C.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Forma que assumiu a direção da escola.....	71
Gráfico 2: A aprovação na Certificação Ocupacional proporciona a seleção dos melhores candidatos ao cargo de diretor.....	72
Gráfico 3: A Certificação Ocupacional melhorou o processo seletivo de diretor de escola da SEE/MG.....	73
Gráfico 4: Todos os candidatos a diretor devem ter capacitação antes de concorrerem ao cargo.....	74
Gráfico 5: A capacitação de candidato a direção pela SEE/MG seria uma iniciativa válida.....	75
Gráfico 6: A capacitação a distância aos candidatos é a melhor forma de oportunizar a mais pessoas acesso aos conhecimentos e habilidades necessárias para a prática da direção.....	75
Gráfico 7: O processo de seleção mista de diretores realizada pela SEE/MG atualmente é democrático.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Programas estruturadores da SEE/MG	32
Quadro 2: Programas associados da SEE/MG	33
Quadro 3: Programas especiais da SEE/MG	34
Quadro 4: Polos regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino.....	36
Quadro 5: Resumo dos processos de seleção de gestores escolares das escolas da SEE/MG.....	42
Quadro 6: Nível e subsídio do cargo de diretor de escola pública do Estado de Minas Gerais.....	49
Quadro 7: Indicadores do processo de Certificação Ocupacional da SEE/MG	54
Quadro 8: Modalidade de seleção para o cargo de diretor escolar.....	62
Quadro 9: Ferramenta 5W2H.....	78
Quadro 10: Plano de Ação na Ferramenta 5W2H.....	79
Quadro 11: Planejamento do curso a ser ministrado.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de estabelecimentos de ensino e de alunos por rede no Estado de Minas Gerais.....	29
Tabela 2: Questão aplicada nos diretores das escolas públicas estaduais brasileiras – Questão 21 do questionário diretor Prova Brasil 2011.....	58
Tabela 3 Questão aplicada nos diretores das escolas públicas estaduais mineiras – Questão 21 do questionário diretor Prova Brasil 2011.....	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 O GOVERNO DE MINAS GERAIS E A SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO.....	19
1.1 O GOVERNO DE MINAS GERAIS (2003-2014).....	20
1.2 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	24
1.3 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO METROPOLITANA C.....	36
1.4 A ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL NA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	38
1.4.1 O processo de seleção dos diretores escolares.....	41
1.4.2 A Certificação Ocupacional.....	50
2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRIGENTES DE ESCOLAS PÚBLICAS: QUESTÕES LEGAIS, TEÓRICAS E A PERCEPÇÃO DOS ATUAIS DIRETORES DA SRE METROPOLITANA C.....	55
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS SOBRE O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS DIRETORES	56
2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	63
2.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO.....	67
2.3.1 O perfil dos respondentes.....	68
2.3.2 Formas de assumir a direção da escola.....	70
2.3.3 A prova de Certificação Ocupacional.....	71
2.3.4 A Certificação Ocupacional e o processo de seleção de diretores.....	73
2.3.5 A capacitação de candidatos ao cargo de diretor.....	74
2.3.6 Os princípios democráticos no processo de escolha de diretores escolares.....	76

3 PLANO DE INTERVENÇÃO: O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE CANDIDATOS AO CARGO DE DIRETOR.....	78
3.1 CONTEÚDO DO CURSO A SER MINISTRADO	81
3.2 COMPETÊNCIAS DETERMINADAS PELA SEE/MG AVALIADAS NA PROVA DE CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL DE DIRETOR.....	83
3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A.....	91
ANEXO A.....	95
ANEXO B.....	97
ANEXO C.....	102
ANEXO D	103

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem por objetivo apresentar a percepção dos diretores escolares da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C sobre a política de seleção dos gestores escolares das escolas públicas do Estado de Minas Gerais para propor um plano que possa contribuir para a seleção de profissionais mais bem preparados.

Os objetivos específicos desta dissertação são a descrição do processo atual de seleção dos gestores; a verificação do cumprimento e da conformidade desse em relação à legislação brasileira; a identificação do que os atuais gestores pensam do processo; e a proposição de um plano de intervenção.

Para tanto, foi levantada a seguinte questão inicial: a capacitação dos candidatos a gestores escolares oportuniza a mais servidores acesso aos conhecimentos e habilidades necessários para a prática da gestão? Tal questão se mostra relevante, pois, com o aumento das competências necessárias para assumir o cargo de gestor escolar, exige-se dos sistemas de ensino que se preocupem com formação destes, passando a ser esta uma necessidade e desafio para os sistemas educacionais.

Para a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais o processo de escolha dos gestores escolares é feito atualmente através de duas etapas: a primeira é a aprovação em uma prova de certificação, que é eliminatória. No caso do candidato não atingir o mínimo solicitado no Edital da prova, não poderá concorrer à indicação pela comunidade escolar, segunda etapa, para que o nome seja aprovado pelo Governador do Estado. O gestor escolar é indicado pela comunidade através de uma chapa composta pelo diretor e pelos vice-diretores, porém somente o diretor deve ter sido aprovado no exame de certificação para ocupar o cargo. Em Minas Gerais, o gestor escolar é chamado de diretor escolar, mas também há referências bibliográficas na qual encontramos o termo dirigente escolar.

A justificativa para a escolha do tema deve-se à importância do processo de seleção de gestores como um dos fatores para a garantia da qualidade da educação pública. As políticas públicas de seleção de dirigentes escolares

podem ser formuladas e melhoradas, e a compreensão das práticas atuais pode auxiliar no fortalecimento das práticas de gestão escolar.

Nas escolas estaduais de Minas Gerais, o processo de escolha dos gestores escolares gera muita competição e, nos anos em que há mudança na direção das escolas, todas as demais atividades escolares ficam afetadas, pois a direção em exercício preocupa-se em gerir a escola e, em alguns casos, fica insegura em relação a sua continuidade no cargo. Soma-se a isso a oposição que é criada no ambiente escolar e os casos de denúncias que aumentam neste período do ano, com a disputa entre os candidatos. Qualquer fato diferente ocorrido na escola no período da indicação gera uma reclamação na superintendência a ser apurada pelo serviço de inspeção escolar.

Antes de 2006, o processo ocorria através da indicação pela comunidade escolar de uma chapa de diretores e vice-diretores. Nos últimos nove anos, ocorreu a obrigatoriedade da aprovação na certificação para concorrer ao cargo de diretor de escola. O processo de certificação busca formar um banco de potenciais candidatos credenciados para assumirem a direção das escolas estaduais de Minas Gerais. Tal processo não se constitui como um concurso público.

O termo “indicação de diretor” pela comunidade é usado, pois a função de diretor no quadro do governo de Minas Gerais é exercida por cargo de confiança de livre nomeação e exoneração, sendo assim, cabe à comunidade escolar indicar e ao governador aceitar ou não tal indicação.

Neste cenário, a certificação pode ser considerada uma mudança para o processo de seleção de gestores das escolas públicas estaduais mineiras, quando se propõe a selecionar pessoas que possuem um mínimo de conhecimento técnico para assumirem cargos administrativos públicos. Dentre os candidatos certificados, ocorre a indicação pela comunidade escolar, que leva em consideração o conhecimento destes profissionais pela própria comunidade, sendo o candidato mais votado, em exercício na escola, indicado à apreciação do Governador do Estado de Minas Gerais.

A metodologia adotada nesta dissertação foi qualitativa de estudo de caso e as técnicas foram pesquisa bibliográfica e documental. O instrumento utilizado foi a aplicação de questionário aos diretores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C.

O primeiro capítulo está organizado de maneira a compreender o contexto da pesquisa, descrevendo o caso de gestão. Nele é apresentado o Governo de Minas nos últimos doze anos, a Secretaria de Estado de Educação e a Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C. Na primeira seção é apresentado o governo de Minas Gerais de 2003 a 2014. Na segunda é apresentada a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, organograma, mapa estratégico, visão, missão, objetivos, valores, programas e projetos. Na terceira é apresentada a Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C, responsável pelo processo de seleção de diretores escolares no âmbito das escolas sob sua jurisdição e na qual a autora exerce as funções de Analista Educacional. Na última seção, tem-se um histórico do processo de seleção dos diretores escolares e da certificação ocupacional.

No segundo capítulo, é apresentado o processo de seleção de dirigentes de escolas públicas. Na primeira seção tem-se o referencial teórico sobre políticas públicas de seleção de dirigentes escolares, com embasamento na Constituição Federal e Estadual, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e no Plano Nacional de Educação. Além disso, será apresentada, na segunda seção, o percurso metodológico da pesquisa documental e de campo que consistiu na aplicação de questionários aos diretores escolares da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C, utilizando a “amostra não probabilística por conveniência”. Por fim, na terceira seção, será apresentado a análise dos dados coletados no questionário.

No terceiro capítulo, é apresentada a proposta de intervenção desta dissertação, baseada nas respostas às perguntas investigativas do questionário. Considerou-se também a demanda que vem sendo observada para cumprir a legislação educacional vigente e o cenário escolar onde atuam os gestores.

Ao final, serão apresentadas as considerações, no intuito de se fomentar a discussão sobre a preocupação que os sistemas de ensino devem ter com a capacitação dos candidatos a diretores devido ao aumento das competências necessárias para assumir o cargo de gestor escolar.

1 O GOVERNO DE MINAS GERAIS E A SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

A maneira como a política foi tratada em Minas Gerais de 2003 a 2014 traduz um ideal neoliberal que acredita que os pressupostos da iniciativa privada devem ser adotados para a pública e que os resultados devem ser mostrados à sociedade. Foi introduzido no Estado, nesse período, a governança gerencial com práticas de um modelo denominado administração pública gerencial ou Nova Administração Pública (NAP)¹. As políticas públicas definidas para o governo seguiram o Modelo Gerencial com os preceitos de transparência, cumprimento da lei de responsabilidade, compromisso e devida prestação de contas, conforme posto por Aécio Neves (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No Brasil, a NAP se afirma nos anos 1990, trazendo descentralização e atribuições políticas, administrativas e de recursos para o Estado e para os Municípios. Também procurou introduzir a ideia de organizações com poucos níveis hierárquicos, o pressuposto da gestão compartilhada, a busca por resultados na prestação de serviços e uma administração voltada para atender ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A NAP foi uma proposta de reforma estatal, iniciada em 1995, que procurava reconstruir o estado para que este pudesse ser um agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo competitivo internacional. Além disso, procurou superar a crise no setor público dos anos 1990, que se manifestava com total descontrole das organizações públicas e desestímulo no quadro de servidores.

A equipe posta para gerenciar a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG) trouxe para o governo do Estado as noções do Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) e os estudos acadêmicos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

O Estado de Minas Gerais foi governado de 2003 a 2014 por um mesmo grupo político que teve como objetivo principal reorganizar e modernizar a

¹ Para maiores informações sobre a NAP, ler “Do Estado Patrimonial ao Gerencial” de Luiz Carlos Bresser Pereira In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

máquina pública, implantando novos modelos de gestão a fim de tentar melhorar a qualidade dos serviços públicos e diminuir os gastos do Estado. Esta estratégia do governo ficou denominada “Choque de Gestão”. O governo mineiro, através do choque de gestão, procurou reduzir as despesas e ajustar as contas públicas para cumprir as obrigações, responsabilidades e compromissos de Minas Gerais, manter a prestação de serviço ao cidadão e desenvolver o estado (VILHENA, 2013).

A seguir vamos discorrer sobre o Governo do Estado de Minas Gerais de 2003 a 2014 e a influência nas políticas públicas educacionais.

1.1 O Governo de Minas Gerais (2003-2014)

Nesse período em que um mesmo grupo político esteve à frente do governo mineiro, procedimentos e rotinas foram alterados e o investimento em informatização da máquina ocorreu em vários órgãos. Novas legislações sobre o serviço público foram publicadas, como a forma de remuneração, alteração na aposentadoria e inclusão da Avaliação por Desempenho dos servidores públicos. O foco na gestão foi o centro das atenções.

Segundo dados do próprio governo de Minas, a reforma atravessou 3 gerações. A primeira compreende os anos de 2003 a 2006, primeiro mandato do grupo neoliberal em Minas Gerais, e teve como principal objetivo anunciado o equilíbrio fiscal, devido à situação crítica das contas do estado. A segunda - conhecida como Estado para Resultados - compreende os anos de 2007 a 2010, e teve a preocupação de medir os resultados alcançados pelas políticas públicas e com a qualidade fiscal para garantir os investimentos do Estado. Os resultados finalísticos foram monitorados e avaliados nessa fase. A terceira, compreendida de 2011 a 2014, buscou a gestão para a cidadania e teve como objetivo ouvir a voz do cidadão de maneira que este pudesse contribuir para as políticas públicas (VILHENA, 2013).

Na primeira fase, ocorre a publicação de 63 Leis Delegadas², em janeiro de 2003, conduzindo a uma redução nas despesas contratuais com locação,

² Lei Delegada Estadual é um ato normativo elaborado pelo Governador com solicitação à Assembleia Legislativa sobre o assunto que se irá legislar.

água, luz, telefone e à construção de uma agenda de desenvolvimento para o estado, equilibrando as receitas e despesas em Minas Gerais. Na segunda fase, a reforma conseguiu desenvolver e implementar novos arranjos da instituição com uma gestão orientada para resultados e com base na avaliação de desempenho institucional. Surge o acordo de resultados entre o governo e seu secretariado, as Parcerias entre o setor Público e Privado (PPP) e com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS). Foram desenvolvidos os sistemas, a integração de redes, a universalização de acesso aos serviços, tornando os sistemas administrativos mais modernos, criando uma política eletrônica da máquina. Na terceira fase, ocorre a intensificação dos canais de comunicação com a população, como a Ouvidoria e o Recursos Humanos Responde - RH Responde³ (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A implantação do Choque de Gestão teve críticas por parte de partidos da esquerda e foi foco de debates daqueles que combatem o neoliberalismo praticado pelo governo com o seu plano. A presença do Banco Mundial, com a liberação de financiamento para a reforma, fez com que essa instituição passasse a controlar diretamente a implantação da reforma e da máquina estatal no período de 2003 a 2014.

Críticos desse novo estado lembram que cargos foram criados para especialistas que vieram de fora da máquina através de Lei Delegada. Através de um simples ato jurídico formal, através da publicação de uma lei, trouxe ao serviço público mineiro a ideia de que o cidadão agora deveria ser tratado como cliente (ROCHA, 2013).

Foram feitas mudanças na carreira do servidor para diminuir os gastos com a folha, usando como forma de pagamento adicional a premiação e o adicional por desempenho, tendo como justificativa a necessidade de o servidor produzir. Isso tudo faz parte de um esforço para reduzir as despesas e aumentar a arrecadação das receitas. Ao chegar ao governo em 2003, o grupo partidário neoliberal, com sua gestão por meio da publicação de Leis Delegadas, manteve distante do diálogo com a sociedade civil.

³ O RH Responde é um novo modelo de atendimento de RH do Governo do Estado de Minas Gerais e foi estruturado para garantir aos clientes de RH atendimento de excelência. Implementado em 2014, o RH Responde é o principal ponto de contato com o RH do Estado. Ele conta com uma equipe que realiza atendimentos telefônicos e através do Portal do Servidor no *website* <<http://www.portaldoservidor.mg.gov.br>>.

Podemos verificar o contraposto do sucesso do Choque de Gestão com os seguintes dados:

“No caso de Minas Gerais, os resultados obtidos ficaram longe de serem propriamente alvissareiros. A concentração de esforços dos governantes mirou, no primeiro momento, com métodos informados por fortes medidas de austeridade, a meta de ‘ajustar-se à dura realidade fiscal’ (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2006, p. 11). Todavia, a despeito dos criativos volteios conceituais e contábeis adotados, assim como do volumoso *marketing* que martelou diuturnamente a consigna ‘déficit zero’, a dívida estadual continuou em curva ascendente.” (ROCHA, 2013, p. 23-24)

Na área da educação a concepção da gestão do governo mineiro de 2003-2014, Minas Gerais avançou em termos de resultados na educação, o que foi amplamente divulgado através de placas com os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)⁴ de 2011 na entrada de todas as escolas.

As políticas públicas implementadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que veremos a seguir demonstram alguns dos resultados desenvolvidos durante as três fases do Choque de Gestão.

Na primeira fase do Choque de Gestão na área da educação o estado reformou e ampliou 2.400 escolas estaduais, em todas as 46 Superintendências Regionais de Ensino da época, investindo R\$ 274 milhões. Construiu 15 novos prédios escolares, investindo mais de R\$ 26 milhões. Reformou 349 quadras esportivas cobertas. Determinou que toda escola tivesse uma biblioteca com no mínimo 1.000 livros. Foi o primeiro estado a implantar o ensino fundamental de 9 anos. Implantou o Projeto Aluno em Tempo Integral, distribuiu computadores e livro didático de todas as disciplinas do ensino médio. Também, através de Lei Delegada, criou um Plano de Carreira para os profissionais da Educação Mineira (REIS, 2008).

Na segunda fase, as reformas nos prédios continuaram e programas e projetos foram incorporados tais como as avaliações sistêmicas em larga escala desenvolvidas com a criação do Sistema Mineiro de Avaliação da

⁴ O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é um indicador criado pelo governo federal para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas. Para maiores informações acesse o *website* <<http://www.ideb.inep.gov.br>>.

Educação Pública (SIMAVE)⁵ e o pagamento do Prêmio por Produtividade aos profissionais da educação devido ao firmamento do Acordo de Resultados. E também o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) para alavancar o IDEB da educação pública mineira.

Na terceira fase, Minas Gerais obteve o primeiro lugar no IDEB de 2011, nos anos iniciais do ensino fundamental, e o segundo lugar nos anos finais. No ensino médio, criou o Programa Reinventando o Ensino Médio (REM) com o desafio de diminuir a evasão dos alunos e complementar o currículo com matérias de empreendedorismo a fim de proporcionar melhor qualificação ao jovem para o mundo do trabalho.

Porém, o sindicato denuncia, nesses anos, um período em que as propagandas vinculadas pelo governo apresentaram um descompasso com a realidade da comunidade escolar. Nos últimos anos, ocorreu um comprometimento significativo das condições de trabalho e da vida dos profissionais da área de educação que foram esquecidos nas políticas públicas; benefícios salariais foram retirados dos proventos, com a implementação da forma de pagamento através do subsídio⁶ e substituído pelo Prêmio por Produtividade⁷; o prêmio referente aos resultados de 2013 não foram pagos aos servidores e ainda há escolas com prédios sem quadra, biblioteca, sala de informática, laboratório de ciências e internet. Não houve negociação com o sindicato e, quando houve, sempre aconteceu no período de greve (LINHARES e FRANÇA Jr., 2013).

A seguir, é apresentada a atual estrutura da SEE/MG com seu organograma, programas e projetos estruturadores, além de mapa estratégico.

⁵ Em 2007 com a criação do SIMAVE, que usa as mesmas matrizes de referência do IDEB, a SEE/MG consolida seu modelo de avaliações externas. Mesmo antes de 2007 a SEE/MG já realizava avaliações externas em seu sistema.

⁶ Subsídio é uma remuneração salarial fixada em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória.

⁷ O Prêmio por Produtividade é um incentivo financeiro de até um salário do servidor pago quando do Alcance das Metas da pactuação do Acordo de Resultados celebrado entre a Secretaria de Estado de Educação e o Governo de Minas Gerais.

1.2 A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

A Lei Delegada nº 180, de 20/01/2011, dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, em seu capítulo XIII, artigo 177:

“a SEE/MG tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural.” (MINAS GERAIS, 2011)

Segundo a referida lei, compete à SEE/MG ações de formulação, coordenação, supervisão, planejamento, desenvolvimento, promoção, acompanhamento, realização, fortalecimento, cooperação, coordenação, definição de mecanismos, formulação de parcerias e de cooperação, inspeção, capacitação e divulgação de assuntos correlatos ao sistema educacional mineiro de ensino, além de gerenciar a carreira dos profissionais da educação pública estadual.

O Decreto nº 45.849 de 27/12/2011 regulamentou a Lei Delegada nº 180/11 e rege sobre a organização recente da SEE/MG. Segundo o decreto, a estrutura orgânica da SEE/MG é dividida em Gabinete, composto por assessoria, auditoria, e que ainda integram: o Conselho Estadual de Educação, o Conselho Estadual de Alimentação Escolar e o Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), 4 Subsecretarias, 47 Superintendências Regionais de Ensino espalhadas em todo o Estado, e a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores (Magistra).

As figuras 1 a 6 representam o organograma da SEE/MG e demonstram o quão complexo é o sistema de ensino da educação do Estado de Minas Gerais. O organograma encontra-se desmembrado devido às inúmeras estruturas

hierárquicas. Apresenta-se, de forma departamentalizada funcionalmente, ou seja, as atividades são agrupadas de acordo com as funções da SEE/MG.

A Figura 1 representa o gabinete do responsável pela pasta, suas assessorias, auditoria e os Conselhos Estaduais que fazem parte do sistema.

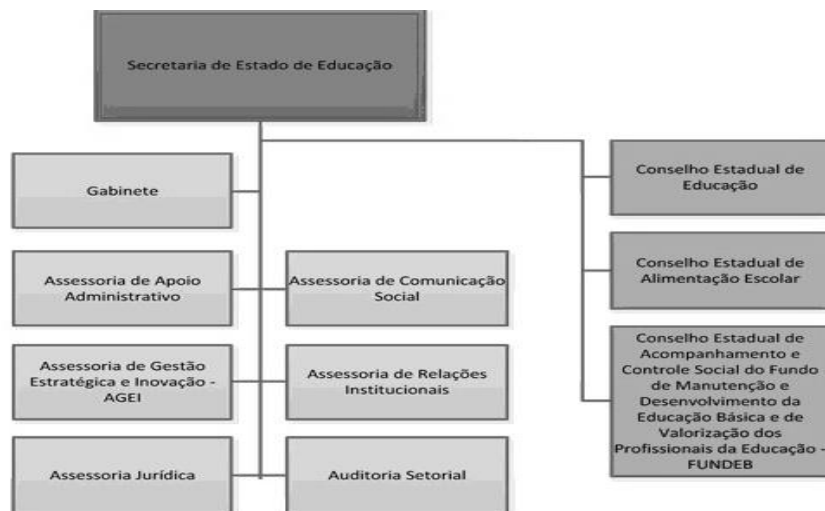


Figura 1: Organograma do Gabinete da SEE/MG

Fonte: SEE/MG, 2014

Logo abaixo do gabinete, encontram-se as 4 subsecretarias e cada uma com as suas superintendências e estas com as suas diretorias.

A Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, representada na Figura 2, tem como finalidade coordenar e promover as ações do sistema de ensino e do gerenciamento estratégico-administrativo da SEE/MG.

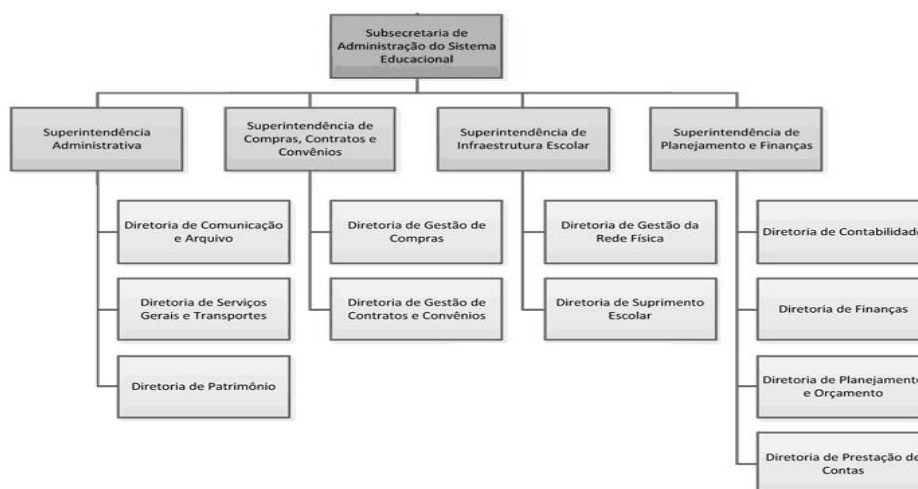


Figura 2: Organograma da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional

Fonte: SEE/MG, 2014

A Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, representada na Figura 3, tem como finalidade definir e coordenar a implantação da política educacional do Estado no que se refere à educação básica, à gestão educacional e ao atendimento e organização escolar.

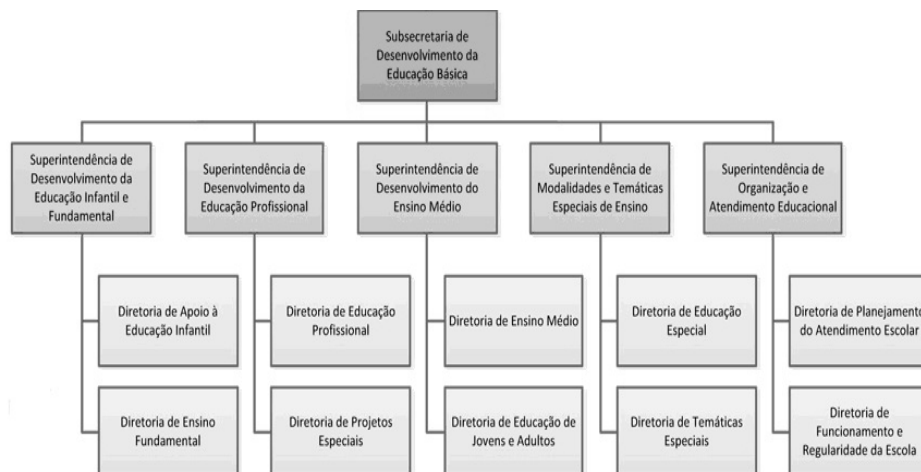


Figura 3: Organograma da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica

Fonte: SEE/MG, 2014

A Figura 4 representa a Subsecretaria de Gestão e Recursos Humanos (SG) que tem a finalidade de coordenar o planejamento, implementação e avaliação das ações referentes à administração de pessoal e à gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A SG é dividida em três Superintendências, sendo que a de Recursos Humanos (SRH) é dividida em duas diretorias. A Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional (DGDC) é responsável por orientar e acompanhar a execução das políticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos profissionais da educação: servidores e gestores escolares e gerenciamento do processo de provimento de cargo em comissão de diretor escolar e da função de vice-diretor.

Sendo assim, compete à DGDC, segundo art. 42 do Decreto nº 45.849/11:

- “ I – gerenciar o processo de provimento de cargo em comissão de Diretor e da função de Vice-Diretor de escola estadual;
- II – orientar e executar ações pertinentes aos atos de nomeação, de designação, de exoneração e dispensa de Diretor e Vice-Diretor de escola estadual;
- III – orientar e acompanhar a atuação do Diretor e Vice-Diretor de escola estadual;

- IV – orientar a organização e acompanhar a atuação dos Colegiados Escolares;
- V – promover, orientar e acompanhar a capacitação dos gestores das escolas estaduais de educação básica, em conjunto com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores;
- VI – identificar, propor e acompanhar a execução de projetos de capacitação, em conjunto com a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores, para atender as necessidades dos servidores da educação;
- VII – coordenar as ações de autorização de afastamento de servidor para frequência a curso de pós-graduação;
- VIII – analisar solicitações de afastamento para a participação em cursos e eventos de interesse do Estado;
- IX – desenvolver e implementar processos de Certificação Ocupacional; e
- X – orientar e analisar processos referentes à autorização para lecionar a título precário, bem como para gratificação por curso de pós-graduação.” (MINAS GERAIS, 2011)

Todo o processo referente à política pública de seleção de dirigentes de escolas que ocorre nas escolas públicas estaduais de Minas Gerais é coordenado pela DCDG na unidade central da SEE/MG.



Figura 4: Organograma da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
 Fonte: SEE/MG, 2014

A Figura 5 representa a Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, que tem como finalidade planejar, implementar, monitorar e avaliar as atividades de gestão da informação e de infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação no âmbito da SEE/MG, das 47 regionais de ensino e das escolas públicas estaduais.

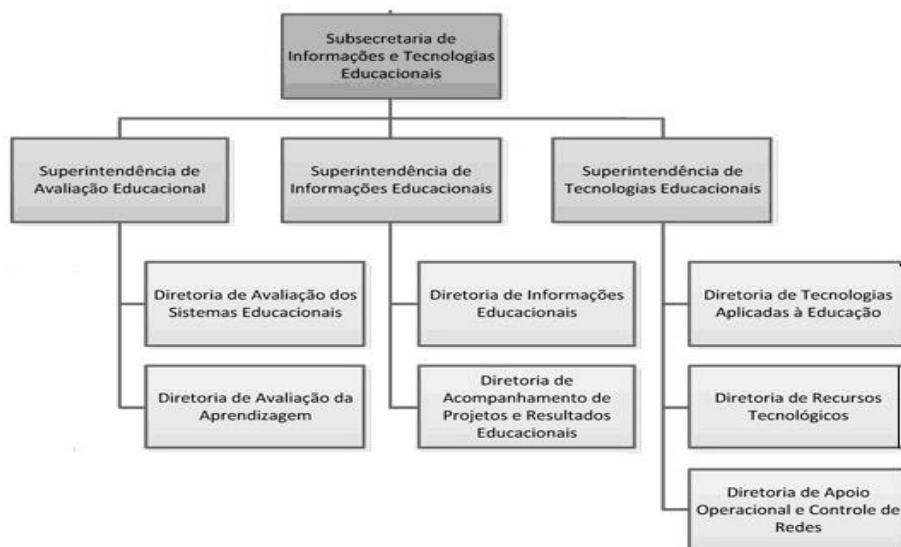


Figura 5: Organograma da Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais

Fonte: SEE/MG, 2014

A Figura 6 representa o organograma da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional – Magistra – e o organograma das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) de Porte I e II. As regionais se diferenciam pelo número de alunos que atendem às unidades escolares.

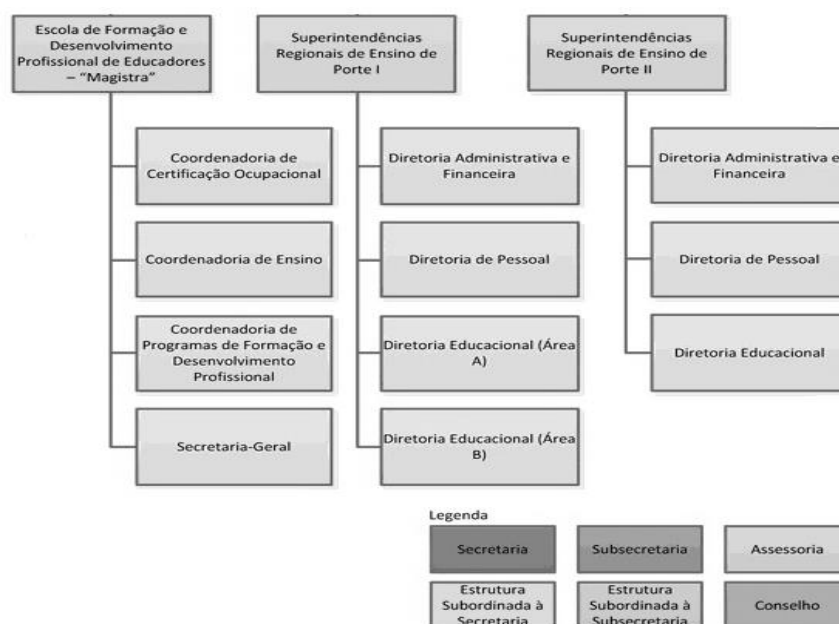


Figura 6: Organograma da Magistra e das SREs

Fonte: SEE/MG, 2014

Esta complexidade do Sistema Mineiro Educacional nos revela uma educação diversa em um universo que contempla todo o Estado de Minas Gerais. A seguir podemos identificar os números relativos ao Sistema Mineiro

de Educação identificados no *website* da SEE/MG ⁸, que aponta o panorama da rede de ensino mineira.

Pode-se identificar, na Tabela 1, que do total de aproximadamente cinco milhões (4,78 milhões) de alunos da educação básica em Minas Gerais, 4,1 milhões (85%) estudam em escolas públicas. A rede pública estadual conta, atualmente, com 3.667 escolas estaduais, que atendem, segundo o EducaCenso/MEC, a 2.218.842 milhões de estudantes em todos os 853 municípios do estado. São atendidos os níveis fundamental, médio, educação de jovens e adultos (EJA) e programa de ensino profissionalizante (PEP), além de haver conservatórios de música, escolas de educação indígena, educação especial, escolas rurais, quilombolas e prisionais.

Deste total de alunos, 1,2 milhão estão matriculados no Ensino Fundamental e 708 mil no Ensino Médio. Os outros estudantes, aproximadamente 241 mil, estão matriculados no PEP e na EJA. O Estado tem o maior número de escolas de ensino fundamental e foi o primeiro Estado do país a assegurar, a partir de 2004, o ingresso de crianças aos seis anos no ensino fundamental, nas escolas públicas da rede estadual.

Tabela 1: Número de estabelecimentos de ensino e de alunos por rede no Estado de Minas Gerais

Rede	Escolas (*)	Alunos (**)	Percentual de alunos (%)
Estadual	3.667	2.218.842	46
Municipal	9.383	1.789.297	37
Federal	54	34.129	1
Privada	4.459	740.503	16
TOTAL	17.563	4.782.771	100

Fonte: (*) SEE/MG/SI/SIE/DINE/Cadastro de escolas. Atualizado em 08/Setembro/2014

(**) Censo Escolar 2013. Acesso em: 14/Setembro/2014. <<http://portal.inep.gov.br/>>

O IDEB de 2013, apresentado no *site* do MEC, coloca Minas Gerais nas primeiras posições entre os estados do país. De acordo com esse índice, nos anos iniciais do ensino fundamental, o Estado está em primeiro lugar, empatado com o Paraná, com 6.2 pontos e nos anos finais, na primeira

⁸ *Website* da SEE/MG: <<http://www.educacao.mg.gov.br/>>.

colocação sozinho, com 4.7. No ensino médio, Minas Gerais está entre as primeiras quatro posições do país, com 3.6, empatado com Pernambuco, Rio de Janeiro e Santa Catarina, e atrás de Goiás com 3.8, São Paulo e Rio Grande do Sul, com 3.7.

Entre 2003-2014 o governo de Minas Gerais estabeleceu como visão de futuro para o Estado “Tornar Minas o Melhor Estado Para Se Viver”. Para tal, o governo incorpora quatro atributos fundamentais: prosperidade, qualidade de vida, cidadania e sustentabilidade.

A estratégia governamental da educação está atrelada ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que estabeleceu as grandes diretrizes para a atuação do setor público em Minas Gerais no período de 2011-2030. No PMDI, está explicitado o princípio da atuação conjunta do Governo de Minas Gerais com outras esferas da sociedade, em consonância com o conceito de Estado Aberto e em Rede.⁹

Para a execução da estratégia, foram criadas 11 Redes de Desenvolvimento Integrado. As redes focam metas síntese e se desdobram em objetivos, estratégias e indicadores com metas de desempenho para produzir e medir as transformações desejadas em cada uma delas.

O mapa estratégico do governo de Minas até 2014, mostra a possibilidade de a população mineira ter amplo acesso à educação de qualidade com maior empregabilidade, como pode ser visto na Figura 7.

⁹ Para maiores informações sobre Estado Aberto e em Rede acesse o *website* <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>.



Figura 7: Mapa Estratégico da SEE/MG

Fonte: SEE/MG, 2014

A SEE/MG possui programas estruturadores, associados e especiais, e os projetos complementares. Segundo o *website* da SEPLAG/MG¹⁰:

“programa estruturador é um conjunto de projetos e processos relacionados e complementares gerenciados de maneira coordenada e sinérgica a fim de gerar resultados transformadores e obter benefícios que não seriam alcançados se os mesmos fossem gerenciados individualmente. Projeto é um empreendimento com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas de bens ou serviços.” (SEPLAG/MG, 2014)

Os programas estruturadores até 2014 foram: Travessia, Cultivar Nutrir e Educar, Melhor Emprego, Pró-Escola e Educação para Crescer, como podem ser vistos no Quadro 1.

¹⁰ *Website* da SEPLAG/MG: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acessado em 14 set. 2014.

Quadro 1: Programas estruturadores da SEE/MG

Programas estruturadores	Objetivo	Responsável pelo Programa
Travessia	Promover a inclusão social e econômica (produtiva) das camadas mais pobres e vulneráveis da população por meio da articulação de políticas públicas em localidades territoriais definidas.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
Cultivar, Nutrir e Educar	Garantir o direito humano à alimentação saudável, adequada e solidária, contemplando o binômio educação-alimentação para os alunos das escolas públicas estaduais de educação básica, potencializando a alimentação escolar, fortalecendo a agricultura familiar e promovendo a educação alimentar e nutricional.	Secretaria Geral
Melhor Emprego	Gerar emprego de qualidade no estado de Minas Gerais, garantindo eficiência no atendimento às necessidades do mercado de trabalho e promovendo formação profissional e técnico-profissional dos trabalhadores mineiros de forma integrada à ampliação da oferta de empregos.	Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego
Pró-Escola	Capacitar de forma continuada os profissionais da educação nos diferentes campos de atuação por meio de programas presenciais, semi-presenciais e virtuais, de forma a promover a melhoria da qualidade do sistema público de educação de Minas Gerais e garantir o funcionamento adequado das unidades educacionais do ensino fundamental, por meio do provimento adequado de infraestrutura física e operacional (obras, mobiliário, equipamentos, tecnologia de informação e transportes).	Secretaria de Estado de Educação
Educação para Crescer	Aumentar o tempo de permanência diária dos alunos nas escolas (PROETI). Atingir o nível recomendado de proficiência por meio de intervenções pedagógicas, capacitação e acompanhamento dos profissionais da educação (PIP 1 e 2). Criar um novo ensino médio, mais atrativo, possibilitando a construção de autonomia e emancipação dos jovens (Reinventando o Ensino Ensino Médio). Ampliar a participação das famílias na vida escolar dos alunos (Professor da Família).	Secretaria de Estado de Educação

Programas estruturadores	Objetivo	Responsável pelo Programa
Educação para Crescer (continuação)	Prover o ensino de qualidade de forma a ampliar o acesso e as taxas de conclusão com melhoria da eficiência no uso dos recursos disponíveis (Provimento e Gestão do Ensino). Avaliar a qualidade do ensino do sistema público de educação (Simave).	Secretaria de Estado de Educação

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2014

Os programas associados até 2014 foram: Melhoria da Educação Básica, Atendimento ao Ensino Profissional, Cooperação Estado e Município na Área Educacional e Escola Família Agrícola, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Programas associados da SEE/MG

Programas associados	Objetivo	Responsável pelo Programa
Melhoria da Educação Básica	Elevar os níveis de aprendizagem dos alunos da Educação Básica, a partir de ações que promovam a aquisição de conhecimentos, habilidades e a formação de atitudes e valores do cidadão.	Secretaria de Estado de Educação
Atendimento ao Ensino Profissional	Reorganizar a Educação Profissional no Estado, assegurando a existência de mecanismos que permitam a oferta de Ensino Médio, preparando o indivíduo para o trabalho e consolidar os Centros de Educação Profissional nas regiões do Estado.	Secretaria de Estado de Educação
Cooperação Estado e Municípios da área educacional	Promover ações de cooperação mútua entre estado e município visando a racionalizar a ação governamental na área educacional.	Secretaria de Estado de Educação
Escola Família Agrícola	Proporcionar ao aluno das Escolas Família Agrícola condições de frequência as aulas e melhorar seu desempenho, através de metodologia de alternância beneficiando o aluno do meio rural.	Secretaria de Estado de Educação

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2014

A SEE/MG participou somente de 1 programa especial em 2014, que é de Apoio à Administração Pública como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3: Programas especiais da SEE/MG

Programas especiais	Objetivo	Responsável pelo Programa
Apoio à Administração Pública	Desenvolver ações administrativas e financeiras visando a garantir recursos humanos, materiais, financeiros, técnicos e institucionais necessários à execução das políticas públicas a cargo do Estado de Minas Gerais.	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2014

Os projetos complementares até 2014 foram: Programa Educação Escolar Indígena, Programa de Educação Ambiental, Projovem Campo – Saberes da Terra, Saberes de Minas, Projeto de Valorização da Cultura Afro-Brasileira – Afrominas, Projeto Incluir, Programa de Desenvolvimento Profissional (PDP), PEAS Juventude - Programa Educacional de Atenção ao Jovem, e Projeto Escola Viva-Comunidade Ativa. O objetivo desses e os seus responsáveis podem ser observados no Anexo A.

O governo de Minas Gerais definiu que o Sistema Mineiro de Educação visa ser referência pela excelência em educação básica, com qualidade e equidade. A sua missão é desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho. Esta preocupação se traduz nas ações educacionais de seleção dos dirigentes escolares e na criação do seu próprio sistema de avaliação externa, por exemplo, como pode ser visto na Figura 8.

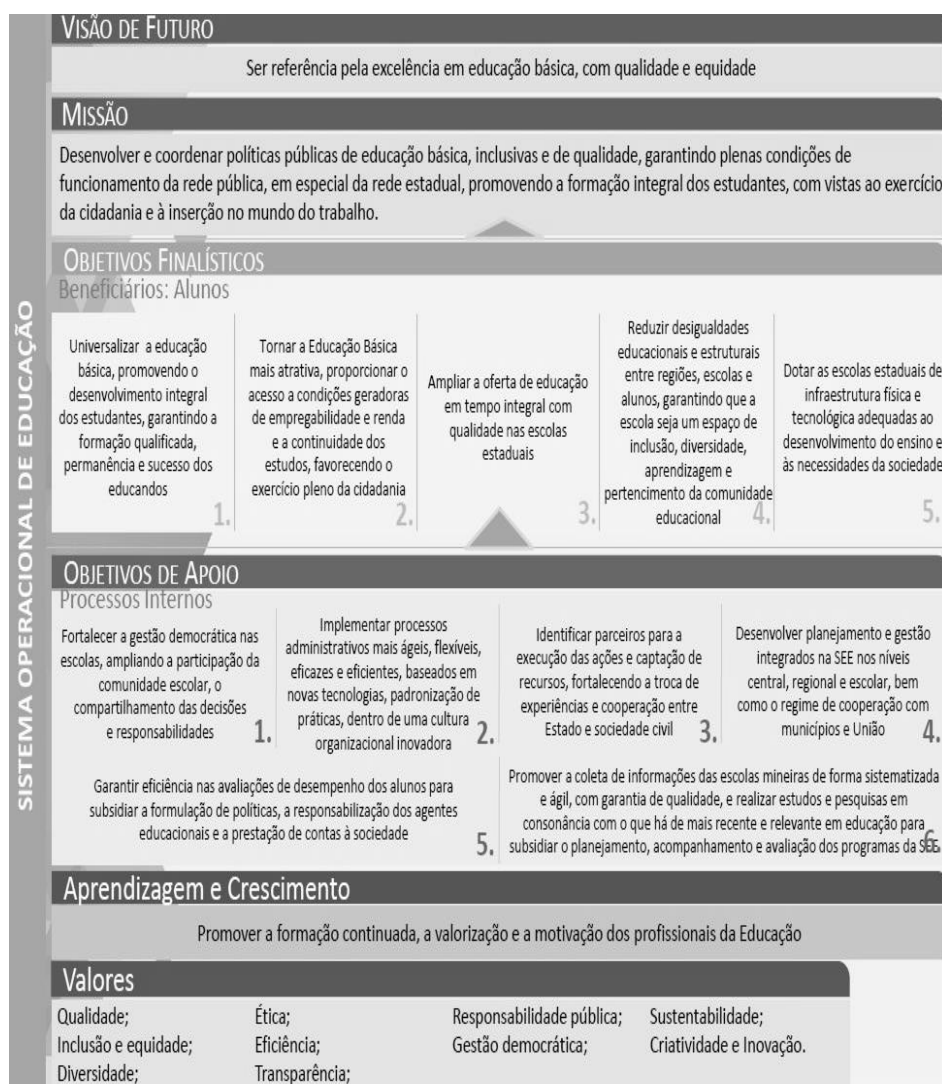


Figura 8: Sistema Operacional de Educação

Fonte: SEE/MG, 2014

A SEE/MG possuía até 2014 cinco objetivos finalísticos, todos com o intuito de beneficiar o aluno, e seis de apoio interno, como o próprio nome diz, objetivos de apoio para buscar atingir os finalísticos.

As Superintendências Regionais de Ensino (SREs) estão subordinadas à Secretaria Adjunta da SEE/MG, conforme organograma, e têm a finalidade, conforme art. 70 do do Decreto nº 45.849/11, de exercer, a nível regional, as ações de supervisão técnico pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, seguindo as diretrizes e políticas educacionais da SEE/MG.

As SREs estão divididas em 47 regiões de atuação pelo território de Minas Gerais e são classificadas em Porte I e II dependendo do número de alunos atendidos. As que atendem a um maior número de alunos são

consideradas de Porte I. Também, as regionais são divididas em polos pelo Estado, devido ao seu tamanho: Centro, Sul, Zona da Mata, Triângulo Mineiro, Norte e Vale do Aço, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4: Polos regionais e suas respectivas Superintendências Regionais de Ensino

Polos	Superintendências Regionais de Ensino
Centro	Metropolitana A, Metropolitana B, Metropolitana C, Conselheiro Lafaiete, Pará de Minas, Ouro Preto, Sete Lagoas e Divinópolis.
Sul	Campo Belo, Caxambu, Itajubá, Passos, Varginha, Pouso Alegre, São Sebastião do Paraíso e Poços de Caldas.
Zona da Mata	Barbacena, Carangola, Juiz de Fora, Ubá, Muriaé, Ponte Nova, São João Del Rei e Leopoldina.
Triângulo Mineiro	Ituiutaba, Monte Carmelo, Paracatu, Unaí, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Patos de Minas.
Norte	Curvelo, Diamantina, Pirapora, Januária, Montes Claros e Janaúba.
Vale do Aço	Almenara, Araçuaí, Caratinga, Coronel Fabriciano, Governador Valadares, Teófilo Otoni, Manhuaçu, Nova Era e Guanhães.

Fonte: SEE/MG, 2014

A seguir, a estrutura da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C, local onde a pesquisa foi realizada, seu organograma, os dados de municípios e escolas estaduais atendidas.

1.3 A Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C

A SRE Metropolitana C (SREC), que foi a regional escolhida como recorte dessa pesquisa, visto que a pesquisadora, autora deste trabalho, é servidora desta regional desde sua criação, em 2003, encontra-se localizada na capital, Belo Horizonte, e atende à região Norte, Pampulha e Venda Nova, além de 11 municípios do entorno: Confins, Jaboticatubas, Lagoa Santa, Morro do Pilar, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Santana do Riacho, São José da Lapa, Taquaraçu de Minas e Vespasiano. O município de Santana do Riacho fica a aproximadamente 100 quilômetros da sede da regional e Morro do Pilar fica a 150 quilômetros.

São 167 unidades escolares estaduais que atendem alunos do ensino fundamental e médio, educação de jovens e adultos, Centro de Educação Continuada (CESEC), educação especial e ensino prisional.

A SREC ainda conta com 2 Colégios Militares, sendo um em Belo Horizonte e outro em Vespasiano. Estes colégios, apesar de pertencerem à rede estadual de ensino, possuem regras próprias da Polícia Militar de Minas Gerais. Das 167 unidades, temos 8 CESECs, uma escola exclusiva de educação especial, 4 unidades de ensino prisional, uma unidade em Centro Sócio Educativo de menor infrator, e duas escolas conveniadas.

Todas as unidades possuem diretores e, no Anexo B, podemos identificar as 167 escolas atendidas pela regional, com o número de alunos e número de vice-diretores de cada unidade.

O organograma da SREC conta com o gabinete, assessoria e Serviço de Inspeção Escolar (SIE), e 4 diretorias: Diretoria Educacional A (DIRE A), Diretoria Educacional B (DIRE B), Diretoria de Administração e Finanças (DAFI), e Diretoria de Pessoal (DIPE), conforme pode ser visto na Figura 9.

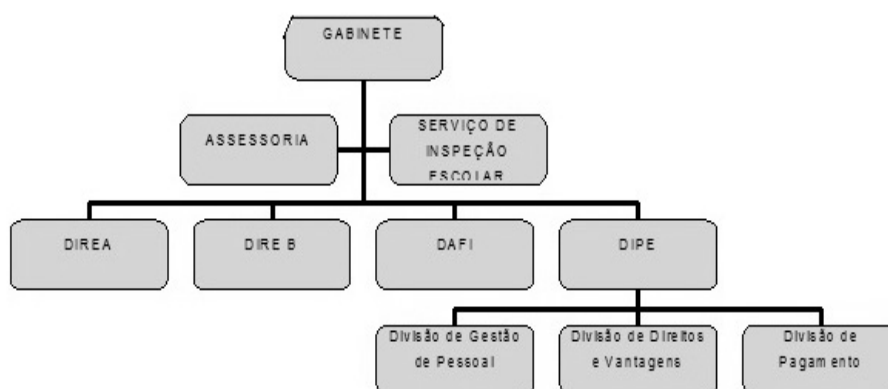


Figura 9: Organograma da SRE Metropolitana C

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

A DIRE A, DIRE B e DAFI possuem suas próprias divisões, que não serão foco desse trabalho. A DIPE planeja, coordena, acompanha, avalia e executa as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos no âmbito da regional, com a orientação, supervisão e acompanhamento da SG.

A Divisão de Gestão de Pessoal trabalha com evolução na carreira; acúmulo de cargos; inassiduidade; abandono de cargos; infrequência; movimentação de pessoal; publicações; portal de designação; nomeação; exoneração; licença para interesse particular; afastamentos para mestrado e doutorado; adjunção, disposição e cessão; afastamento para campanha

eleitoral; afastamento para mandato eletivo; avaliação de desempenho do servidor público; Progestão¹¹; emissão de autorização para lecionar a título precário; Colegiado Escolar¹²; processo de indicação de diretores e vice-diretores; secretário escolar; Prêmio de Gestão Escolar¹³; convênios de estágios e capacitações em geral. A Divisão de Direitos e Vantagens trabalha com afastamento preliminar à aposentadoria; concessões e afastamento de férias-prêmio; abono permanência; processo administrativo; averbação e exclusão de tempo. A Divisão de Pagamento trabalha com pagamento e ordenação de despesas de pessoal entre outros.

Na próxima seção, apresentaremos o processo de escolha dos diretores escolares e de Certificação Ocupacional em Minas Gerais.

1.4 A escolha dos gestores escolares das escolas estaduais públicas mineiras e processo de Certificação Ocupacional na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais

Dando especial atenção ao inciso IX, do art. 42 do Decreto nº 45.849/11, compete à DGDC desenvolver e implementar processos de Certificação Ocupacional para dirigir as escolas públicas estaduais, sendo esse um dos requisitos para que o servidor possa se candidatar ao cargo de diretor escolar.

Atualmente, a política de seleção dos dirigentes escolares das escolas estaduais de Minas Gerais acontece por meio de certificação aferida após aprovação de prova escrita, com prazo de validade definida em lei. Após esta aferição, acontece indicação pela comunidade escolar por votação dentre os professores certificados. Em caso de vacância do cargo, o Colegiado Escolar indica novo certificado.

11 O Progestão, idealizado e formulado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), representa uma contribuição inovadora no campo da formação continuada e em serviço para dirigentes escolares, na modalidade da Educação a Distância (EAD).

12 Conselho Escolar é intitulado de Colegiado Escolar pela SEE/MG.

13 O Prêmio Gestão Escolar é um reconhecimento do CONSED a projetos inovadores e gestões competentes na educação básica do ensino público brasileiro. O objetivo da premiação é estimular que escolas públicas mostrem o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ações, tendo como base uma autoavaliação.

O processo de certificação não é um concurso público para assumir a direção de uma escola, assim como também não assegura ao profissional certificado o direito de ser nomeado. Constitui-se, dessa maneira, em um banco de formação de potenciais candidatos credenciados junto à SEE/MG para eventual ocupação do cargo e, na maioria das vezes, é um dos critérios para assumir tal posição, pois a SEE/MG leva em conta a indicação sem a certificação, por exemplo, naquelas casos em que há necessidade de intervenção, comprovada por prática de ato ilícito por parte do gestor escolar.

A SEE/MG junto à SEPLAG/MG definiram no governo de 2003-2014, a maneira com que os cargos de diretores escolares fossem ocupados. Ao pensar na certificação como pré-requisito ao processo de indicação pela comunidade escolar, a SEE/MG tenta identificar através de questões objetivas se os candidatos possuem visão estratégica das ações da Secretaria, ou seja, se eles são capazes de reconhecer o sistema mineiro de educação com uma visão sistêmica e holística, pois não há como colocar alguém para gerenciar uma unidade escolar em que o próprio gestor não sabe quais são as políticas públicas voltadas para a educação mineira.

Também procura identificar pessoas que sejam capazes de conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo, desenvolver a equipe de trabalho, fortalecer a autonomia escolar, a gestão participativa e ampliar as relações da comunidade com a escola.

O texto da Constituição de 1988 prevê em seu art. 37, inciso II, que somente poderá haver investidura em cargo público dependendo de sua aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, na forma prevista em lei, e somente observa-se como ressalva as nomeações para cargo em comissão de livre nomeação e exoneração.

O ingresso no cargo de diretor escolar deve atender aos princípios constitucionais previstos no art. 206 da CF, no art. 196 da Constituição Estadual Mineira (CE/MG), e no art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, que prevêem que o ensino será ministrado com a valorização dos profissionais do ensino público com garantia de plano de carreira, piso salarial e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos realizados periodicamente.

Desde 1991, o processo de seleção de diretores passa pela consulta da comunidade escolar conforme previsto nas legislações citadas anteriormente e, a partir de 2007, a certificação passou a ser requisito ao candidato para se inscrever no processo de seleção de gestor escolar.

Conforme previsto no texto do próprio Edital nº 03/2014 da SEE/MG nos itens 1.4 e 1.5, a certificação é uma prova de múltipla escolha que objetiva aferir as habilidades técnicas e conhecimentos mínimos necessários para exercer o cargo de diretor. Assim, no entendimento da SEE/MG, estariam à frente das escolas públicas mineiras profissionais reconhecidamente qualificados e tecnicamente habilitados para entender, atender e implementar as políticas educacionais.

Há uma preocupação do governo com a transparência do processo, pois o art. 37 prevê que o serviço público deve se ater a princípios¹⁴. Por se tratar de uma prova, alguns cuidados devem ser levados em consideração no contrato para formulação das avaliações, como sigilo, conteúdo, aplicação e divulgação dos resultados. No estado, um novo edital e uma nova comissão de licitação do processo são formados a cada contrato de prova conforme publicação no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOE/MG).

A prova de certificação avalia um elenco de competências profissionais relacionadas à gestão escolar. A SEE/MG definiu cinco padrões de competências com base em conhecimentos e habilidades que têm aplicação prática e devem ser usadas cotidianamente pelo diretor. Assim, a própria SEE/MG defende os padrões de competências mínimas, mas sem exigência de experiência e de habilitação para o exercício do cargo de diretor escolar.

A avaliação versa sobre conteúdos nas áreas de conhecimentos gerais em relação às temáticas: políticas públicas de educação de Minas Gerais, referenciais pedagógicos, bases legais da educação, interações sociais na sala de aula e na escola, competências, habilidades e conhecimentos específicos na área de gestão educacional e de gestão pública (planejamento e gestão de recursos orçamentários e financeiros, gestão de pessoas, gestão de compras e gestão do patrimônio).

¹⁴ Princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

1.4.1 O processo de seleção dos diretores escolares

Segundo relatório elaborado pela DGDC, após o processo de indicação ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gérias ocorrido em 2011, o Estado de Minas tem registrado em seus anais a legislação reguladora do provimento do cargo de diretor de escola que mostra o caminho percorrido das ideias dos diversos administradores da área da educação, até a elevação do assunto ao nível de matéria constitucional.

Há normas regulamentares para seleção de gestores escolares desde 1950 na SEE/MG, ano de primeiro registro de norma reguladora, que contemplaram inicialmente, apenas o antigo ensino primário (4 primeiras séries) e já exigiam do servidor estabilidade e avaliação de merecimento para ocupar o cargo de diretor de escola estadual (antigo grupo escolar).

Em 1962, as normas dispunham sobre a exigência de habilitação específica e introduziram a abertura de inscrição mediante edital, teste de aptidão para candidato único e seleção por meio de concurso, quando mais de um interessado se apresentasse. No caso da não apresentação de diplomados pelo curso de Administração Escolar do Instituto de Educação de Minas Gerais (IEMG), o concurso teria a participação de professores primários, desde que normalistas estáveis. Para o ensino médio (ginásio e colégios) que não contavam com Código ou Estatuto, a indicação do diretor era meramente política, sem a exigência de habilitação específica.

Em 1963, passou a ser exigido que o cargo fosse ocupado por membro do corpo docente, legalmente habilitado e escolhido em lista tríplice, organizada pela congregação da escola. Em 1964, o cargo foi considerado de provimento em comissão de recrutamento limitado. Em 1965, o cargo em comissão passou a ser de recrutamento amplo, excepcionando-se os cargos de Diretor do Colégio Estadual de Minas Gerais e do Diretor Geral do IEMG o que acarretou em um retrocesso no processo, pois o diretor das demais escolas poderiam ser recrutados fora da SEE/MG.

Em 1974, a escolha do diretor era feita entre os ocupantes de cargo efetivo do Magistério Público Estadual, com habilitação específica, aprovado

em processo seletivo, sendo o cargo de provimento em comissão, de recrutamento limitado.

Em 1977, foi elaborado o segundo Estatuto do Magistério e no anteprojeto dessa Lei, foi proposta a democratização da escolha à semelhança do que previa a norma em 1963, sem lograr aprovação do legislativo mineiro.

Após alguns anos, muita discussão, pesquisa, estudo e manifestações de interesse e empenho dos educadores mineiros, com sede de democracia, a gestão democrática do Ensino, já inserida na Constituição Federal de 1988, foi, em 1989, contemplada pela Constituição Estadual, em seu art. 196, que estabelece os princípios norteadores do ensino.

Entre esses princípios, constou do inciso VIII do mencionado artigo, a escolha democrática do diretor para as escolas estaduais, mediante seleção competitiva interna para período fixado em lei, com apuração objetiva do mérito, da experiência profissional, da habilitação legal e aptidão para liderança.

Somente em 1991, o Governador do Estado, atendendo aos reclames do povo mineiro, tornou possível a operacionalização do dispositivo constitucional, tão almejado, e realizou a escolha democrática do diretor de escola estadual, fazendo assim a primeira consulta a comunidade escolar para a seleção dos gestores.

No Quadro 5 tem-se um resumo dos sete processos de seleção de diretores escolares, com consulta à comunidade escolar, em Minas Gerais.

Quadro 5: Resumo dos processos de seleção de gestores escolares das escolas da SEE/MG

Anos dos Processos	Síntese do processo seleção de servidores para o provimento do cargo em comissão de diretor e da função de vice-diretor
1991 1ª processo	<p>Preenchimento de mais de 4.000 vagas.</p> <p>Poderiam inscrever-se ocupantes de cargo efetivo ou detentor de função pública do quadro do magistério ou servidor do quadro permanente.</p> <p>O processo foi dividido em duas etapas, quais sejam, prova escrita eliminatória e escolha pela comunidade escolar.</p> <p>Solicitação de inconstitucionalidade por parte da Associação de Diretores de Escolas Oficiais de Minas Gerais (ADEOMG), sob a alegação de que os preceitos regulatórios iam de encontro aos ditames constitucionais que conferem ao Chefe do Governo o poder de nomear e exonerar, especialmente, em se tratando de</p>

Anos dos Processos	Síntese do processo seleção de servidores para o provimento do cargo em comissão de diretor e da função de vice-diretor
1991 1ª processo (continuação)	<p>cargo em comissão.</p> <p>Em 1992, foi publicada a decisão do Supremo Tribunal Federal que deferiu o pedido de concessão de medida liminar, suspendendo a eficácia do inciso VII, do art 196 da Carta Mineira e da legislação de caráter regulamentador da norma constitucional. A decisão final sobre a matéria que julgou procedente a ação para declarar a inconstitucionalidade dos mandamentos legais atacados foi publicada em 1997.</p> <p>O Governador do Estado abre mão da prerrogativa da escolha e nomeou os candidatos escolhidos pela comunidade escolar.</p>
1993 2ª processo	<p>Preenchimento de mais de 4.000 vagas.</p> <p>Modificou o procedimento adotado, deixando de considerar a seleção competitiva interna, a eleição, o mandato e a recondução.</p> <p>A permissão para se inscrever ao processo restringiu-se aos servidores do quadro do magistério.</p> <p>O vice-diretor passou a ser escolhido pelo candidato ao cargo de diretor e foi instituído o voto.</p> <p>No caso de criação de escola permitia-se a designação de servidor da própria escola, em condições de dirigi-la, referendado pela comunidade escolar.</p>
1996 3ª processo	<p>Preenchidos 3.812 cargos.</p> <p>Permitiu a indicação, pelo Colegiado Escolar, de servidor para assumir o cargo em caráter temporário.</p> <p>Abertura para servidor em condições de ser autorizado a lecionar no nível de ensino ministrado pela escola pretendesse dirigir, inscrever-se em igualdade de condições com o servidor efetivo. A permissão foi justificada pela carência, em algumas regiões do Estado, de pessoal com habilitação específica.</p>
1999 4ª processo	<p>Estabeleceu os princípios norteadores da gestão das escolas estaduais: formação para o exercício da cidadania; transparência; pluralismo; autonomia; liberdade de expressão; equidade; e descentralização administrativa.</p> <p>Ajustamentos de normas tais como: cargo de diretor de dedicação exclusiva e provimento em comissão; função de vice-diretor restrita em seu exercício a servidor que ocupe cargo e/ou função de professor ou de especialista da educação; sendo a nomeação de servidor para exercer o cargo de diretor de escola, de competência exclusiva do Governador e feita por ato próprio; e designação do servidor para exercer a função de vice-diretor, de competência do Secretário de Estado da Educação e feita por ato próprio.</p> <p>Provimento do cargo em comissão de diretor e função de vice-diretor para os servidores/candidatos, inscritos em chapa compostas por professor ou o especialista de educação que: esteja em exercício na escola, na data prevista em Edital; não tenha exercido o cargo de diretor de escola estadual a qualquer título, por nomeação ou designação, há mais de 3 anos, consecutivos ou</p>

Anos dos Processos	Síntese do processo seleção de servidores para o provimento do cargo em comissão de diretor e da função de vice-diretor
1999 4ª processo (continuação)	<p>não, contados a partir da data prevista em Edital; e comprove, na data prevista em Edital, no mínimo, 400 dias letivos de exercício, ininterruptos ou não, na escola em que concorrer.</p> <p>Foi extinta a prova escrita e de títulos, mas o processo continuou a compreender duas fases: fase de inscrição de chapa(s) de candidatos à nomeação para exercer o cargo de diretor e à designação, para a função de vice-diretor; e fase de consulta à comunidade escolar.</p>
2003 5ª processo	<p>O processo de escolha passou a denominar-se Processo de Indicação.</p> <p>Exigem dos candidatos ao cargo de diretor e à função de vice-diretor: formação para o magistério de acordo com o nível de ensino ministrado pela escola; tempo de serviço de 2 anos de exercício, consecutivos ou não, na escola em que pretende candidatar-se; mínimo de 730 dias letivos para candidatar-se; Teste de Conhecimentos Específicos (TCE), considerado primeiro item no critério de desempate do resultado da consulta à comunidade escolar; e aclamação da Comunidade Escolar, em Assembleia Geral quando, apenas uma chapa se inscrever ao processo na escola.</p> <p>Foi realizado em dois momentos. No primeiro momento, os inscritos se submeteram ao TCE, composto de 50 questões de múltipla escolha, no valor de 02 pontos cada, totalizando 100 pontos. No segundo momento, houve a indicação da chapa pela comunidade escolar nas escolas que faziam parte da lista publicada no DOE/MG,</p> <p>Ao final de cada processo, a SEE/MG prepara a listagem dos candidatos escolhidos pela comunidade escolar, para o cargo de diretor e a submete ao Senhor Governador do Estado para decisão final sobre a nomeação. Por se tratar de cargo de provimento em comissão, de livre nomeação e exoneração, o Governador, mesmo diante da condição de candidato aprovado pela comunidade escolar, pode ou não, nomear.</p> <p>A designação do servidor para exercer a função de vice-diretor é da competência da Senhor(a) Secretário(a) de Estado de Educação, feita por ato próprio, pois o servidor recebe uma gratificação salarial para exercer uma função dada pelo Secretário da pasta da educação.</p>
2007 6ª processo	<p>Deu competência ao Colegiado Escolar para conduzir o processo por meio de uma Comissão Organizadora constituída por membros do próprio Colegiado.</p> <p>A Comissão teve como responsabilidade a inscrição de chapas, organização da votação e apuração de votos. Nas escolas onde mais de uma chapa se inscreveu ao processo, coube à comunidade escolar, por meio de votação, indicar os servidores para assumirem a gestão da escola. Nas escolas onde houve apenas uma chapa inscrita, essa chapa foi submetida à apreciação do Colegiado Escolar e indicada quando aprovada pela maioria</p>

Anos dos Processos	Síntese do processo seleção de servidores para o provimento do cargo em comissão de diretor e da função de vice-diretor
2007 6ª processo (continuação)	dos membros do Colegiado. Nas escolas onde não houve chapa inscrita ou a chapa não foi referendada pelo Colegiado Escolar, coube ao mesmo receber, analisar e emitir parecer nos Currículos Vitae dos interessados, os quais, após o parecer também do diretor da SRE, seriam encaminhados a SEE/MG pela Superintendência. Na Secretaria foi realizada análise por equipe técnica e, a seguir, os Currículos Vitae passaram pela apreciação e decisão da senhora Secretária.
2011 7ª processo	O processo de indicação teve por objetivos promover o gerenciamento competente das escolas estaduais e ampliar a participação da comunidade escolar na gestão dessas unidades de ensino e foi realizado nas escolas estaduais, com exceção das escolas com coordenação e das escolas conveniadas.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2014

O sétimo processo foi normatizado pela Resolução SEE/MG nº 1.812/2011, vigente até a ocorrência do próximo processo de seleção de dirigentes da SEE/MG, e apresenta algumas alterações em relação àquilo que normatizou o sexto processo de indicação de diretor e de vice-diretor, realizado em 2007.

As normas da Resolução SEE/MG nº 1.812/2011 prevêm: função de vice-diretor com carga horária de 30 horas semanais; impedimento de que cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, integre a mesma chapa, o candidato ao cargo de diretor de escola e à função de vice-diretor deve possuir curso de licenciatura plena ou equivalente, ou curso de pedagogia, independente do nível de ensino ministrado pela escola; deve estar em situação regular junto à Receita Federal do Brasil e estar em dia com as obrigações eleitorais; não pode estar, nos 5 anos anteriores à data da indicação para o cargo ou função, sofrendo efeitos de sentença penal condenatória, nem ter sido condenado em processo disciplinar administrativo em órgão integrante da administração pública direta ou indireta; na falta de candidato certificado da escola ou de desistência de chapas inscritas, devidamente formalizada, poderão candidatar-se servidores lotados em escola estadual do mesmo município, desde que atendam às exigências da Resolução citada. Assim, as normas do processo deixavam claro o que se podia ou não em relação à formação das chapas e das condições dos candidatos no momento da disputa pela indicação da comunidade. Não

havendo candidato, certificado da escola ou do mesmo município, o Colegiado Escolar indicaria candidato, observando-se as demais exigências previstas em Resolução, para aprovação da SRE a ser referendada pelo responsável pela pasta da SEE/MG.

A comunidade escolar votante no processo refere-se às categorias profissionais em exercício na escola e à comunidade atendida pela escola. A comunidade atendida pela escola tem dois segmentos. O primeiro é formado por alunos regularmente matriculados e frequentes no ensino médio e os alunos de qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos. O segundo, por pais ou responsáveis por alunos menores de 14 anos regularmente matriculados e frequentes no ensino fundamental. O votante só terá direito a 1 voto, caso pertença a mais de uma categoria.

Do processo de indicação até a realização do próximo processo, caberá ao diretor da SRE indicar servidores para o cargo de diretor e a função de vice-diretor, nas seguintes situações: integração ou instalação de escola seja por criação ou desmembramento; e irregularidade administrativa na escola, devidamente comprovada.

Nas escolas que funcionam em penitenciárias, os nomes indicados para o cargo de diretor e para a função de vice-diretor são submetidos à apreciação da Secretaria de Estado de Defesa Social. A indicação para o exercício do cargo de diretor e da função de vice-diretor em escolas conveniadas será feita conforme estabelecido em convênio.

O servidor indicado para o cargo de diretor de escola ou para a função de vice-diretor será exonerado, por ato do Governador, ou dispensado, por ato do titular da Secretaria de Estado de Educação, nas seguintes situações: estiver impossibilitado, por motivos legais, de exercer a presidência da caixa escolar; no exercício do cargo ou da função tenha cometido atos que comprometam o funcionamento regular da escola, devidamente comprovados; afastar-se do exercício por período superior a 60 (sessenta) dias no ano, consecutivos ou não; obtiver resultado inferior a 70% (setenta por cento) na avaliação de desempenho, referente à avaliação qualitativa, após observados os prazos legais para recurso; candidatar-se a mandato eletivo, nos termos da

legislação eleitoral específica; e se agir em desacordo com o Código de Conduta Ética do Servidor Público.

O último processo de escolha de diretores e vice-diretores das unidades escolares estaduais de Minas Gerais ocorreu em 05 de junho de 2011, quando a comunidade escolar, por votação, indicou a chapa que julgou apta para a gestão da escola. Os diretores foram nomeados em janeiro de 2012 e permanecem como os atuais gestores das unidades escolares de Minas Gerais.

No pleito de 2011, foi considerada indicada pela comunidade a chapa que obteve o maior número de votos válidos. E nas escolas com uma chapa, foi necessária a obtenção de 50% dos votos válidos. No caso de empate, foi marcada nova consulta, em nova data. Permanecendo o empate, competia ao governador o desempate levando em consideração os seguintes critérios: maior pontuação na última avaliação de desempenho, maior tempo na escola, maior tempo de serviço no magistério público estadual e maior idade do candidato ao cargo de diretor. Os diretores nomeados e os vices designados permanecem no cargo até a realização de novo processo de indicação.

Em cada escola, a chapa com candidatos a gestão escolar foi formada uma comissão organizadora composta de 3 a 5 membros do Colegiado Escolar que teve competência de gerenciar todo o processo embasado na Resolução nº 1812/11. A SRE orientou e acompanhou todo o processo.

Encerrada a votação, a comissão organizadora encaminhou à SRE o nome dos servidores indicados e a SRE, após conferência da licitude do processo, encaminhou à SEE/MG tais informações. O governador apreciou os nomes dos diretores e o titular da pasta da SEE/MG os dos vices. Após a nomeação, os diretores tomaram posse na própria SRE onde assinaram Termo de Compromisso (Anexo II da Resolução nº 1.812/11) que prevê as seguintes responsabilidades com a educação pública mineira:

- “ I - representar oficialmente a escola, tornando-a aberta aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos alunos, pais, professores e demais membros da equipe escolar;
- II – zelar para que a escola estadual sob minha responsabilidade ofereça serviços educacionais de qualidade, por meio das seguintes ações:
 - 1 - coordenar o Projeto Pedagógico;

- 2 - apoiar o desenvolvimento e divulgar a avaliação pedagógica;
 - 3 - adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos e sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas;
 - 4 - estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação;
 - 5 - organizar o quadro de pessoal e responsabilizar-me pelo controle da frequência dos servidores;
 - 6 - conduzir a Avaliação de Desempenho da equipe da escola;
 - 7 - responsabilizar-me pela manutenção e permanente atualização do processo funcional do servidor;
 - 8 - garantir a legalidade e regularidade da escola e a autenticidade da vida escolar dos alunos;
- III - zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar;
- IV - indicar necessidades de reforma e ampliação do prédio e do acervo patrimonial;
- V - prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência do Colegiado Escolar;
- VI - assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão da escola;
- VII - fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE/MG, observando os prazos estabelecidos;
- VIII - observar e cumprir a legislação vigente.” (MINAS GERAIS, 2011)

No caso de afastamento do diretor da escola por até 30 dias, responde pela escola o vice-diretor e, na falta desse, um especialista da educação básica (supervisor ou orientador). No caso de afastamentos de 31 a 60 dias responde pela escola um vice-diretor designado pelo titular da pasta da SEE/MG, respeitando a ordem de precedência que tenha configurado a chapa. No caso de afastamentos superiores a 60 dias, fica o servidor exonerado do cargo.

Havendo vacância do cargo, o Colegiado Escolar indica novo nome, desde que esse tenha sido aprovado no exame de Certificação Ocupacional. A reunião do Colegiado para esse fim deve constar registro em ata, assinada pelos membros presentes, com ampla divulgação na comunidade escolar.

Compete ao superintendente das SREs indicar candidato ao cargo de diretor nos seguintes casos: integração ou instalação de escola, seja por criação ou desmembramento e irregularidade administrativa, devidamente comprovada na escola. Nesses casos, não existe a obrigatoriedade da certificação.

Nas escolas que funcionam em penitenciárias, a indicação também é feita pela superintendência que tem o nome do candidato submetido à apreciação da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais. Nas escolas conveniadas, a indicação está prevista no convênio.

Os servidores indicados ao cargo de diretor de escola foram nomeados no DOE/MG em dois momentos: no dia 12/01/2012, no caso de diretores reconduzidos ao cargo; pois não há limitação de mandatos, e no dia 21/01/2012, no caso de diretores novatos. Nas mesmas datas foram publicadas as exonerações/dispensas dos servidores em exercício no cargo de diretor.

Os servidores indicados à função de vice-diretor foram designados no DOE/MG, também em dois momentos: no dia 13/01/2012 - Ato nº 23/12; e no dia 21/01/2012 – Ato nº 120/12. Nas mesmas datas foram publicadas as dispensas dos servidores em exercício na função de vice-diretor – Ato nº 24/12 e Ato nº 119/12.

A gratificação pelo exercício do cargo segue a Lei nº 19.837/11 e seu valor depende do número de alunos, conforme visto no Quadro 6, e sua remuneração foi feita através do subsídio até o primeiro semestre de 2015.

Quadro 6: Nível e subsídio do cargo de diretor de escola pública do Estado de Minas Gerais

Número de alunos	Nível do cargo	Subsídio (R\$)
Mais de 1500	DI	4.130,00
1.000 a 1.400	DII	3.717,00
700 a 999	DIII	3.530,56
400 a 699	DIV	3.177,74
150 a 399	DV	2.904,00
Menos de 150	DVI	2.640,00

Fonte: Anexo III da Lei 19.837/11.

No caso da gratificação à função de vice-diretor o valor é de 40% do valor do subsídio do cargo de DVI, ou seja, a remuneração para exercer a função até o primeiro semestre de 2015 foi de R\$1.056,00. O número de vice-diretores de uma escola depende do número de turnos e turmas, conforme legislação publicada anualmente sobre o quadro de pessoal da SEE/MG.

1.4.2 A Certificação Ocupacional

A primeira certificação para o cargo de diretor em Minas Gerais ocorreu em 2006, pelo Edital nº 01/06 em que a SEE/MG tornou pública a abertura de inscrições e estabeleceu normas relativas à realização de provas destinadas à Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar.

O edital determinava que a prova versaria sobre conteúdos disponibilizados em Guia de Estudos pela própria SEE/MG e, já desde a sua primeira versão, previa a validade da certificação. Essa primeira válida por 4 anos, a contar de sua aquisição, e de acordo com item 3, do inciso VI, previa que a certificação de dirigente escolar não assegura direito ao cargo, apenas credencia profissionais para participarem do processo. Nessa época para estar apto à certificação, o candidato deveria acertar 70 por cento das 40 questões da prova objetiva, ou seja, 28 questões.

Essa certificação teve uma característica diferenciada das demais edições, pois foi realizada somente para servidores das Carreiras de Professor da Educação Básica (PEB) e de Especialistas da Educação Básica (EEB) que tivessem participado e concluído, com aprovação, o Progestão e que estivessem atuando nas escolas participantes do Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa e do Projeto Escolas-Referência, incluindo as Escolas Associadas, da SEE/MG. Foi o projeto piloto da certificação em Minas Gerais na área educacional.

O Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa atua em áreas com índices expressivos de vulnerabilidade social, procurando envolver alunos, professores, pais e moradores do entorno através de atividades culturais, artísticas, esportivas e recreativas. A ideia é que a escola deve ser aberta para a população do entorno. O Projeto Escolas-Referência contou na sua implantação com a seleção de 200 escolas, localizadas em municípios com mais de 30 mil habitantes e com mais de mil alunos no ensino médio. Para favorecer a troca de experiências, cada uma das 200 escolas apontou uma escola associada para transferir os benefícios e conhecimentos adquiridos com as Escolas-Referência. Nesses projetos a participação e a dedicação dos

gestores foi fundamental para aumentar a participação da comunidade escolar no processo de uma gestão escolar mais participativa e democrática.

A Resolução nº 852 de 22/12/2006, revogada pela Resolução nº 1812/11 definiu, pela primeira vez, em Minas Gerais, que a aprovação na certificação para dirigente escolar seria critério para se candidatar ao cargo de diretor nas escolas mineiras. Previa a Resolução em seu art. 5º que a SEE/MG ou outra instituição credenciada, iria realizar periodicamente, o exame conforme edital próprio.

Em 2007, a Lei Delegada nº 174, art. 17 e Lei Delegada nº 175, art. 15 previam, juridicamente, pela primeira vez, a certificação para o cargo de diretor escolar das escolas públicas mineiras. A Lei Delegada nº 174 reestruturou os cargos de provimento em comissão da Administração Direta do Poder Executivo (Secretarias de Estado e órgãos autônomos) e a Lei Delegada nº 175 reestruturou os cargos de provimento em comissão na Administração Indireta do Poder Executivo, que compreende as fundações e autarquias.

O Decreto nº 44.871, de 07/08/2008, regulamentou os dispostos nas referidas Leis Delegadas, referente ao processo de certificação. O art. 1ª do Decreto define o objetivo da certificação como “avaliar as competências projetadas necessárias ao satisfatório desempenho desses cargos” (MINAS GERAIS, 2008). Além disso, traz outras definições importantes para o processo, tais como a criação de comissão para acompanhamento do processo, aplicação de exames com conteúdos e práticas necessários à ocupação dos cargos, a exigência de edital público a ser divulgado no DOE/MG, e que a certificação deveria ser realizada por entidade certificadora externa, o que é de vital importância para garantir a lisura do processo.

Outro edital foi publicado em 2007, o Edital nº 01/07, que previa novos objetivos da Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar. A prova de certificação foi realizada com o objetivo de credenciar professor ou especialista em educação básica ocupante de cargo das carreiras ou detentor de função pública estável ou designado para exercer o cargo de diretor de escola estadual. Essa certificação ampliou o leque de interessados a concorrerem ao cargo de diretor escolar e teve validade de 5 anos, a contar da data da

publicação do resultado final no DOE/MG. Para ser certificado, o servidor teve que ter 65% de acerto na prova de 40 questões, ou seja, 26 questões.

Em 2010, a SEE/MG publicou a terceira certificação, Edital nº 03/10, esta com validade também por quatro anos e agora com novas exigências para participar da prova, conforme inciso II, previa que somente poderá se submeter à prova aquele servidor que comprove ser detentor de cargo efetivo ou efetivado¹⁵ das carreiras de professor ou especialista educacional, possuir formação para o magistério (Pedagogia, Licenciatura Plena ou Graduação com formação pedagógica para docência) e ter 70 pontos no último processo de avaliação de desempenho a que foi submetido. Para ser certificado o servidor teve que ter 55% de acerto nas 60 questões de múltipla escolha, ou seja, acertar 33 questões.

Em 2013, novo edital foi divulgado, e já antevendo a necessidade de sua periodicidade, o Edital nº 03/13, previa que o processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual seria realizado sob a responsabilidade de empresa certificadora, contratada pela SEE/MG para este fim, observadas as normas desse Edital e a legislação citada no preâmbulo. A Certificação Ocupacional teve 2 etapas: prova objetiva e, pela primeira vez, avaliação de títulos, com validade de 4 anos.

As condições para a participação no processo mudaram, mais uma vez, conforme previsto no item 1.7 do edital, pois agora o candidato deveria atender, cumulativamente, às seguintes exigências: ser detentor de cargo efetivo ou efetivado de professor ou especialista em supervisor ou orientador Pedagógico, possuir formação para o magistério (Pedagogia, Licenciatura Plena ou Graduação acrescida de formação pedagógica docente), possuir nacionalidade brasileira ou ser naturalizado brasileiro, gozar dos direitos políticos, estar em dia com as obrigações eleitorais, estar em dia com as obrigações do serviço militar, estar em situação regular junto à receita federal, não estar, nos cinco anos anteriores à data de publicação do Edital ou durante o processo de

15 Servidores com cargo efetivo são aqueles nomeados em concurso público em exercício em órgão da administração pública. Servidores com cargo efetivados é uma denominação dada aqueles servidores que através da publicação da Lei Complementar nº 100 de 06/11/2007 tiveram adquiridos alguns direitos dos servidores públicos tais como efetivação de seus cargos, mas sem estabilidade.

Certificação Ocupacional, sofrendo efeitos de sentença penal condenatória, e não ter sido condenado em processo disciplinar administrativo em órgão integrante da administração pública direta ou indireta, nos cinco anos anteriores à data de publicação do Edital.

Desta vez, a condição para ser certificado já veio em edital, algo que não havia acontecido nas edições anteriores, conforme item 4.1, pois definia que a prova de certificação tinha carácter eliminatório para assumir o cargo de diretor de escola. No exame, constavam 60 questões objetivas de múltipla escolha, com quatro opções de cada resposta, sendo que cada resposta certa valia 1,5 pontos, totalizando 90. A prova de títulos valia 10 pontos, sendo essa distribuída conforme a graduação, especialização com pós-graduação, mestrado e doutorado. Para ser certificado, o servidor candidato deveria obter no mínimo 70% do total dos pontos da prova objetiva e dos títulos.

Em 29 de outubro de 2014 a SEE/MG publica a quinta edição com a divulgação das normas relativas ao processo de Certificação Ocupacional de diretor de escola estadual. Com os mesmos objetivos das edições anteriores, mas agora estabelece que somente servidores com cargos de PEB e EEB efetivos podem participar do processo.

A prova contou com 60 questões objetivas de múltipla escolha valendo 1 ponto para cada resposta correta, totalizando 60 pontos. A prova foi realizada em 14 de dezembro de 2014 nos municípios sede das Superintendências Regionais de Ensino. A Certificação Ocupacional foi concedida ao participante que cumprisse as exigências no edital acumulado com pontuação igual ou superior a 60% de acerto na prova de 60 questões, ou seja 36 questões.

A certificação de 2010 teve validade de 4 anos, conforme prevista na publicação dos resultados e a de 2013 certificou somente 2.382 servidores, sendo esse número insuficiente para ocupar todas as unidades escolares do sistema público estadual mineiro sendo necessário, assim, novo processo de certificação.

A Resolução vigente que prevê a certificação como critério para se candidatar ao cargo de diretor escolar é a Resolução nº 1.812/11, que em seu art. 7º define que poderá participar do processo de indicação de diretor

professor ou especialista da educação básica, efetivo, efetivado ou função pública estável que comprove ter sido aprovado em exame de certificação ocupacional de dirigente escolar realizado pela SEE/MG em 2007 ou 2010. Sendo que os exames realizados em 2007 e em 2010 não têm mais validade.

O Quadro 7 apresenta indicadores dos processos de Certificação Ocupacional realizados pela SEE/MG, disponibilizados pela SRH.

Quadro 7: Indicadores do processo de Certificação Ocupacional da SEE/MG

Ano	Número de inscritos	Participação Efetiva	Número de certificados nas 47 SREs	Número de certificados aprovados na SREC	Forma de Aprovação
2006	NR	NR	NR	NR	Ponto de Corte 70% determinado antes da prova
2007	23.658	NR	11.356	495	Ponto de Corte 65% determinado após a prova
2010	34.977	23.596	14.145	572	Ponto de Corte 55% determinado após a prova
2013	19.300	13.310	2.382	102	Prova Objetiva e de Títulos 70% determinado antes da prova
2014	11.689	8.596	6.276	318	Ponto de Corte 60% determinado antes da prova

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2014/2015

Legenda: NR – Não há registros

Atualmente, o candidato ao cargo de diretor, no caso de vacância, deve possuir a certificação de 2013 ou a de 2014. O percentual de acertos nas provas é definido pela Secretária da SEE/MG e por isso teve alterações ao longo dos processos.

No capítulo 1 descrevemos o caso de gestão com o intuito de ressaltar a atual política pública de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas de Minas Gerais. No capítulo 2, a ênfase recairá sobre às questões legais e teóricas, o percurso metodológico da pesquisa e à percepção dos atuais diretores das escolas da SREC.

2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRIGENTES DE ESCOLAS PÚBLICAS: QUESTÕES LEGAIS, TEÓRICAS E A PERCEPÇÃO DOS ATUAIS DIRETORES DA SRE METROPOLITANA C

No Brasil, a questão da democracia nas escolas públicas é algo discutido desde a década de 1980, com o processo de redemocratização do país. A CF de 1988 já previa que o ensino deveria ser ministrado com os princípios democráticos e a LDB, em 1996, veio reafirmar tal pressuposto.

Uma das diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) é a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, conforme prevê o inciso VI, do art. 1º, da Lei 13.005, de 25 de junho de 2014.

No PNE (2014-2024) a Meta 19 prevê :

“assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.” (BRASIL, 2014)

Essa meta tem duas estratégias estabelecidas nos itens 19.1 e 19.8:

“19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.” (BRASIL, 2014)

O ato jurídico da Constituição Federal, da Constituição Mineira, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e do Plano Nacional de Educação prevê a gestão democrática nas unidades de ensino pública por meio da participação da comunidade escolar na escolha do nome do candidato ao cargo de diretor.

A seguir descrevemos a definição de políticas públicas educacionais sobre o processo de seleção, formação e capacitação de diretores, bem como a análise teórica do tema e da pesquisa de campo com os diretores das escolas da SRE Metropolitana C, seus resultados e contribuições para o trabalho.

2.1 Políticas públicas educacionais sobre o processo de seleção dos diretores escolares

As políticas públicas educacionais procuram atender às propostas políticas de um governo para o desenvolvimento de ações educacionais do Estado. Dependendo da política, o Estado consegue chegar efetivamente em resultados positivos para a sociedade, mas seu sucesso depende de planejamento e ações impactantes na realidade atual.

As políticas públicas operam segundo uma agenda de interesse político. Quando existe um problema público é realizado um diagnóstico da sua situação para depois propor ações. Após conhecer o problema, deve-se ensaiar soluções, buscando um desenho inicial, levantando qual deve ser a finalidade daquela política, quais os objetivos a alcançar, quais as alternativas a considerar e os ensaios de algumas alternativas. Definida e aplicada a política, esta merece um monitoramento e avaliação para saber se foi eficiente e eficaz (CONDÉ, 2011). Para serem consideradas efetivas, seus fundamentos devem levar em consideração questões da cultura organizacional escolar e, após sua implantação, tem que haver acompanhamento, orientação e apoio constantes (LÜCK, 2010).

Já as causas para o insucesso das políticas públicas educacionais são diversas e, dentre elas, está a descontinuidade das ações governamentais associadas à mudança dos governadores e dos secretários de educação, porque no panorama educacional vigente as políticas ainda são de governo e não de Estado.

O debate sobre democracia na seleção dos diretores escolares começou a surgir no cenário da política educacional mineira em 1983. Diante da pressão

dos movimentos sociais organizados por trabalhadores da educação, buscando uma abertura democrática na gestão escolar, a SEE/MG, em união com outras instituições, realizou o I Congresso Mineiro de Educação¹⁶. Este congresso levou à incorporação na reforma educacional de reivindicações dos profissionais envolvidos e, também, das orientações de organismos internacionais e políticas administrativas de cunho econômico, começando aqui os primeiros passos para a seleção participativa pela comunidade escolar dos diretores de escola.

Já nos anos 1990, para liberação de financiamento do Banco Mundial para as políticas do setores públicos um relatório desenvolvido pelo próprio banco deveria ser cumprido pelos países financiados, o “Programa Para a Boa Governança”. O relatório do Banco Mundial definiu o conceito de governança como sendo “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento” (BORGES, 2003. p. 126).

Em Minas Gerais, a descontinuidade das políticas públicas educacionais não ocorreu e, desde a década de 1990, o estado tem políticas desenvolvidas para o aumento da qualidade do ensino, como o Projeto Melhoria da Qualidade na Educação Básica (Pró-Qualidade)¹⁷, a criação dos Colegiados Escolares e o processo democrático de indicação dos diretores.

Dados sobre o processo de seleção de diretores nas escolas públicas brasileiras podem ser vistos na pesquisa realizada pelo Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap)¹⁸ em 2010. Essa pesquisa foi coordenada pela educadora Heloisa Lück, que mapeou as práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares. No Anexo C pode-se verificar que, dos 27 entes da federação, 16 utilizam o processo de eleição na seleção de seus

16 Para maiores informações sobre o I Congresso Mineiro de Educação, acessar <proped.pro.br/teses/teses_pdf/2006_2-231-ME.pdf>. ARAUJO, Ubaldo Dutra de. **Neidson Rodrigues e o primeiro Congresso Mineiro de Educação: história, pensamento e ação na reconstrução democrática dos anos 80**. UERJ. 108f. 2009.

17 Para maiores informações sobre o Pró-Qualidade, acessar <seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19493/11319>. FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras**. RBP AE – v.25, n.2, p. 233-246, mai./ago. 2009.

18 O Cedhap é uma organização que atua em vários contextos profissionais na área, da educação. Para maiores informações acessar o *website* <<http://www.cedhap.com.br>>.

gestores, entre eles Minas Gerais, ou seja, 59% dos Estados utilizam o processo de eleição na seleção. Ainda podemos verificar que Minas Gerais, Acre, Tocantins e Paraíba são os Estados que utilizam a certificação como um dos processos de seleção de diretores escolares. Ou seja, 14,8% dos estados da federação usam esse tipo de modalidade como pelo menos uma das etapas do processo de seleção de dirigentes de escolas.

Para que possamos analisar o processo de seleção dos diretores das escolas públicas dos estados brasileiros, também é possível recorrer à questão 21 do questionário, realizado na aplicação da Prova Brasil de 2011¹⁹, no qual foi perguntado aos diretores qual foi a forma como estes assumiram a direção da escola. Os resultados podem ser vistos na Tabela 2.

Tabela 2: Questão aplicada nos diretores das escolas públicas estaduais brasileiras – Questão 21 do questionário diretor Prova Brasil 2011

Forma de seleção	Número de diretores	Percentual de diretores (%)
Seleção	2.802	14
Eleição apenas	5.253	25
Seleção e Eleição	4.918	24
Indicação de técnicos	1.199	6
Indicação de políticos	1.970	9
Outras Indicações	1.998	10
Outra forma	2.589	12
Total	20.729	100

Fonte: SAEB 2011

Nota: Questionários aplicados: 21.463 | Questionários respondidos: 21.050 | Respostas válidas para esta questão: 20.729

A Tabela 2 mostra que, 49% dos diretores de escolas estaduais no Brasil que responderam ao questionário afirmaram que assumiram a direção da escola por eleição. Sendo 25% apenas por eleição e 24% por seleção e eleição.

A Tabela 3 representa a questão 21 do questionário, realizado na aplicação da Prova Brasil de 2011, aplicada nos diretores das escolas públicas estaduais mineiras.

¹⁹ Os dados dos questionários do SAEB podem ser acessados através do *website* do QUEDu: <quedu.org.br>. Esse *website* é um portal aberto e gratuito, onde encontramos informações sobre a qualidade do aprendizado em cada escola, município e estado do Brasil.

Tabela 3: Questão aplicada nos diretores das escolas públicas estaduais mineiras – Questão 21 do questionário diretor Prova Brasil 2011

Forma de seleção	Número de diretores	Percentual de diretores (%)
Seleção	56	2
Eleição apenas	510	18
Seleção e Eleição	1.914	66
Indicação de técnicos	83	3
Indicação de políticos	11	0
Outras Indicações	224	8
Outra forma	98	3
Total	2.896	100

Fonte: SAEB 2011.

Nota: Questionários aplicados: 3.006 | Questionários respondidos: 2.946 | Respostas válidas para esta questão: 2.896

A Tabela 3 mostra que, 66% dos diretores de escolas estaduais de Minas Gerais que responderam ao questionário afirmaram que assumiram a direção da escola por seleção e eleição e 18% por eleição, em um total de 84%. No Brasil o total é de 49%, comparado aos 84% em Minas Gerais, o que demonstra que temos mais diretores mineiros que reconhecem que passaram por um processo de seleção por eleição para estarem na direção, em relação ao país.

A eleição possibilita a alternância de maiorias no poder, mas também representa a realização de dois requisitos de um governo representativo, a representatividade do povo, no caso do processo de seleção de diretores da comunidade escolar; e o da responsividade, que indica que o governo está agindo em resposta às demandas da população, baseado na ideia de eficiência e competência no que diz respeito às questões que envolvem a prestação de contas à população (KINZO, 2004).

Para Anísio Texeira, *apud* Pagni (2008), a questão da democracia na educação brasileira é encarada da seguinte forma:

“pressupõe a democracia como condição para a livre comunicação entre os homens e para essa filosofia da educação, entendendo-a em pelo menos dois sentidos: como forma de vida social e como modo ético de vida pessoal (PAGNI, 2008, p. 70).”

No primeiro sentido, como forma de vida social, é a forma como os membros de um determinado grupo se aglutinam em torno de interesses comuns e realizam trocas de experiências. No segundo sentido, como modo ético de vida pessoal, implica a auto-imposição de deveres ao indivíduo, acreditando que depois que este experimentasse esse modo de vida não aceitaria outro.

Sendo assim, uma das principais justificativas para que o processo de seleção de diretores escolares seja feita de forma democrática é a de que desta forma pode-se acabar com o clientelismo e o favorecimento pessoal quando o diretor é indicado politicamente. Em algumas situações, dependendo da forma de escolha, o clientelismo não deixa de existir no processo. Por exemplo, quando há escolha tríplice, em que três nomes são encaminhados ao poder executivo para decisão, ainda temos a influência política (PARO, 1996).

A legislação mineira, conforme pode ser visto na Resolução nº 1812/2011, demonstra tal fato quando no artigo 42 diz que compete ao diretor da regional de ensino indicar o nome do servidor para o cargo de diretor e para a função de vice-diretor no caso de integração ou instalação de escola, seja por criação ou desmembramento e no caso de irregularidades administrativas, devidamente comprovadas na escola. Também, de acordo com o artigo 44, nas escolas que funcionam em penitenciárias, a indicação do diretor da regional em lista tríplice é submetida à apreciação da Secretaria de Estado de Defesa Social. Nas escolas conveniadas, a indicação para o cargo é feita conforme estabelecido no convênio.

O processo de eleição possui suas limitações. Ele trouxe para o imaginário a convicção de que haveria uma maior participação da comunidade escolar, mas nem sempre isso é verdade. O fato de o processo ser democrático não implica em participação popular. Também acreditava-se que se iria eliminar o autoritarismo nas escolas por parte dos diretores. Mas o diretor também não fica imune ao corporativismo, pois os professores que o apoiaram tentam tirar partido da situação dentro da escola. Assim, o processo de eleição gera uma possibilidade de participação da comunidade escolar, mas não há uma garantia efetiva de que vá acontecer (PARO, 1996).

Segundo Paro (1996):

“no caso da escola pública, as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais como uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar” (PARO, 1996, p. 382).

Como pontos fortes, podemos levantar: o processo de eleição pela comunidade escolar tende a levar o diretor escolhido a ter maior compromisso com a comunidade que o elegeu; há maior possibilidade de acesso ao cargo de diretor aos professores e especialistas da educação que, pelo clientelismo, nunca conseguiriam concorrer a um cargo como este; e o diretor eleito, com menos obrigações burocráticas, tende a abrir mais espaço para as questões pedagógicas.

Porém, a certeza de que o gestor eleito seja mais democrático não é garantia, pois ele ainda precisa lidar com o sistema educacional sem ter acesso às fontes de poder políticas, pois com a indicação, quando havia impecílios com o sistema o poder que havia indicado interferia a favor do gestor, além de ter de ficar entre o sistema e sua equipe. Isso gera conflito entre os interesses da comunidade e os do sistema educacional. Porém, esse conflito pode ser considerado saudável, pois desarticula a autoridade do Estado e articula-se com os interesses da comunidade escolar. Assim, o diretor poderá ver com mais cuidado as demandas da comunidade como, por exemplo, nas solicitações dos pais e no apoio, mesmo que discreto, nas manifestações grevistas.

Com a eleição, a gestão escolar passa a ter cogestores, as reivindicações passam a ser de um grupo e os cidadãos passam a controlar o Estado para que este atenda os seus interesses. Há maior liberdade e maior consciência dos direitos e obrigações. Segundo Paro (2003):

“o que se constata é que a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante, ao lado de múltiplos outros fatores, seja na maneira como tal personagem se comportará na condução das relações mais ou menos democráticas na escola, seja pela sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja ainda na maior ou menor eficácia com

que promoverá a busca de objetivos, seja finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos” (PARO, 2003, p. 7-8).

Para alguns autores, as vantagens do processo de eleição em detrimento da indicação política são: a comunidade dá maior reconhecimento ao diretor; há maior rotatividade de pessoas na função, não deixando o cargo ser vitalício; pode-se repensar a recondução do gestor, ou não, no próximo processo de eleição, pois a comunidade poderá destituí-lo através do voto; essa forma de seleção é rica na forma de condução da pessoa ao cargo, pois produz debate na comunidade escolar; e a eleição promove diversos elementos que favorecem a gestão democrática (SILVA, 2007).

No Quadro 8, as características das diversas modalidades de seleção de diretores de escola podem ser vistas.

Quadro 8: Modalidade de seleção para o cargo de diretor escolar

Modalidades de seleção de diretores	Características
Indicação política	Forma mais usual de clientelismo.
Carreira	Vinculado a critérios como tempo de serviço, merecimento, distinção, escolarização entre outros.
Concurso público	Contra ponto a indicação política. É objetivo e baseado em méritos intelectuais. Tem como restrição a priorização das questões burocrática e o diretor se torna dono da escola até sua aposentadoria.
Listas tríplexes, sêxtuplas ou combinação de processos	Consulta a comunidade para a indicação de nomes para dirigentes políticos, mas corre-se o risco de haver uma indicação política.
Eleição	Considerada a mais democrática. Valoriza a legitimidade do diretor como coordenador do processo pedagógico.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de DOURADO; MORAES e OLIVEIRA, 2015

Dentro da modalidade de eleição, podemos identificar variados critérios e formas de organizar um processo. Por exemplo, temos critérios variados em relação à formação profissional do candidato, ao tempo de exercício na função de professor ou especialista, e no tempo de serviço em exercício na escola para a qual se quer candidatar. Outros exemplos são a forma de realização da eleição, seja direta pela comunidade, em que a eleição é a única fase do processo, ou de forma mista, em que a eleição é apenas uma das fases do processo. Também temos eleição por toda uma comunidade escolar ou por um

conselho que a representa. Por formas mistas entende-se aquelas que se desdobram em duas ou mais etapas (SILVA, 2007).

Segundo Paro, *apud* Silva (2007), existem diversos elementos que compõem a eleição:

“eleição uninominal ou plurinominal para escolha pelo poder executivo; b) exigência ou não de quorum mínimo para legitimação do processo; c) o universo de pessoas elegíveis e a presença ou não de pré-requisitos para os candidatos; d) a lista dos eleitores, considerando alternativas como eleição por meio de um colégio eleitoral restrito como Conselho de Escola, por meio de voto proporcional dos vários setores envolvidos ou através de voto universal; e) a articulação ou não do cargo de diretor eleito com uma carreira do magistério; e f) a duração do mandato do diretor eleito e as normas relativas à recondução de novos mandatos” (SILVA, 2007, p. 161).

Na modalidade mista de seleção, na fase anterior à eleição, ocorre uma avaliação da competência técnica dos candidatos. A eleição vai avaliar a competência de liderança dos candidatos. A crítica à fase mista é que pré-seleciona candidatos não sendo possível a todos participarem do processo eleitoral, caso não sejam classificados na primeira fase.

As variadas críticas ao processo de eleição de diretores devem servir para a busca do seu aperfeiçoamento e não de impecílios para desmotivar o uso desse processo na escolha dos gestores de escolas públicas.

A seguir apresentamos a metodologia utilizada na pesquisa de campo do trabalho.

2.2 Metodologia da pesquisa

Existem diversos temas e problemas de pesquisa na área de ciências sociais, sendo a pesquisa um procedimento científico para responder a questões consideradas relevantes com diferentes estratégias de resposta. Sabendo que o trabalho aqui proposto teve como objetivo explorar a política de seleção dos gestores escolares das escolas públicas do Estado de Minas Gerais na percepção dos diretores das escolas da SREC foi através do estudo de caso que foi possível descrever o cenário atual da pesquisa.

A partir do caso de gestão, foram construídas algumas hipóteses com base em teorias. Estas, por sua vez, são compostas por conceitos que são símbolos representativos de uma ideia sobre uma entidade ou processo ou uma de suas propriedades. A definição do conceito é a própria resposta do conceito: a capacitação dos candidatos a gestores escolares oportuniza a mais servidores acesso aos conhecimentos e habilidades necessários para a prática da gestão?

Os conceitos oferecem uma linguagem comum, uma perspectiva, e são instrumentos para classificar as experiências e os blocos constituintes e definidores das teorias. Os dados dão apoio à teoria, mas nem sempre a confirmam. Assim, o teste de hipótese é apenas um procedimento de todo o processo de pesquisa.

O que foi pensado quando da elaboração das perguntas do questionário foi levantar certas pré-hipóteses, de certas teorias, em que algumas foram comprovadas e outras não. Assim, nos dados obtidos com a construção do questionário, esclarecemos em campo a confirmação da teoria em questão fazendo uma discussão com os autores, passando a construir um aporte teórico a partir do que foi feito em campo.

O desenho desta pesquisa em questão procurou selecionar e organizar as evidências com a coleta de dados primários e secundários. Segundo Richardson (1985) existe uma forte dependência entre os dados e a teoria, pois a tese de hipóteses pré-formuladas da pesquisa e certas operações lógicas, que precedem a coleta de dados, quando confirmados, corroboram com a teoria.

A escolha pelo estudo de caso se deve ao fato da própria definição sobre esta estratégia de pesquisa de Yin (2010, p. 43): uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos preespecificados. Também se deve aos fatos elencados por Graham (2010):

“Estudos de caso podem ser usados para muitos fins, mas tendem a ter alguns elementos em comum:

- Um item curioso.
- Documentação de questões reais ou fictícias.
- Foco em um problema ou desafio, seja para superá-lo ou para documentar os esforços feitos para suplantá-lo.
- Forte enfoque no contexto e em circunstâncias mitigadoras.

- Potencial para transferência de conhecimentos, entendimentos ou habilidades para estudantes, profissionais ou pesquisadores” (GRAHAM, 2010, p.25).

Para o nosso estudo em questão, a política de seleção de diretores na SEE/MG apresenta-se em forma de resolver um problema, e a análise do seu histórico e da atual situação do processo nos permite a chegar, através da pesquisa de campo e documental, a conclusões de modo a propor algo que pudesse impactar positivamente no processo de seleção de gestores escolares.

Nas atividades desenvolvidas profissionalmente pela pesquisadora, foi possível detectar uma alteração no processo de seleção de gestores escolares da SEE/MG e pesquisar o impacto dessa política no processo democrático de seleção de diretores escolares. Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa surgiu de circunstâncias profissionais da pesquisadora.

Considerando que os fenômenos relacionados à educação são complexos, faz-se necessário um levantamento de dados para a pesquisa. Assim, o *survey* foi utilizado como método para o levantamento de dados em uma amostra tirada de uma população.

O universo da pesquisa são todos os indivíduos que compõem o universo, a população são os indivíduos respondentes. A população alvo, no nosso estudo de caso, são os diretores escolares. Assim, definida a população alvo, fica estabelecida a técnica específica de amostragem probabilística por conveniência aleatória simples, que é aquela em que todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Por conveniência, foram os diretores da SREC.

O método refere-se a um procedimento específico de coleta e/ou análise de dados e a metodologia refere-se às tarefas, estratégias e critérios que regem a investigação científica, incluindo todas as facetas do trabalho de pesquisa. Os métodos são os instrumentos da pesquisa e, no nosso caso, foram utilizados pesquisa documental, registros em arquivos e questionário.

A pesquisa documental realizada refere-se às legislações consultadas pertinentes ao caso, os registros em arquivo na SREC e os relatórios e dados disponibilizados pela SEE/MG. O questionário aplicado, disponibilizado no

Apêndice A, foi elaborado para verificar a percepção dos diretores das escolas da jurisdição da SREC e para sua aplicação foi solicitada autorização ao diretor responsável pela superintendência. Cabe salientar que no momento da aplicação a pesquisadora estava presente. Grande percaução na pesquisa foi a mudança de governo de 2014 para 2015 em Minas Gerais e atingir a totalidade dos diretores na aplicação dos questionários.

Na pesquisa com os diretores foram feitas perguntas diretas consistentes, comunicadas de forma clara e assegurando o sigilo. O questionário foi composto por introdução e a explicação da importância da pesquisa, questões e encerramento. As questões feitas serviram para mensurar os estados subjetivos dos diretores, seus conhecimentos e percepções, sentimentos e posicionamento em relação à questão do processo de seleção de gestores escolares. Assim, a proposta foi a de que os diretores se posicionassem em relação à pergunta, tendo uma resposta única e bem definida. Foi construída uma escala de atitude, tipo escala *Likert*, na qual os itens perguntados são positivos e negativos, na tentativa de evitar um preenchimento automático por parte do pesquisado e para controle metodológico. As respostas fornecidas estavam de acordo com a seguinte escala: concordo totalmente; concordo mais que discordo; discordo mais que concordo e discordo totalmente.

A validade do *constructo* do processo de seleção de diretores escolares foi verificada através do bloco 2 do questionário, identificando em que grau as variáveis caminham juntas. Sendo o mesmo tabulado através de um banco de dados no *Excel*. Em todo o processo, teve-se os seguintes cuidados: consentimento das pessoas, privacidade e confidencialidade dos que participaram e arquivo dos dados coletados.

O questionário foi elaborado em 2 blocos utilizando-se uma linguagem simples e direta com sequência funil, com as questões gerais precedendo as específicas. Foram escolhidas questões fechadas, por serem mais específicas. O bloco 1 consta de perguntas sobre o perfil do diretor escolar e no bloco 2 consta questões sobre o processo de seleção de diretores e da Certificação Ocupacional com respostas na escala *Lickert* conforme já descrito. Ao final do questionário foi feita uma pergunta para saber o grau de compromisso com que

os pesquisados responderam às perguntas, usando também a escala *Lickert* como referência, mas agora nos seguintes níveis: totalmente comprometido; mais comprometido do que descomprometido; mais descomprometido que comprometido e totalmente descomprometido.

A seguir, os dados coletados por meio do questionário são apresentados e discutidos.

2.3 Análise dos dados coletados no questionário

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados obtidos na aplicação dos questionários aos diretores das escolas da SREC que foram aplicados durante reunião administrativa com o atual superintendente da regional. As reuniões ocorreram no mês de abril de 2015 e foram divididas em grupos pelo município das escolas.

Como a pauta da reunião era sobre diretores com cargo efetivo, somente para estes a pesquisa foi aplicada. Ou seja, dos 167 diretores que a pesquisa tinha como população, somente 135 foram convocados. Assim, todos os entrevistados possuem cargo efetivo como professor ou especialista da educação. Desses, 125 responderam ao questionário. Os questionários não respondidos foram pela ausência do diretor na reunião pelos seguintes motivos: licença para tratamento de saúde, férias regulamentares e escolas que estavam sem servidor ocupando o cargo de diretor.

Para melhor compreensão e organização, os dados serão apresentados de acordo com os blocos do instrumento. No bloco 1, temos o perfil dos atuais diretores da SREC com 10 perguntas com o propósito de identificar o perfil destes gestores. Foram feitas perguntas sobre o cargo efetivo do servidor, se possui a certificação ocupacional, sexo, nível e escolaridade, tempo de serviço no estado, tempo como diretor, tempo como diretor na atual escola, faixa etária, se possui algum tipo de curso de aperfeiçoamento e a forma como foi conduzido ao cargo.

No bloco 2, temos questões referentes ao processo seletivo de gestor escolar, tais como a Certificação Ocupacional, padrões de competência dos

diretores escolares, aprimoramento profissional, capacitação de gestores, capacitação a distância e processo de seleção democrática. Este bloco termina com a explicitação do questionário quanto ao grau de compromisso com o qual o diretor respondeu tal instrumento.

Na última questão do questionário foi identificado que 98% dos diretores responderam ao questionário totalmente comprometidos e 2% mais comprometidos que descomprometidos, o que corrobora a validade dos resultados da pesquisa.

A seguir, as categorias de análise das questões aplicadas aos diretores da SREC: o perfil dos respondentes, a prova de Certificação Ocupacional, a Certificação Ocupacional e o processo de seleção de diretores, a capacitação de candidatos ao cargo de diretor e a democracia no processo de escolha de diretores escolares.

Iniciamos com a análise do perfil dos respondentes, questões 1 a 10, do bloco 1 do questionário.

2.3.1 O perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes mostra que, dos atuais diretores da SREC pesquisados, 14% não possuem a certificação para concorrerem a um novo processo de seleção. Este índice pode ser explicado devido a alguns diretores encontram-se aguardando o processo de aposentadoria, outros não têm interesse em continuar no cargo, e ainda há os que não conseguiram lograr êxito nas provas ocorridas em 2013 e 2014. Na prova de 2013, a SREC teve 102 certificados não perfazendo nem um candidato certificado para as 167 escolas. Na prova de 2014, a SREC teve 318 certificados, tendo um candidato por escola.

Dos pesquisados, 68% são mulheres e 32% são homens, o que mostra um universo de gestores feminino. Em relação à escolaridade, podemos identificar que somente 1% dos diretores possuem mestrado e que todos atendem à LDB em relação ao nível de escolaridade para atuação na educação

básica²⁰, pois 71% possuem curso superior completo e 28% especialização. Aqui podemos verificar que o percentual de servidores que conseguem realizar uma especialização é baixo. Se analisarmos os dados de escolaridade com os de aprovação na certificação podemos verificar que, dos diretores certificados, 73% possui curso de especialização, 26% superior completo e 1% mestrado.

Podemos verificar que 28% dos diretores possuem de 20 a 25 anos na rede estadual, 26% possuem de 25 a 30 anos e 20% de 15 a 20 anos. O que significa que 74% dos entrevistados possuem entre 15 a 30 anos de trabalho na rede estadual, ou seja possuem experiência como professores na rede na qual atuam como gestores. Ainda temos 13% com mais de 30 anos de rede. Considerando que os homens devem possuir 30 anos de contribuição como professor para se aposentar e 55 anos de idade, podemos verificar que alguns diretores já possuem um dos critérios, mas não possuem o outro. Pode-se verificar ainda que 12% possui de 10 a 15 anos de rede e somente 1% possui de 5 a 10 anos de rede.

Nos dados podemos identificar que dos atuais diretores da SREC entrevistados, 40% dos respondentes possuem de 1 a 5 anos como diretor de escola, que 25% possuem de 5 a 10 anos, e que 22% possuem de 10 a 15 anos de direção. Somente 9% possuem menos de 1 ano de experiência como diretor. Sendo que 45% atuam como diretor na atual escola de 1 a 5 anos, 25% de 5 a 10 anos, 18% de 10 a 15 anos, e 9% a menos de 1 ano.

Pode-se verificar, em relação à faixa etária dos diretores, que 49% possui entre 40 e 49 anos e 30% de 50 a 54 anos, ou seja 79% dos diretores tem mais de 40 anos de idade. Em relação a possuírem algum tipo de curso de aperfeiçoamento em gestão escolar 83% dos diretores afirmaram que possuem.

20 Art. 62º da Lei nº 9.394/96. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

2.3.2 Formas de assumir a direção da escola

A forma como os diretores assumiram a gestão das escolas está representada no Gráfico 1, no qual 55% considera que assumiu a direção da unidade por processo seletivo e eleição pela comunidade escolar, e 28% afirmam ter assumido a direção por processo de eleição pela comunidade escolar apenas, pois a SEE/MG possui os casos em que o diretor é indicado pelo superintendente da regional de ensino sem passar por processo de seleção, sendo o indicado ao cargo considerado um interventor na escola para assumir a direção. Ou seja, 83% considera que passou por um processo de consulta pela comunidade escolar.

Temos 4% que consideram que foi indicada por processo seletivo e indicação política, o que pode ser explicado pela própria legislação mineira que permite que nos casos de irregularidade administrativa, devidamente comprovada na escola, o diretor será indicado pelo gestor da SRE.

Já 3% dos diretores consideram que apenas passaram por processo seletivo. Levando em conta que alguns diretores questionaram a pesquisadora sobre a forma de sua condução pela indicação pelo Colegiado, tendo dificuldade de associá-lo ao processo de eleição pela comunidade escolar, estes respondentes devem representar servidores que não consideram o processo de indicação pelo Colegiado Escolar como indicação pela comunidade.

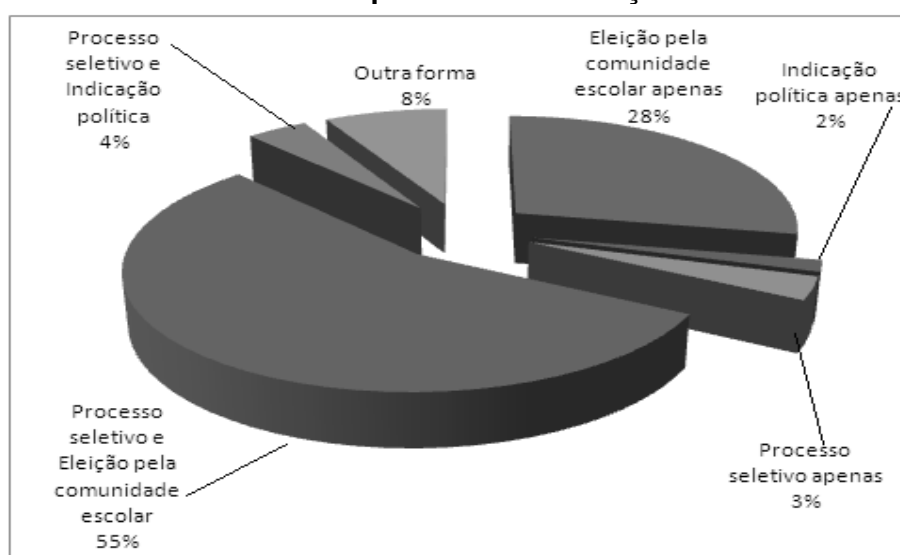
Também podemos identificar que 2% consideram que foram conduzidos por indicação política apenas, o que deve representar os gestores das escolas conveniadas, em que a indicação para o exercício do cargo de diretor é feita conforme estabelecido em convênio.

As percepções aqui realizadas devem ser levadas em conta pela presença da pesquisadora no momento da aplicação dos questionários, bem como pelas perguntas dos diretores no momento de respondê-lo.

Ainda temos 8% dos diretores que reponderam que foram conduzidos ao cargo de outra forma. Um dos gestores escreveu no questionário que foi indicado por processo seletivo, eleição pela comunidade escolar e indicação do

governador do Estado de Minas Gerais. O Gráfico 1 traz as formas com que os diretores assumiram as escolas, de forma sistematizada:

Gráfico 1: Forma que assumiu a direção da escola



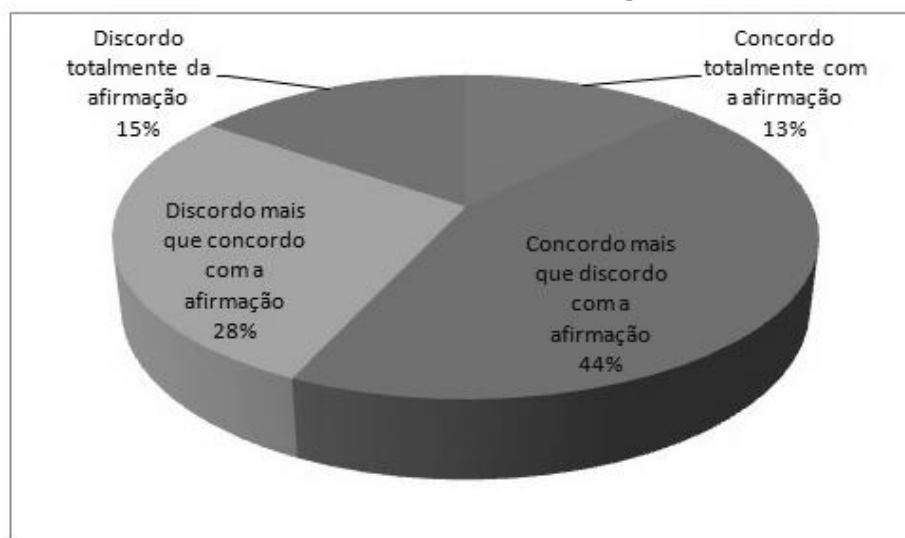
Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

A seguir a análise da categoria sobre a Certificação Ocupacional, questões 11, 12, 13 e 14, do bloco 2 do questionário.

2.3.3 A prova de Certificação Ocupacional

Sobre a prova de Certificação Ocupacional, os diretores respondentes concordam em 57% que a aprovação na prova proporciona a seleção dos melhores candidatos ao cargo de diretor, como pode ser visto no Gráfico 2. Aqui podemos verificar que os diretores identificam que a definição de critérios objetivos e técnicos de mérito são válidos e devem ser levados em consideração no momento de selecionar os gestores escolares.

Gráfico 2: A aprovação na Certificação Ocupacional proporciona a seleção dos melhores candidatos ao cargo de diretor



Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

Ainda analisando o Gráfico 2, dos 43% que não reconhecem a aprovação da certificação como forma de seleção dos melhores candidatos, 86% estão certificados e 17% não estão certificados.

Nas respostas do questionário ainda foi possível identificar que 49% dos respondentes concordam mais que discordam que a certificação de um candidato ao cargo de diretor não é um parâmetro para aferição de sua competência gerencial e que 32% concordam totalmente com a afirmação. Esse resultado demonstra que 81% dos entrevistados não vêem a aprovação na prova de certificação como medição de competência gerencial.

Também foi identificado que 55% dos diretores entrevistados afirmam que concordam mais que discordam com a afirmação de que conhecem todos os padrões de competências avaliados na prova de certificação e que 12% concordam totalmente com a afirmação e conhecem todos os padrões de competência.

A seguir a análise da categoria sobre a Certificação Ocupacional e o processo de seleção de diretores, questões 15 e 16, do bloco 2 do questionário.

2.3.4 A Certificação Ocupacional e o processo de seleção de diretores

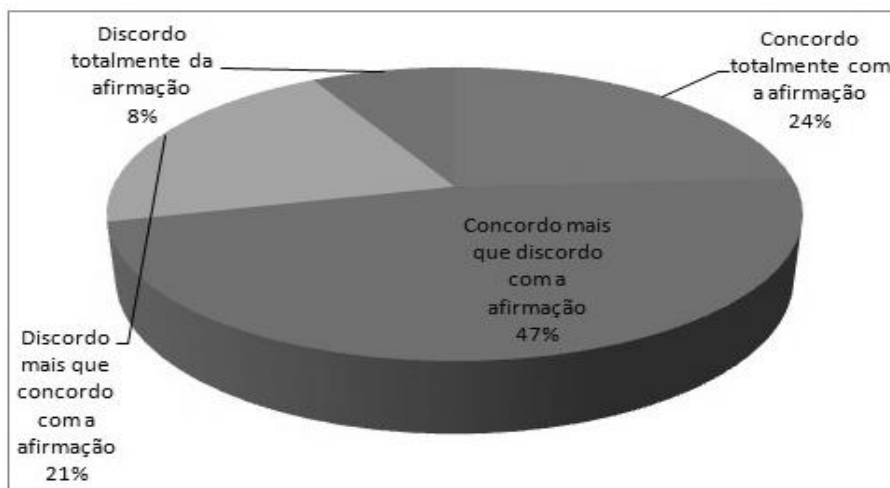
Em relação à interferência da prova de certificação no processo de seleção de gestores, podemos verificar que 64% dos diretores concordam que a Certificação Ocupacional não estimula o aprimoramento funcional contínuo do diretor.

Podemos verificar com a apresentação do Gráfico 3, que 47% dos diretores concordam mais que discordam que a Certificação Ocupacional melhorou o processo seletivo de diretores da SEE/MG, e que 24% concordam totalmente. Assim, a certificação como pré-requisito a concorrer ao cargo de diretor de escola é um avanço no processo, porém 21% discordam mais que concordam.

Dos 8% dos diretores que discordam totalmente de que a certificação melhorou o processo seletivo de diretor, 40% destes não estão certificados, o que pode justificar essa discordância em identificar que a certificação melhorou o processo.

Os dados acima apresentados revelam que o aprimoramento profissional contínuo do diretor não está associado aos seus estudos para a realização da prova de Certificação Ocupacional, porém a inserção da prova na seleção de gestores escolares representa uma melhor qualificação no processo de seleção dos mesmos.

Gráfico 3: A Certificação Ocupacional melhorou o processo seletivo de diretor de escola da SEE/MG



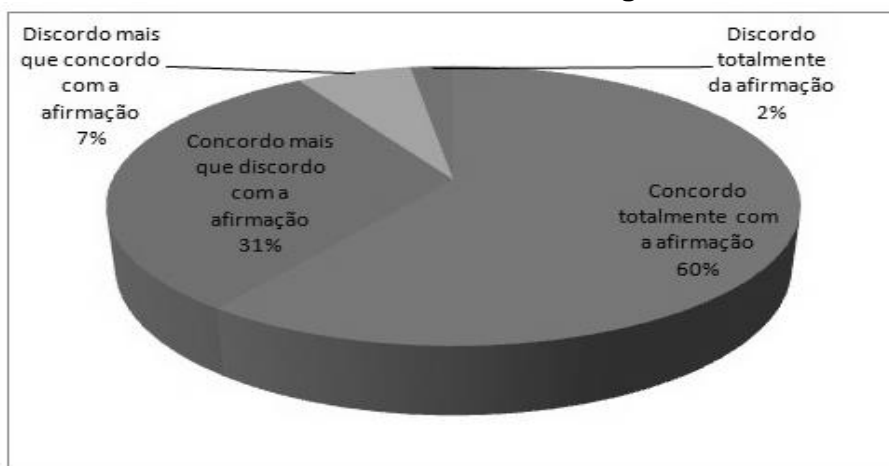
Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

A seguir a análise da categoria a capacitação de candidatos ao cargo de diretor, questões 17, 18 e 19, do bloco 2 do questionário.

2.3.5 A capacitação de candidatos ao cargo de diretor

Sobre a capacitação de candidatos ao cargo de diretor, 91% dos entrevistados concordam com a afirmação de que todos os candidatos a diretor devem ter capacitação antes de concorrerem ao cargo (60% concordam totalmente e 31% concordam mais que discordam), conforme pode ser verificado no Gráfico 4.

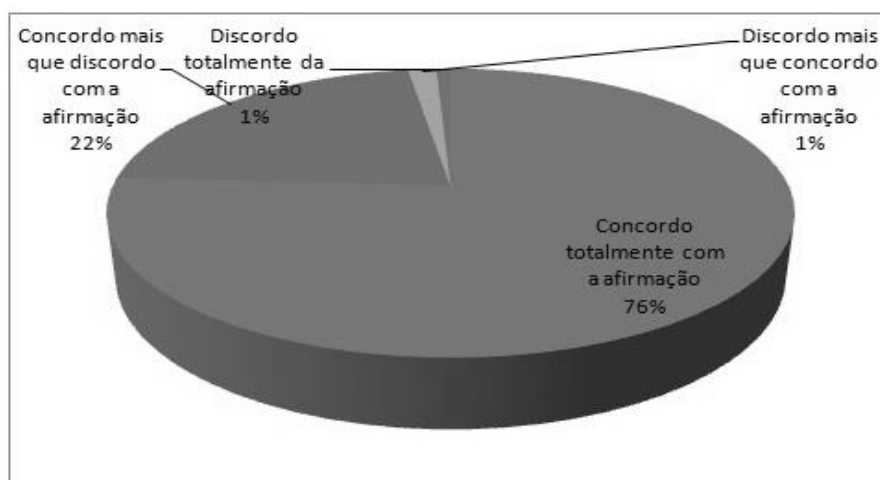
Gráfico 4: Todos os candidatos a diretor devem ter capacitação antes de concorrerem ao cargo



Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

Também podemos aferir que 98% dos diretores concordam que a capacitação de candidatos ao cargo de diretor pela SEE/MG seria uma iniciativa válida (76% concordam totalmente e 22% concordam mais que discordam), conforme pode ser visto no Gráfico 5.

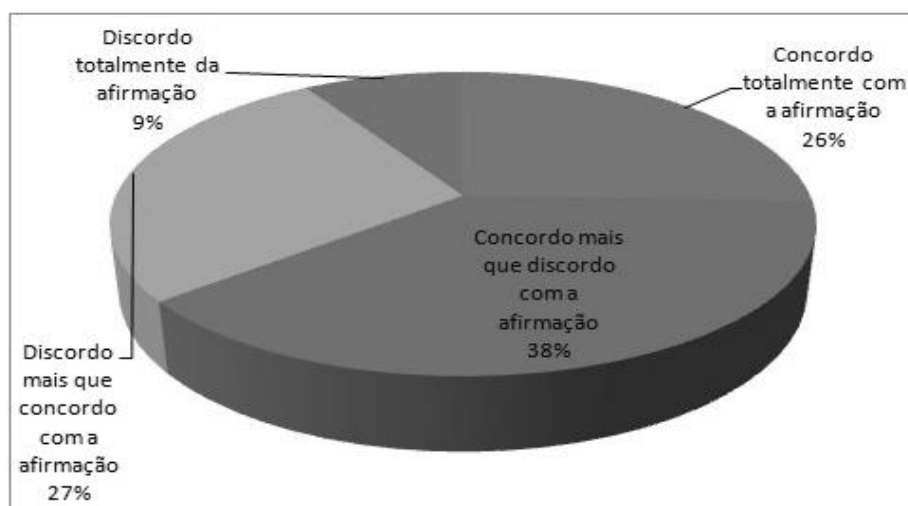
Gráfico 5: A capacitação de candidato a direção pela SEE/MG seria uma iniciativa válida



Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

Em relação à realização de uma capacitação a distância, ainda temos 36% dos diretores que discordam (9% discordam totalmente e 27% discordam mais que concordam) de que ela deveria ser realizada dessa forma, como pode ser visto no Gráfico 6. Porém, 64% concordam com a capacitação a distância (26% concordam totalmente e 38% concordam mais que discordam).

Gráfico 6: A capacitação a distância aos candidatos é a melhor forma de oportunizar a mais pessoas acesso aos conhecimentos e habilidades necessárias para a prática da direção



Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

Dos diretores que discordam da capacitação a distância, 96% afirmam que a capacitação de candidato à direção pela SEE/MG seria uma iniciativa válida. Assim, tais diretores demonstram que aprovam a capacitação, ainda que haja ressalvas quanto à forma como essa deva ser realizada.

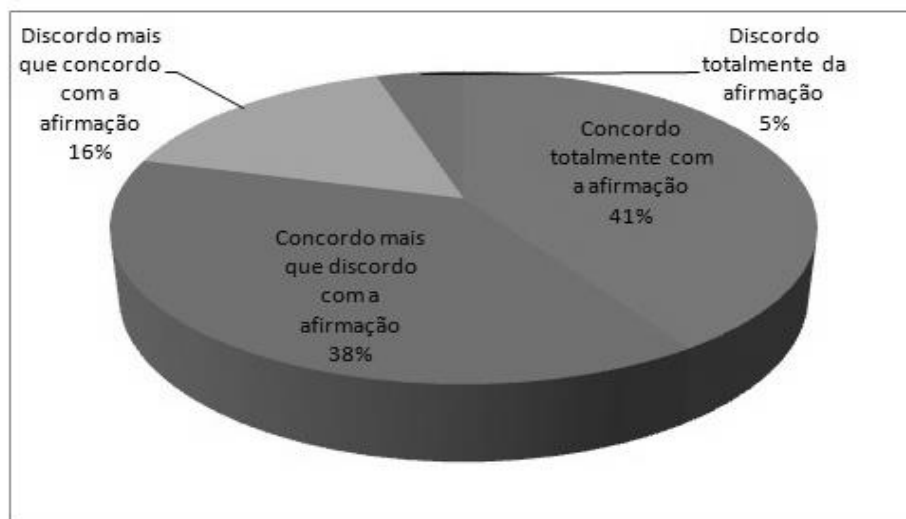
A seguir a análise da categoria dos princípios democráticos no processo de escolha de diretores escolares, questão 20, do bloco 2 do questionário.

2.3.6 Os princípios democráticos no processo de escolha de diretores escolares

Sobre os princípios democráticos no processo de escolha de diretores escolares, o Gráfico 7 demonstra que 41% dos diretores concordam totalmente que o processo de seleção mista de diretores realizada pela SEE/MG é um processo democrático, 38% concordam mais que discordam com a afirmação, totalizando 78% dos diretores que concordam.

Aqui devemos lembrar que, no atual processo de seleção de diretores da SEE/MG, nenhum servidor contratado pode participar do processo e não há determinação de mandatos. Em relação ao tempo na gestão escolar a legislação vigente determina que o mandato está em vigor até o próxima publicação de legislação regulamentadora.

Gráfico 7: O processo de seleção mista de diretores realizada pela SEE/MG atualmente é democrático



Fonte: Questionário Diretores Escolares SREC.

Ao analisar a questão sobre os princípios democráticos no processo de seleção de diretores escolares, há de se lembrar que a legislação mineira prevê que o cargo de diretor de escola é de livre nomeação e exoneração do governador do Estado, conforme previsto na CE/89 e na CF/88.

Sendo assim, a seleção de diretores é um processo de consulta a comunidade escolar, no qual ela tem o direito de indicar seu candidato. Contudo, é o governador do estado que determina a condução ao cargo ou não. Desta forma, o processo de seleção de diretores das escolas estaduais públicas mineiras só é considerado democrático quando há aprovação por parte do governo do nome indicado pela comunidade, do contrário, a voz da comunidade escolar pode não ser ouvida, fazendo com que a seleção não seja democrática. Em suma, caso o governo coloque empecílios na escolha do gestor indicado pela comunidade o mesmo poderá não ser conduzido ao cargo. Ou seja, a maneira como a política é tratada em Minas Gerais é determinante na democracia do processo.

Em diálogo com os autores de referência, podemos verificar que a questão dos princípios democráticos no processo de seleção ainda é algo que deve ser pensado pelo governo mineiro para que o PNE seja cumprido. Pois, a SEE/MG identifica que um dos seus objetivos de apoio é a necessidade de se fortalecer a gestão democrática nas escolas, ampliando a participação da comunidade escolar, o compartilhamento das decisões e responsabilidades, porém depende da vontade política.

No próximo capítulo é apresentado o plano de intervenção, proposto pela autora, utilizando a ferramenta 5W2H, o detalhamento das ações envolvidas levando-se em consideração os autores Kinzo (2004), Paro (1996), Silva (2007) e Lück (2010) e as reflexões finais do trabalho.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO: O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE CANDIDATOS AO CARGO DE DIRETOR

Na análise da percepção dos atuais diretores das escolas da SREC em relação ao processo de seleção de gestores da SEE/MG, realizada no capítulo anterior, foi possível perceber que a proposta de um curso preparatório para candidatos ao cargo de diretor é uma iniciativa válida como plano de ação, a partir das respostas dos pesquisados e tendo em vista que o processo atual não prevê experiência mínima no cargo de diretor, ou na função de vice-diretor ou mesmo de estágio, ou de qualquer curso de formação em gestão escolar, para assumir a direção das escolas públicas estaduais mineiras.

Diante disso, estão sendo feitas propostas de intervenção com o objetivo de concretizar a implementação do curso e que o mesmo possa ser um plano de ação que funcione como projeto piloto da SEE/MG, pois a capacitação de servidores interessados no processo de seleção de diretores escolares poderá contribuir para que haja profissionais mais bem preparados para concorrerem ao cargo de diretor das escolas da SEE/MG.

Uma das ferramentas mais usadas, na administração, para a elaboração de um plano de ação chama-se 5W2H. Em inglês, é a sigla de 5 perguntas que iniciam com a letra W e 2 com H como pode ser visto no Quadro 9.

Quadro 9: Ferramenta 5W2H

Etapas	Detalhes
<i>What</i> (o quê)	São as ações necessárias.
<i>Why</i> (por quê)	Os motivos que justificam as ações.
<i>Where</i> (onde)	O local onde será feito.
<i>When</i> (quando)	Em quanto tempo será feito.
<i>Who</i> (quem)	Por quem será feito as ações.
<i>How</i> (como)	Como será feito, com qual método.
<i>How much</i> (quanto custa)	Quanto vai custar.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de PERIARD, Gustavo. **O Que é o 5W2H E Como Ele É Utilizado?**, 2015. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado>>.

Para o plano de ação em questão a ferramenta 5W2H estaria adaptada da maneira apresentada no Quadro 10.

Quadro 10: Plano de Ação na Ferramenta 5W2H

O quê fazer	Por quê fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como será feito	Quanto vai custar
What	Why	Where	When	Who	How	How much
Elaboração de curso preparatório para a realização da prova de Certificação Ocupacional para diretor	O curso irá preparar os candidatos a conhecerem melhor o trabalho dos gestores escolares	O curso será ministrado no <i>website</i> da Magistra ²¹ e gerenciado por analista da SREC	O tempo para elaboração do curso é de 6 meses. E o tempo de duração do mesmo é de 5 semanas.	O curso será elaborado por técnicos da SREC, disponibilizado através do <i>site</i> da Magistra e acompanhado pela analista da DIPE	Será feito através da plataforma <i>moodle</i> ²²	O custo dos professores não há, pois serão os próprios técnicos da SREC. A SEE/MG já tem um custo com a plataforma <i>moodle</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações propostas são relacionadas as etapas de elaboração e implementação de curso preparatório para a realização da prova de Certificação Ocupacional para diretor, que consideram o curso uma iniciativa válida. No *website* da SREC estaria disponível uma chamada para o mesmo e a divulgação seria feita, via e-mail institucional das escolas. Nas reuniões presenciais e gravações das aulas, será necessário disponibilizar um carro oficial da SEE/MG sem custo adicional. A formação e a disponibilidade da equipe dos servidores da SREC para as atividades é fundamental para o sucesso do curso.

As inscrições para o curso serão realizadas via o *website* da SEE/MG na Magistra e divulgados no *website* da SREC. O curso será ministrado pela

21 O *website* da Magistra é <<http://www.magistra.educacao.mg.gov.br>>.

22 A plataforma *moodle* é uma sala de aula virtual onde o aluno tem a possibilidade de acompanhar as atividades do curso pela internet. Para acesso a plataforma o aluno deverá ter um usuário e uma senha pessoal. Através do *moodle* o usuário poderá ter acesso aos conteúdos disponibilizados pelos professores, além de postar atividades, debater o tema em fóruns de discussão e tirar dúvidas via mensagens.

Magistra é gerenciado por técnico da SREC. A Magistra é uma escola de formação da SEE/MG e fica localizada na região oeste de Belo Horizonte. O objetivo de seu funcionamento, conforme disposto no seu próprio *website* é:

“promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da SEE/MG, nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica, fortalecendo a capacidade de implementação de políticas públicas de educação. Sua proposta de formação e de desenvolvimento profissional se estabelece na perspectiva de reafirmar a interface educação/sociedade, vinculando-a aos conceitos de diálogo, integração, articulação, convergência, experimentação e inovação” (SEE/MG, 2015).

Conforme cronograma, apresentado na Figura 1, a Magistra possui uma Coordenadoria de Programas de Formação e Desenvolvimento Profissional que, segundo o artigo 66, do Decreto nº 45.849/11 tem como finalidade identificar demandas, planejar, desenvolver, coordenar e monitorar as atividades de formação e desenvolvimento profissional realizadas pela Escola de Formação, competindo-lhe:

- I – elaborar as propostas de oferta dos programas e cursos da Escola de Formação;
 - II – coordenar a oferta de cursos de formação, de treinamento e de programas especiais de aperfeiçoamento e atualização profissional;
 - III – coordenar a oferta de cursos de formação em nível médio e educação superior, desenvolvida pela Rede Mineira de Formação de Educadores - graduação e pós-graduação;
 - IV – participar da definição, criação e estruturação da plataforma de recursos tecnológicos, assim como dos processos de avaliação de sua realização;
 - V – participar da definição e da estruturação dos programas de avaliação dos cursos e ações de formação, do desempenho dos docentes e das instituições formadoras, e adotar medidas necessárias ao seu aprimoramento;
 - VI – coletar e disseminar informações sobre as atividades de formação, de treinamento e de programas especiais de aperfeiçoamento e atualização de profissionais;
 - VII – elaborar relatório anual das atividades de capacitação, treinamento e de programas especiais desenvolvidos;
 - VIII – definir estratégias para aquisição de acervos e funcionamento da biblioteca referência da Escola de Formação; e
 - IX – apresentar, periodicamente, relatório de suas atividades.”
- (MINAS GERAIS, 2011).

De acordo com tais competências, o atendimento da demanda do curso por parte dos diretores da SREC estaria em conformidade com os objetivos do funcionamento da Magistra.

A seguir, apresentamos o conteúdo do curso e os padrões de competências dos diretores escolares, apresentadas pela SEE/MG no último edital da prova, e que serão a base para a formatação do plano de aula do curso.

3.1 Conteúdo do curso a ser ministrado

O curso a ser ministrado poderá ser desenvolvido em 5 módulos sendo o primeiro sobre gestão escolar e a escolha de se tornar um diretor de escola. Os demais módulos versariam sobre os conteúdos nas áreas pedagógica, educacional, pessoal, administrativa e financeira, conforme edital da SEE/MG.

As aulas seriam ministradas por servidores da SREC, sendo o curso monitorado e coordenado pela DIVPE da DIPE, responsável pela capacitação de servidores da SREC, entre outras atribuições. A montagem do curso na plataforma *moodle* contaria com a ajuda dos técnicos do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE)²³ da SREC e técnicos das 4 diretorias: DIRE A, DIRE B, DAFI e DIPE. Sendo assim, a equipe de professores a montar o curso seria de 4 servidores e 1 técnico de suporte do NTE. As disciplinas a serem ministradas estariam disponíveis através de vídeo aula, legislação disponível e plataforma para dúvidas a serem levantadas pelos cursistas.

Os módulos dos cursos atenderiam o disposto no edital de certificação, conforme pode ser visto no Quadro 11 além do conteúdo sobre “Por que quero me tornar um diretor de escola?”

23 O NTE é uma estrutura de apoio permanente ao processo de introdução e desenvolvimento da tecnologia nas escolas públicas. São locais nas SREs dotados de infra-estrutura de informática e comunicação com técnicos em informática.

Quadro 11: Planejamento do curso a ser ministrado

Módulos	Conteúdos	Tempo de duração
1. Gestão Escolar e Planejamento Estratégico	1.1 Por que quero me tornar um diretor de escola? 1.2 Padrões de competências dos diretores escolares	10 horas na primeira semana
2. Gestão Educacional	2.1 Sistema de Garantias e Direitos da Criança e do Adolescente. 2.2 Diretrizes e Bases da Educação Nacional 2.3 Diversidade Cultural e Étnica na Educação Básica 2.4 Educação Especial/Educação Inclusiva 2.5 Programas e Projetos desenvolvidos pela SEE/MG 2.6 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) - Prova Brasil 2.7 IDEB 2.8 Censo Escolar 2.9 Tecnologia da Informação - Escolas em Rede 2.10 Legalidade e regularidade da escola e autenticidade da vida escolar	10 horas na segunda semana
3. Gestão Pública	3.1 Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual 3.2 Organização Geral da Administração Pública 3.3 PMDI 3.4 Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 3.5 Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) 3.6 Improbidade Administrativa 3.7 Código de Processo Civil	10 horas na terceira semana
4. Gestão de Recursos Públicos, Planejamento, Orçamento e Finanças	4.1 Fontes de financiamento da educação básica 4.2 Gestão do patrimônio 4.3 Alimentação Escolar e Agricultura familiar 4.4 Programa Dinheiro Direto nas Escolas (PDDE) 4.5 Normas e regulamentos para transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas as unidades estaduais de ensino	10 horas na quarta semana
5. Gestão de Pessoal e de Recursos Humanos	5.1 Provimento dos cargos públicos, direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos funcionários civis de Minas Gerais 5.2 O magistério como profissão 5.3 Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais 5.4 Plano de Carreira dos Profissionais da Educação Básica de Minas Gerais 5.5 Regime Geral de Previdência Social (RGPS) 5.6 Regras de Aposentadoria 5.7 Política Remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades da Educação Básica 5.8 Organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e Designação de Servidores para Função Pública 5.9 Afastamento por motivo de doença do servidor não efetivo	10 horas na quinta semana

Módulos	Conteúdos	Tempo de duração
5. Gestão de Pessoal e de Recursos Humanos (continuação)	5.10 Avaliação de Desempenho do Servidor Público 5.11 Promoção por Escolaridade Adicional (Regra Geral) 5.12 Gestão participativa e democrática das escolas 5.13 Progestão	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2015

As provas anteriores seriam disponibilizadas na plataforma, como forma de exercício; cada módulo contaria com 10 horas de duração, sendo o curso ministrado em 50 horas, distribuído em 5 semanas. O servidor, candidato, deveria disponibilizar 2 horas de estudos ao dia ao curso.

A seguir, apresentamos as competências que serão avaliadas na prova e que serão discutidas no plano de aula do curso.

3.2 Competências determinadas pela SEE/MG avaliadas na prova de Certificação Ocupacional de diretor

A SEE/MG entende que o diretor de escola da rede estadual de Minas Gerais deve possuir um elenco de competências profissionais relacionadas à gestão da escola e saber colocá-las a serviço da melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

Para facilitar a compreensão, tais competências podem ser organizadas em cinco categorias que juntas apresentam os padrões de competências para o diretor de escola. Portanto, os cinco padrões são construídos com base em conhecimentos e habilidades que têm aplicação prática e devem ser usados cotidianamente pelo diretor na análise das atividades da escola e no planejamento das suas tarefas, como pode ser visto no Anexo D.

Considerando que o item 4.2 do Edital nº 03/14 da prova de Certificação Ocupacional prevê que a prova objetiva versará sobre os conteúdos das seguintes áreas: competências, habilidades e conhecimentos específicos na área de gestão educacional e de gestão pública, conforme os padrões de competência do diretor de escola estadual; e conhecimentos gerais em relação às temáticas: políticas públicas de educação de Minas Gerais, referenciais

pedagógicos, bases legais da educação, interações sociais na sala de aula e na escola, o curso a ser ministrado aos candidatos interessados a concorrerem ao cargo de diretor teria, então, como enfoque esses assuntos.

A seguir, a última seção que contém as considerações finais desta dissertação.

3.3 Considerações finais

Após os movimentos democráticos da década de 1980, da publicação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, ficou estabelecido que o processo educacional deveria ser pautado na democracia, na participação e na inclusão do cidadão na vida escolar. No Estado de Minas Gerais não foi diferente e a Constituição Estadual de 1989 já consolida a importância do processo de seleção dos diretores escolares para a SEE/MG.

Nesse cenário, novos papéis são assumidos pelos diretores escolares, profissionais que precisam desenvolver diversos tipos de habilidades, conhecimentos e competências que garantam que a comunidade escolar possa contar com este profissional na gestão do cotidiano da escola, bem como desempenhar ações que requerem habilidades administrativas, financeiras e pedagógicas.

O gestor escolar é um profissional capaz de se comunicar claramente com todos os sujeitos da comunidade, que precisa estar sempre atualizado, assim como atender às demandas do sistema educacional e operacionalizar a rotina da escola. É um profissional que tem uma complexidade de atividades que demandam muita dedicação e esforço.

Com o aumento das competências necessárias para assumir o cargo de gestor escolar, há de se preocupar com a formação desses, passando a ser esta uma necessidade e um desafio para os sistemas educacionais. Assim, estaria se profissionalizando a figura do diretor de modo que possa enfrentar os desafios da escola, cabendo aos sistemas de ensino orientar os gestores no

processo de gerir a diversidade de eventos do ambiente escolar, através de formação continuada em serviço.

A respeito do mecanismo de seleção desse profissional, há de se salientar que a escolha do diretor escolar, pela eleição e com a participação da comunidade, vem colaborando para a democratização da educação, propiciando a participação da comunidade na gestão escolar.

Sobre o estabelecido como Meta 19 do PNE, aprovado em 2014, que prevê que o governo deve assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação e que o processo de seleção de gestores escolares deve estar associado a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, podemos verificar que o governo mineiro atende a tal meta. Porém, há a ressalva que, dependendo de como a política é encaminhada, o nome dos gestores indicados pela comunidade pode não ser aprovado pelo Governador, comprometendo a questão dos princípios democráticos no processo.

Uma das estratégias do PNE é o desenvolvimento de programas de formação de gestores escolares e a aplicação de prova nacional específica, com a finalidade de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão pelos sistemas de educação dos entes da federação. Na SEE/MG já existe como critério de seleção dos diretores escolares a aprovação na Certificação Ocupacional.

Os padrões de competências de seus gestores escolares também já foram definidos pela SEE/MG, que já vem aplicando, desde 2006, prova de Certificação Ocupacional para aferir conhecimentos, habilidades e competências de seus candidatos a gestores, o que em muito poderá facilitar o cumprimento do PNE da referida estratégica. Porém, como pode ser visto esta política ainda é de governo e não de estado, pois a cada edição novas regras são criadas para a aprovação.

O objetivo geral desta dissertação foi investigar o processo de seleção dos gestores escolares das escolas públicas do Estado de Minas Gerais, a partir da percepção dos diretores escolares da Superintendência Regional de

Ensino Metropolitana C e, assim foi possível propor uma capacitação à distância por parte da SEE/MG.

Pelos autores de referência, pode-se verificar que a efetivação dos princípios democráticos do processo vai muito além da consulta a comunidade. Dependendo da maneira como a política é tratada em Minas Gerais esta determina se os princípios democráticos são observados no processo de seleção de gestores escolares. Durante a pesquisa também foi possível identificar dentro da SEE/MG uma política de partido que governou o estado durante 12 anos, e que não se preocupou com uma política de Estado no caso das edições do processo de Certificação Ocupacional.

Como desafio na execução do plano de ação teremos a apresentação do mesmo à Secretária da SEE/MG e a disponibilidade e organização da equipe de analistas da SREC em trabalhar para materializar a construção do curso na plataforma.

Finalmente, vale lembrar que a vantagem da realização do curso é que ele proporcionará uma melhor preparação dos candidatos ao cargo de diretor, uma vez que possibilita aos interessados se instruírem antes do processo seletivo.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, janeiro-abril 1996.

_____. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BORGES, André. **Governança e Política Educacional: a agenda recente do Banco Mundial**. Revista Brasileira de Ciências Sociais . 2003. vol. 18, nº. 52. p. 125-138.

BRASIL. Constituição Federal Brasileira. Congresso Nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Atualizado em 2014. Acesso em 26 de outubro de 2014.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Congresso Nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Atualizado em 2014. Acesso em 26 de outubro de 2014.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Congresso Nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Política: aprendendo a leitura dos sinais**. Políticas Educacionais e Avaliação de Programas. Juiz de Fora: ed. UFJF, 2011, v. 1; Coleção Gestão e Avaliação da Educação Pública.

DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípio e mecanismos de implementação**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2015.

FONSECA, Marília e OLIVEIRA, João Ferreira de. **A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras**. RBPAE – v. 25, n. 2, p. 233-246, mai./ago. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19493/11319>>. Acesso em 26 outubro 2014.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 214p. Disponível em: <http://casoteca.enap.gov.br/attachments/article/3/Separatta_cap2.pdf>. Acesso em 22 de julho de 2015.

INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em 14 de setembro de 2014.

KINZO, Maria D'Alva G. **Partidos, Eleições e Democracia no Brasil Pós-1985**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. 2004. Vol. 19. nº. 54. p. 23-40. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v19n54/a02v1954.pdf>>. Acesso em 02 de junho de 2015.

LINHARES, Clarice Barreto e FRANÇA Jr., Adelson. O direito à educação na berlinda: Minas Gerais e os descaminhos na condução da política de educação. In: REIS, Gilson e OTONI, Pedro. **Desvendando Minas: descaminhos do projeto neoliberal**. Belo Horizonte, 2013. p. 193-222. 328 p.

LÜCK, Heloísa. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Pesquisa desenvolvida pelo Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado por encomenda da Fundação Victor Civita. (2010) p. 167-225. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-03-mapeamento.pd.>> Acesso em 10 de setembro de 2014.

MATIAS-PEREIRA, José . **Governança no Setor Público**. São Paulo. Ed. Atlas, 2010. 266 p.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

_____. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Acesso em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

_____. Edital nº 01, de 01 de agosto de 2006. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Resolução nº 852, de 22 de dezembro de 2006. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Lei Delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

_____. Lei Delegada nº 175, de 26 de janeiro de 2007. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

_____. Decreto nº 44.871, de 07 de agosto de 2008. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

_____. Atos do governador, de 12 de janeiro de 2012. Disponível em <<http://www.iof.mg.gov.br>>. Diário do Executivo e Legislativo, p. 01-42. Atualizado em 2014. Acesso em 08 de dezembro de 2014.

_____. Atos do governador, de 21 de janeiro de 2012. Disponível em <<http://www.iof.mg.gov.br>>. Diário do Executivo e Legislativo, p. 07-27. Atualizado em 2014. Acesso em 08 de dezembro de 2014.

_____. Atos nº 23 e nº 24, de 12 de janeiro de 2012. Disponível em <<http://www.iof.mg.gov.br>>. Diário do Executivo e Legislativo, p. 14-63. Atualizado em 2014. Acesso em 08 de dezembro de 2014.

_____. Atos nº 119 e nº 120, de 21 de janeiro de 2012. Disponível em <<http://www.iof.mg.gov.br>>. Diário do Executivo e Legislativo, p. 85-111. Atualizado em 2014. Acesso em 08 de dezembro de 2014.

_____. Edital nº 01, de 18 de janeiro de 2007. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Edital nº 03, de 09 de setembro de 2010. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Constituição Estadual de Minas Gerais. 15 edição. Belo Horizonte. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 26 de outubro de 2014.

_____. Edital nº 03, de 02 de abril de 2013. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Edital nº 03, de 01 de abril de 2014. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizado em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Resolução nº 1.812, de 22 de março de 2011. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Lei nº 19.837, de 02 de dezembro de 2011. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Atualizada em 2014. Acesso em 10 de novembro de 2014.

PAGNI, Pedro Ângelo. **Anísio Teixeira: experiência reflexiva e projeto democrático: a atualidade de uma filosofia da educação**. Petrópolis, RJ. Ed. Vozes. 2008. 134 p.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática**. R. Bras. Est. Pedag., Brasília, v. 77, n. 186. p. 376-395, maio/ago. 1996.

_____. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** 2ª edição. São Paulo. Ed. Xamã. 2003. 135 p.

PERIARD, Gustavo. **O Que é o 5W2H e Como Ele É Utilizado?** Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em 22 de maio de 2015.

QEDu. Disponível em: <www.qedu.org.br>. Acesso em 23 de novembro de 2014.

REIS, Milton. **A trajetória do poder – de César Alvim a Aécio Neves.** 2ª edição. Belo Horizonte. Ed. Armazém de Ideias, 2008. 436 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo. Atlas, 1985. p. 29-48.

ROCHA, Ronald. A mitificação da eficiência no “Choque de Gestão. In: REIS, Gilson e OTONI, Pedro. **Desvendando Minas: descaminhos do projeto neoliberal.** Belo Horizonte, 2013. p. 11-37. 328 p.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **O diretor de escola e gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar.** 2007. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br>>. Acesso em: 10 de março de 2015. p. 156-165.

VILHENA, Renata. **Do Choque de Gestão à gestão para a cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais.** Instituto Publix, BDMG e Governo de Minas. Belo Horizonte, 2013. 328 p.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **Pensamento e Linguagem.** Edição: Ridendo Castigat Mores. Versão para eBook: eBooksBrasil.org. Disponível em: www.jahr.org. Acesso em 04 de julho de 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

APÊNDICE A

Pesquisa de mestrado em andamento desenvolvida pela mestranda Daniela Magalhães Pereira do PPGP/Caed/UFJF sob a orientação da professora Denise Vieira Franco, cujo objetivo é analisar a política de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas de Minas Gerais no âmbito da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C.

Questionário: aplicado aos atuais diretores da SRE Metropolitana C

Prezado Diretor e Prezada Diretora,

o presente questionário tem por finalidade levantar dados para pesquisa realizada para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Para responder cada questão deste questionário preencha o campo correspondente à alternativa de sua escolha.

A sua colaboração ao preencher este questionário será de grande valia para o êxito da pesquisa.

BLOCO 01 – PERFIL

01. Você possui cargo de professor ou especialista **efetivo** no Estado?

() Sim () Não

02. Você foi certificado na prova de 2013 ou de 2014?

() Sim () Não

03. Qual o seu sexo?

() Feminino () Masculino

04. Qual o seu nível de escolaridade?

() Mestrado/Doutorado () Especialização () Superior Completo

	Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	De 15 a 20 anos	De 20 a 25 anos	De 25 a 30 anos	Mais de 30 anos
05. Qual o seu tempo de serviço na rede estadual?								
06. Qual o seu tempo de serviço como diretor de escola?								
07. Qual o seu tempo de serviço como diretor de escola nesta escola?								

08. Qual a sua faixa etária?

- () Até 24 anos
- () De 25 a 29 anos
- () De 30 a 39 anos
- () De 40 a 49 anos
- () De 50 a 54 anos
- () 55 anos ou mais

09. Você possui algum curso de aperfeiçoamento em gestão escolar? (ex: PROGESTÃO)

- () Sim () Não

10. Você assumiu a direção desta escola por meio de:

- () Eleição pela comunidade escolar apenas
- () Indicação política apenas
- () Processo seletivo apenas
- () Processo seletivo e Eleição pela comunidade escolar
- () Processo seletivo e Indicação política
- () Outra forma

BLOCO 02 – PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR

	Concordo totalmente com a afirmação	Concordo mais que discordo com a afirmação	Discordo mais que concordo com a afirmação	Discordo totalmente da afirmação
11. A aprovação na Certificação Ocupacional proporciona a seleção dos melhores candidatos ao cargo de diretor.				
12. A Certificação de um candidato ao cargo de diretor não é um parâmetro para aferição de sua competência gerencial.				
13. Conheço todos os padrões de competências avaliadas na prova de Certificação Ocupacional.				
14. Todo diretor deve assumir a direção com padrões de competências mínimos para o exercício das suas atividades.				
15. A Certificação Ocupacional não estimula o aprimoramento funcional contínuo do diretor.				
16. A Certificação Ocupacional melhorou o processo seletivo de diretor de escola da SEE/MG				
17. Todos os candidatos a diretores devem ter capacitação antes de concorrerem ao cargo.				
18. A capacitação de candidatos a direção pela SEE/MG seria uma iniciativa válida.				
19. A capacitação a distância aos candidatos é a melhor forma de oportunizar a mais pessoas acesso aos conhecimentos e habilidades necessárias para a prática da direção.				

	Concordo totalmente com a afirmação	Concordo mais que discordo com a afirmação	Discordo mais que concordo com a afirmação	Discordo totalmente da afirmação
20. O processo de seleção mista de diretores realizada pela SEE/MG atualmente é um processo democrático.				

21. Marque o grau de compromisso que você respondeu esse questionário:

- () Totalmente comprometido
- () Mais comprometido do que descomprometido
- () Mais descomprometido que comprometido
- () Totalmente descomprometido

Obrigada por participar. A sua colaboração ao preencher este questionário será de grande valia para o êxito da pesquisa.

ANEXO A

Projetos complementares da SEE/MG

Projetos complementares	Objetivo	Responsável pelo Projeto
Programa Educação Escolar Indígena	Este programa, além de implantar e implementar escolas indígenas pluriculturais, procura garantir a especificidade, a diferença, o bilingüismo e a interculturalidade nas áreas indígenas de Minas Gerais.	Diretoria de Temáticas Especiais
Programa de Educação Ambiental	Este Programa pretende servir de referência para debates nos diferentes grupos da sociedade: Escolas, Órgãos Públicos e Privados, Universidades, Conselhos de Desenvolvimento de Meio Ambiente (CODEMA's), Comitês de Bacias Hidrográficas, Prefeituras, Secretarias, Organizações não Governamentais (ONG's), Empresas e Pessoas compromissadas com a causa ambiental, bem como servir de parâmetro para o estabelecimento das políticas públicas no Estado de Minas Gerais	Gerente responsável pelo projeto
Projovem Campo – Saberes da Terra, Saberes de Minas	É um programa nacional de educação de jovens e adultos, que cumpram os requisitos do art. 3º da Lei 11.326/2006, na faixa etária de 18 a 29 anos e que saibam ler e escrever. O Programa visa fortalecer e ampliar o acesso e a permanência desses jovens e adultos agricultores familiares ao sistema formal de ensino possibilitando a conclusão do Ensino Fundamental com qualificação social e profissional.	Gerente responsável pelo projeto
Projeto de Valorização da Cultura Afro-Brasileira	Projeto orientador de ações que ultrapassem a política de expansão da oferta de vagas, garantindo a permanência e o sucesso escolar a todos os alunos e assegurando que a dimensão étnico-racial seja incorporada ao fazer pedagógico diário.	Gerente responsável pelo projeto
Projeto Incluir	O Projeto Incluir cria um padrão de acessibilidade para toda a rede pública, através da construção ou adaptação das instalações físicas das escolas para permitir o acesso dos alunos, e da capacitação de profissionais para o bom atendimento nas escolas.	Gerente responsável pelo projeto
Programa de Desenvolvimento Profissional (PDP)	Melhorar o desempenho profissional dos professores do Ensino Fundamental e Médio.	Gerente responsável pelo projeto

Projetos complementares	Objetivo	Responsável pelo Projeto
PEAS Juventude - Programa Educacional de Atenção ao Jovem	Complementar a formação escolar dos jovens através de ações de caráter lúdico-educativo que dinamizem a sua integração com o mundo, através da tomada de decisões assertivas que possam subsidiar a construção de seus projetos de vida, em harmonia com a sociedade onde estão inseridos.	Gerente responsável pelo projeto
Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa	Voltado para o apoio às comunidades escolares localizadas em áreas com índices expressivos de vulnerabilidade social, por meio da realização de atividades viabilizadoras da ampliação da cidadania.	Gerente responsável pelo projeto

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de SEE/MG, 2014

ANEXO B

**Número de alunos e vice-diretores das 167 unidades escolares estaduais
atendidas pela SRE Metropolitana C**

Nº	Escolas de BELO HORIZONTE	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	CESEC Maria Vieira Barbosa	(***)	1
2	EE Afonso Pena Mascarenhas	904	2
3	EE Afrânio de Melo Franco	1.026	3
4	EE Anita Brina Brandão	1.319	3
5	EE Antenor Pessoa	1.351	3
6	EE Antônio Clemente	549	1
7	EE Ari da Franca	2.367	4
8	EE Britaldo Soares Ferreira Diniz	412	1
9	EE Carlos Drummond de Andrade	2.015	4
10	EE Celmar Botelho Duarte	729	1
11	EE Coronel Juca Pinto	491	2
12	EE Coronel Manoel Soares do Couto	1.499	3
13	EE Deputado Álvaro Salles	1.193	3
14	EE Deputado Manoel Costa	1.345	3
15	EE Djanira Rodrigues de Oliveira	1.410	3
16	EE Donato Werneck de Freitas	377	1
17	EE de Educação Especial Dr. João Moreira Salles	127	1
18	EE Francisco Menezes Filho	1.089	3
19	EE Geraldina Ana Gomes	1.255	3
20	EE Getúlio Vargas	1.244	3
21	EE Jornalista Jorge Paes Sardinha	502	1
22	EE José Heilbuth Gonçalves	937	2
23	EE Juscelino Kubitschek de Oliveira	1.242	3
24	EE Madre Carmelita	1.996	3
25	EE Margarida de Mello Prado	694	2
26	EE Maria Andrade Resende	828	2
27	EE Maria Carolina Campos	1.035	3
28	EE Maria Luiza Miranda Bastos	1.299	3
29	EE Menino Jesus de Praga	1.556	3
30	EE Orôncio Murgel Dutra	570	1
31	EE Padre João de Mattos Almeida	847	3
32	EE Padre Lebret	465	1
33	EE Paschoal Comanducci	1.975	3
34	EE Pedro Paulo Penido	834	2
35	EE Presidente Tancredo Neves	1.533	3
36	EE Professor Affonso Neves	346	1
37	EE Professor Agnelo Correia Viana	1.025	3
38	EE Professor Alberto Mazoni Andrade	132	0
39	EE Professor Batista Santiago	466	1
40	EE Professor Bolivar de Freitas	1.437	4
41	EE Professor Hilton Rocha	826	2

Nº	Escolas de BELO HORIZONTE (cont.)	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
42	EE Professor João Câmara	374	1
43	EE Professora Adir Andrade Albano	366	1
44	EE Professora Francisca Malheiros	1.045	3
45	EE Professora Inês Geralda de Oliveira	1.280	4
46	EE Professora Maria Coutinho	1.385	3
47	EE Professora. Maria Muzzi Guastafarro	1.907	3
48	EE Santos Dumont	2.013	3
49	EE São Pedro e São Paulo	355	1
50	EE Sarah Kubitschek Itamarati	309	1
51	EE Siria Marques da Silva	1.030	2
52	EE Três Poderes	2.469	4
TOTAL		53.780	120
Nº	Escola de CONFINS	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE São José de Confins	648	2
TOTAL		648	2
Nº	Escolas de JABOTICATUBAS	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Cardeal Arcoverde	639	1
2	EE Dr. Eduardo Góes Filho	706	2
3	EE Leônidas Marques Afonso	720	2
TOTAL		2.065	5
Nº	Escolas de LAGOA SANTA	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Cecília Dolabela Portela Azeredo	1.014	2
2	EE de Tiradentes	453	1
3	EE Nilo Maurício Trindade Figueiredo	1.066	3
4	EE Padre Menezes	830	2
5	EE Reparata Dias de Oliveira	803	2
TOTAL		4.166	10
Nº	Escolas de MORRO DO PILAR	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Cardeal Mota	195	1
2	EE Intendente Câmara	456	2
TOTAL		651	3
Nº	Escolas de PEDRO LEODOLDO	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE de Pedro Leopoldo	468	1
2	EE Doutor Júlio César de Vasconcelos	292	1
3	EE Doutor Roberto Belisário Viana	164	0
4	EE Imaculada Conceição	1.040	3
5	EE Magno Claret	961	2

Nº	Escolas de PEDRO LEODOLDO (cont.)	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
6	EE Quinta do Sumidouro	51	0
7	EE Romero Carvalho	254	1
8	EE Rui Barbosa	1.071	2
9	EE São José	740	1
10	EE Vera Cruz de Minas	257	1
TOTAL		5.298	12
Nº	Escolas de RIBEIRÃO DAS NEVES	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	CESEC Justinópolis	(***)	0
2	CESEC Nova Pampulha	(***)	0
3	CESEC Ribeirão das Neves	(***)	1
4	EE Alessandra Salum Cadar	1.269	3
5	EE Alizon Themóter Costa	1.286	3
6	EE Antônio Miguel Cerqueira Neto	941	1
7	EE Antônio Rigueira da Fonseca	839	2
8	EE Carlos Drumond de Andrade	1.022	1
9	EE Carmélia Gonçalves Loff	1.484	3
10	EE César Lombroso	712	1
11	EE Cidade dos Meninos	1.700	3
12	EE Conceição Martins de Jesus	1.049	3
13	EE Custódio Félix	790	3
14	EE Dimas Alvares Fernandes	253	1
15	EE Djalma Marques	429	1
16	EE do Bairro Rosaneves	833	1
17	EE Doutor Reynaldo Martins Marques	1.225	2
18	EE Ensino Fundamental e Médio Centro Socio Educativo	87	0
19	EE Ensino Fundamental e Médio/Presídio Antônio Dutra Ladeira	476	1
20	EE Filomena Catizani	902	2
21	EE Francisco Cardoso Assumpção	966	2
22	EE Francisco Labanca	611	1
23	EE Guadalajara	404	1
24	EE Henrique de Souza Filho-Henfil	1.715	3
25	EE Henrique Saporì	1.248	2
26	EE Hugo Viana Chaves	822	2
27	EE Itália Cautiero Franco	609	1
28	EE Jalmir Lopes Dias	746	2
29	EE João Corrêa Armond	978	2
30	EE João de Almeida	1.838	3
31	EE João de Deus Gomes	1.049	2
32	EE João Gonçalves Neto	998	2
33	EE João Lopes Gontijo	804	1
34	EE José Antônio Pessoa	832	1
35	EE José Bonifácio Nogueira	950	2

Nº	Escolas de RIBEIRÃO DAS NEVES (cont.)	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
36	EE José Joaquim Lages	1.609	3
37	EE José Luiz de Carvalho	742	3
38	EE José Pedro Pereira	830	2
39	EE José Soares Diniz e Silva	444	2
40	EE Manoel Martins de Melo	1.545	3
41	EE Maria da Glória Assunção	919	2
42	EE Maria da Piedade Souza Rocha	355	2
43	EE Maria Pereira de Araújo	1.363	3
44	EE Nilton Martins da Costa	653	1
45	EE Nossa Senhora da Conceição	1.177	3
46	EE Nossa Senhora das Graças	74	0
47	EE Nossa Senhora das Neves	665	2
48	EE Pedro de Alcântara Nogueira	1.577	3
49	EE Pedro Fernandes da Silva Júnior	341	1
50	EE Professor Guerino Casassanta	1.204	3
51	EE Professor Helvécio Dahe	1.666	3
52	EE Professor Paulo Freire	662	1
53	EE Romualdo Jose da Costa	855	2
54	EE São Judas Tadeu	982	3
55	EE Vereador José Roberto Pereira	1093	3
56	EE Washinton Modesto Gontijo de Faria	951	2
TOTAL		49.574	106
Nº	Escolas de SANTA LUZIA	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	CESEC Conj Hab Cristina	(***)	0
2	CESEC Conj Hab Palmital	(***)	0
3	EE Afonsino Altivo Diniz	1.205	2
4	EE Altair de Almeida Viana	741	2
5	EE Ephigênia de Jesus Werneck	629	1
6	EE Francisco Tibúrcio de Oliveira	1.266	3
7	EE Geraldo Teixeira da Costa	2.164	4
8	EE Gervásio Lara	1.126	3
9	EE José Maria Bicalho	857	2
10	EE Lafaiete Gonçalves	981	2
11	EE Leonina Mourthé de Araújo	1.531	3
12	EE Murgy Hibraim Sarah	1.789	3
13	EE Padre João de Santo Antônio	307	2
14	EE Pres. Itamar Franco	535	1
15	EE Prof. Domingos Ornelas	1.712	4
16	EE Raul Teixeira da Costa Sobrinho	1.316	2
17	EE Reny de Souza Lima	1.204	3
18	EE Rose Haas Klabin	1.132	3
19	EE São João da Escócia	1.098	2
20	EE Senador Bernardo Monteiro	583	1
21	EE Tancredo de Almeida Neves	1.248	3

Nº	Escolas de SANTA LUZIA (cont.)	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
22	EE Wilson Diniz Filho	885	3
TOTAL		22.309	49
Nº	Escolas de SANTANA DO RIACHO	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Deputado Emílio de Vasconcelos	81	0
2	EE Dona Francisca Josina	391	2
TOTAL		472	2
Nº	Escolas de SÃO JOSÉ DA LAPA	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Beatriz Maria de Jesus	872	2
2	EE José Elias Issa	1.299	3
TOTAL		2.171	5
Nº	Escolas de TAQUARAÇU DE MINAS	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	EE Prefeito Aristeu Eduardo Moreira	185	0
TOTAL		185	0
Nº	Escolas de VESPASIANO	Número de alunos (*)	Número de vice-diretores (**)
1	CESEC Conj Hab Caieiras	(***)	0
2	CESEC Vila Esportiva	(***)	0
3	EE Deputado Renato Azeredo	1.920	3
4	EE Francisco Viana	806	2
5	EE Hebert José de Souza	182	0
6	EE José Gabriel de Oliveira	1.269	3
7	EE Machado de Assis	1.299	2
8	EE Maria da Piedade Fonseca	1.177	3
9	EE Nila Faraj	464	1
10	EE Padre José Senabre	929	1
11	EE Professor Guilherme Hallais França	681	1
TOTAL		8.727	16
TOTAL GERAL		150.046	330

Fonte: (*) Levantamento realizado pelo serviço de inspeção escolar da SRE Metropolitana C em 2014

(**) SIMADE Web SEE/MG. Dados referentes ao dia 17/dezembro/2014

(***) Sem dados no SIMADE Web

ANEXO C

Distribuição de modalidade de seleção para o cargo/função de diretor escolar por Estados, segundo respostas das Secretarias Estaduais

Região	UF	Instâncias Locais	Eleição	Concurso	Provas	Certificação	Entrevista
Centro-Oeste	Distrito Federal		X		X		
	Goiás		X				
	Mato Grosso		X				
	Mato Grosso do Sul		X				
Norte	Acre		X			X	
	Amapá	NP					
	Amazonas	X					X
	Pará	X	X				
	Rondônia	X					
	Roraima	NP					
	Tocantins	X			X	X	
Nordeste	Alagoas	NP					
	Bahia		X		X		
	Ceará		X		X		
	Maranhão	X					
	Paraíba	X	X				
	Pernambuco		X		X	X	
	Piauí		X				
	Rio Grande do Norte		X				
	Sergipe	X					
Sudeste	Espírito Santo	X					X
	Minas Gerais		X		X	X	
	Rio de Janeiro	X	X				X
	São Paulo			X			
Sul	Paraná		X				
	Rio Grande do Sul		X				
	Santa Catarina	X					

Fonte: Elaborado pela autora com base no resultado da pesquisa FVC – ago.-set. 2010.

Legenda: CAP: capital – EST: Estado – NP: não participou.

ANEXO D

Descrição dos conhecimentos e habilidades das 5 competências dos diretores escolares da SEE/MG

Competências	Conhecimentos e Habilidades
<p align="center">1 O planejamento estratégico e o aprimoramento da escola</p>	<p>A partir do compromisso com a aprendizagem de todos os alunos, o diretor escolar valoriza o diagnóstico das potencialidades e eventuais limitações da escola para gerar uma visão compartilhada dos seus desafios e prioridades. Junto com a comunidade escolar, o diretor de escola converte as prioridades da escola e do governo em metas e estratégias de ação e lidera os esforços de todos a favor da execução bem sucedida do plano de desenvolvimento da escola.</p> <p>1.1 Viabilizar e coordenar o diagnóstico da escola</p> <p>1.1.1 Conhece estratégias para o diagnóstico da escola.</p> <p>1.1.2 Estimula e conduz a comunidade escolar na sua auto-avaliação.</p> <p>1.1.3 Analisa e interpreta resultados de avaliações externas.</p> <p>1.1.4 Identifica e propõe a utilização de indicadores sobre o sistema educacional e sobre a escola.</p> <p>1.2 Articular o diagnóstico com o Projeto Pedagógico</p> <p>1.2.1 Conhece e atende as políticas de inclusão e respeito à diversidade.</p> <p>1.2.2 Projeta metas claras e passíveis de serem acompanhadas e avaliadas.</p> <p>1.2.3 Explora o planejamento estratégico e a criação de projetos de melhoria.</p> <p>1.2.4 Coordena a comunidade escolar na adequação do Projeto Pedagógico às metas estabelecidas.</p> <p>1.2.5 Traduz os resultados de avaliações em prioridades na área pedagógica e na área organizacional.</p> <p>1.2.6 Conhece as políticas e os projetos atuais nos âmbitos federal, estadual e municipal e sabe aplicá-los em benefício dos alunos.</p> <p>1.2.7 Monitora a execução de ações estratégicas para alcançar as metas propostas no plano.</p> <p>1.3 Fomentar uma visão compartilhada sobre os desafios e prioridades da escola</p> <p>1.3.1 Identifica fontes de apoio para a criação de parcerias.</p> <p>1.3.2 Formula projetos e angaria apoios junto a outras instituições.</p> <p>1.3.3 Coordena a equipe no processo de construção do Projeto Pedagógico.</p> <p>1.3.4 Conhece fatores políticos do Município, do Estado e do País que possam refletir no funcionamento da escola.</p> <p>1.4 Aplicar a legislação e normas referentes à educação e ao ensino.</p> <p>1.4.1 Interpreta documentos legais, orientadores e normativos referentes à educação e ao ensino.</p> <p>1.4.2 Implementa procedimentos operacionais, em conformidade com a legislação, referentes à educação e ao ensino e às diretrizes da Secretaria de Educação.</p>

Competências	Conhecimentos e Habilidades
<p>2. O processo pedagógico e a qualidade do ensino</p>	<p>Para exercer liderança no campo pedagógico o diretor de escola precisa acompanhar o desenvolvimento pedagógico e saber agir na superação coletiva das dificuldades, construindo uma comunidade de aprendizagem que favoreça o sucesso escolar de todos os alunos.</p> <p>2.1 Liderar a construção e implementação do Projeto Pedagógico e a disseminação de práticas eficientes e eficazes no âmbito da escola.</p> <p>2.1.1 Incentiva e mobiliza a equipe docente na concretização do currículo básico comum.</p> <p>2.1.2 Discute e sugere estratégias que contribuam para a aprendizagem efetiva dos alunos.</p> <p>2.1.3 Conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal e estadual.</p> <p>2.1.4 Promove o encontro de toda a comunidade escolar para discussão e socialização do seu Projeto Pedagógico.</p> <p>2.1.5 Fomenta o desenvolvimento de ações pedagógicas inovadoras de acordo com o Projeto Pedagógico da Escola.</p> <p>2.1.6 Assegura o exercício de práticas pedagógicas interdisciplinares integrando os diversos saberes presentes no currículo.</p> <p>2.2 Alinhar os documentos da escola às diretrizes curriculares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais</p> <p>2.2.1 Desenvolve reflexões coletivas sobre a prática escolar à luz das teorias de ensino.</p> <p>2.2.2 Promove um currículo que propicie o desenvolvimento integral do aluno.</p> <p>2.2.3 Conhece os eixos orientadores dos anos iniciais e as propostas curriculares do 6º ao 9º ano do ensino fundamental e do ensino médio.</p> <p>2.2.4 Conhece e sugere o uso de material didático coerente com os princípios da rede estadual de Minas Gerais.</p> <p>2.2.5 Apóia e cria condições para a aplicação de metodologias de ensino e aprendizagem presentes nas diretrizes oficiais.</p> <p>2.3 Acompanhar o processo pedagógico da escola no seu dia a dia</p> <p>2.3.1 Acompanha o fluxo de atendimento da escola às famílias.</p> <p>2.3.2 Gerencia a execução do calendário escolar garantindo a sua total realização.</p> <p>2.3.3 Identifica formas de acompanhamento de desempenho, frequência e evasão escolar.</p> <p>2.3.4 Busca nos alunos opiniões sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula.</p> <p>2.3.5 Dialoga com os professores e especialistas em ensino básico sobre o desenvolvimento dos alunos e identifica fragilidades a serem superadas.</p> <p>2.4 Envolver a comunidade escolar na utilização dos resultados da avaliação da aprendizagem a fim de aprimorar o ensino e a aprendizagem.</p> <p>2.4.1 Conhece os fundamentos e a prática da avaliação da aprendizagem.</p> <p>2.4.2 Distingue os fatores intra e extra-escolares associados ao</p>

Competências	Conhecimentos e Habilidades
2. O processo pedagógico e a qualidade do ensino (continuação)	<p>sucesso e ao fracasso escolar.</p> <p>2.4.3 Promove discussão em torno dos instrumentos aplicados a partir dos resultados obtidos.</p> <p>2.4.4 Replaneja as ações pedagógicas a partir dos resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos.</p>
<p>O desenvolvimento da equipe e o fortalecimento da autonomia</p>	<p>Ao promover a contribuição dos diversos membros da comunidade escolar na gestão da escola, o diretor escolar estimula a cultura da participação, fomenta a responsabilidade coletiva pelo sucesso da escola e reduz o potencial de conflito.</p> <p>3.1 Aplicar os pressupostos e a prática da gestão democrática e participativa.</p> <p>3.1.1 Investe no aprimoramento das instâncias da gestão colegiada, sobretudo o Colegiado Escolar.</p> <p>3.1.2 Conhece o papel das instituições colegiadas da escola no fortalecimento da autonomia e na promoção da gestão participativa.</p> <p>3.1.3 Envolve os demais membros do colegiado escolar em processos decisórios.</p> <p>3.1.4 Fomenta o trabalho coletivo e compartilhado para fortalecer a organização da escola.</p> <p>3.1.5 Observa os direitos e deveres de professores, outros profissionais e demais membros da comunidade escolar</p> <p>3.2 Promover uma gestão de pessoas que valorize a escola como comunidade de aprendizagem e se comprometa com a superação contínua.</p> <p>3.2.1 Promove e mantém um clima organizacional ético e produtivo, favorável à melhoria do coletivo e à resolução de conflitos.</p> <p>3.2.2 Sabe ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões.</p> <p>3.2.3 Delega atividades, orienta e monitora a equipe no exercício de suas atribuições.</p> <p>3.2.4 Valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos.</p> <p>3.2.5 Adéqua a gestão de pessoal aos recursos disponíveis equitativamente.</p> <p>3.2.6 Atende às exigências procedimentais relativas ao pessoal.</p> <p>3.2.7 Lidera a formulação de planos de trabalho e a execução conjunta dos processos e atividades necessários para alcançar os resultados desejados.</p> <p>3.3 Promover o estreitamento das relações entre os membros da comunidade escolar.</p> <p>3.3.1 Conhece e aplica técnicas e estratégias de comunicação interna e externa.</p> <p>3.3.2 Envolve todos os segmentos para dar apoio ao trabalho da escola.</p> <p>3.3.3 Empreende esforços para viabilizar a utilização de tecnologia da informação e comunicação na escola.</p> <p>3.4 Utilizar a avaliação de desempenho como tecnologia de gestão eficaz, cumprindo todas as suas etapas e desenvolvendo planos e projetos para o cumprimento das</p>

Competências	Conhecimentos e Habilidades
<p>O desenvolvimento da equipe e o fortalecimento da autonomia (continuação)</p>	<p>metas e a melhoria dos resultados.</p> <p>3.4.1 Incentiva a consolidação de uma cultura focada no desenvolvimento profissional a partir do processo de auto-avaliação.</p> <p>3.4.2 Assegura o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho, conforme legislação vigente.</p> <p>3.4.3 Envolve o Colegiado Escolar na análise e elaboração de projetos e programas de melhoria dos resultados da escola.</p> <p>3.4.4 Utiliza os resultados da avaliação de desempenho para identificar as necessidades de formação continuada dos membros da equipe escolar.</p> <p>3.4.5 Direciona as oportunidades de capacitação em serviço para potencializar as competências dos profissionais da escola.</p> <p>3.4.6 Relaciona o Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI às metas e necessidades da escola</p> <p>3.5 Identificar oportunidades e estimular o desenvolvimento profissional dos membros da equipe e de si mesmo.</p> <p>3.5.1 Cria estratégias e promove atividades que possibilitem o desenvolvimento e o fortalecimento da equipe e de si próprio.</p> <p>3.5.2 Procura oportunidades de capacitação em serviço para promover a formação de novas competências entre os profissionais da escola.</p> <p>3.5.3 Conhece e utiliza as possibilidades oferecidas nos âmbitos federal e estadual para potencializar programas de formação continuada.</p>
<p>4. A administração da escola e a gestão participativa</p>	<p>O diretor escolar constrói uma gestão eficaz e melhora os procedimentos e instituições da organização escolar com base num processo interno de avaliação. Esta avaliação obriga a análise das responsabilidades e atividades daqueles que trabalham na escola, bem como o uso das suas instalações, para assegurar que os recursos humanos e materiais da escola estejam organizados de modo a criar um ambiente de aprendizagem eficiente, seguro e eficaz.</p> <p>4.1 Colocar a administração da escola a serviço da aprendizagem dos alunos.</p> <p>4.1.1 Conhece os modelos e princípios do desenvolvimento organizacional.</p> <p>4.1.2 Prioriza a execução de ações voltadas para o desenvolvimento pedagógico.</p> <p>4.2 Responsabilizar-se pela administração eficiente e eficaz da escola no dia-adia</p> <p>4.2.1 Conhece os procedimentos do censo e o cadastro escolar.</p> <p>4.2.2 Promove condições de acessibilidade e segurança escolar.</p> <p>4.2.3 Desenvolve e mantém um ambiente escolar saudável e seguro.</p> <p>4.2.4 Domina as normas para a gestão do patrimônio e das instalações escolares.</p> <p>4.3 Gerir o funcionamento adequado das instalações disponíveis na escola</p> <p>4.3.1 Promove um ambiente permanentemente higienizado e</p>

Competências	Conhecimentos e Habilidades
<p>4. A administração da escola e a gestão participativa (continuação)</p>	<p>limpo.</p> <p>4.3.2 Cria condições que garantam a segurança tanto pessoal quanto patrimonial.</p> <p>4.3.3 Cria condições favoráveis para a utilização plena das instalações.</p> <p>4.3.4 Organiza os espaços escolares visando o melhor aproveitamento dos mesmos de modo a propiciar ambientes estimulantes à aprendizagem.</p> <p>4.4 Tomar decisões profissionais, gerenciais e organizacionais.</p> <p>4.4.1 Prevê e resolve problemas baseado em evidências.</p> <p>4.4.2 Relaciona as decisões à legislação, normas e procedimentos pertinentes.</p> <p>4.5 Gerir os recursos financeiros de forma eficaz</p> <p>4.5.1 Viabiliza o desenvolvimento da escola através do financiamento de projetos</p> <p>4.5.2 Elabora e acompanha os orçamentos da escola com eficácia e eficiência</p> <p>4.5.3 Monitora as despesas e fluxo de caixa dos recursos disponíveis na escola através da Caixa Escolar.</p> <p>4.5.4 Atende aos procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira determinados pelas fontes de repasse.</p> <p>4.6 Assegurar o funcionamento eficiente da Secretaria Escolar</p> <p>4.6.1 Supervisiona os procedimentos inerentes às atividades da secretaria.</p> <p>4.6.2 Busca formas atualizadas de arquivamento e conservação de documentação.</p> <p>4.6.3 Mantém estrutura física adequada para a execução dos serviços de atendimento à comunidade.</p> <p>4.6.4 Garante a conservação, segurança e o fácil acesso aos documentos e informações pelos seus usuários</p> <p>4.6.5 Encontra formas de desburocratizar as ações da secretaria agilizando atendimentos e dando segurança necessária.</p>
<p>5. O fortalecimento e ampliação das relações da escola com a comunidade</p>	<p>Pelo impacto do contexto social no funcionamento da escola, o diretor de escola procura estabelecer relações de parceria entre os pais dos alunos, as organizações da comunidade e as instituições escolares, na busca do bem-estar e a aprendizagem dos alunos. Consciente da relação de interdependência entre a melhoria da escola e o desenvolvimento da comunidade, o diretor exerce sua liderança educacional promovendo a participação da comunidade na escola e da escola na comunidade.</p> <p>5.1 Interagir e manter relações eficazes com os pais e a comunidade (entorno) de forma a potencializar a aprendizagem dos alunos.</p> <p>5.1.1 Escuta, reflete e age com base em feedback da comunidade.</p> <p>5.1.2 Conhece as questões que afetam a comunidade escolar.</p> <p>5.1.3 Incentiva os pais a valorizarem e estimularem a aprendizagem de seus filhos.</p> <p>5.1.4 Identifica momentos e espaços para a participação da</p>

Competências	Conhecimentos e Habilidades
<p>5. O fortalecimento e ampliação das relações da escola com a comunidade (continuação)</p>	<p>escola na comunidade e da comunidade na escola.</p> <p>5.1.5 Procura a participação dos pais e da comunidade no apoio à aprendizagem dos alunos e na realização da missão da escola.</p> <p>5.2 Construir parcerias com base em valores e responsabilidades compartilhadas.</p> <p>5.2.1 Envolve parceiros externos e outros organismos públicos e/ou privados em prol de um trabalho integrado.</p> <p>5.2.2 Adota diferentes estratégias para a escola contribuir para o bem-estar da comunidade local.</p> <p>5.2.3 Identifica os recursos humanos e culturais da comunidade e as oportunidades para o enriquecimento do currículo.</p> <p>5.3 Reconhecer e valorizar a riqueza e a diversidade da comunidade local</p> <p>5.3.1 Fomenta o respeito pela diversidade da comunidade.</p> <p>5.3.2 Propõe momentos que valorizem as habilidades da comunidade.</p> <p>5.3.3 Promove estudos curriculares que se aproximem da cultura e do contexto locais.</p> <p>5.3.4 Cria oportunidades para o desenvolvimento de projetos envolvendo egressos e outros membros da comunidade.</p> <p>5.4 Incentivar a realização de intercâmbio com outras escolas e instituições, a fim de melhorar os resultados da sua e das outras escolas.</p> <p>5.4.1 Conhece as diversas experiências de outras escolas.</p> <p>5.4.2 Promove integração com as escolas referência do seu entorno.</p> <p>5.4.3 Busca parcerias de escolas que tenham níveis e modalidades de ensino que possam complementar a formação do aluno.</p> <p>5.4.4 Promove encontros de integração entre as escolas aproximando-se da equipe gestora e demais membros da comunidade.</p> <p>5.4.5 Interessa-se por conhecer e envolver a comunidade escolar para colaborar na solução de dificuldades presentes nas outras escolas.</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEE/MG, 2015