

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

DANIELLE TEODORO SANTOS CAMAROTA

**ATRIBUIÇÕES DE DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS PARA A
FORMAÇÃO**

JUIZ DE FORA
2012

DANIELLE TEODORO SANTOS CAMAROTA

**ATRIBUIÇÕES DE DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS PARA A
FORMAÇÃO**

Dissertação de Mestrado
apresentada à Banca Examinadora
do Programa de Pós-Graduação
Profissional em Gestão e Avaliação
da Educação Pública, da Faculdade
de Educação da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como
requisito parcial para obtenção do
título de Mestre.

Orientadora: Márcia Cristina da Silva
Machado

JUIZ DE FORA

2012

DANIELLE TEODORO SANTOS CAMAROTA

**ATRIBUIÇÕES DE DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS PARA A
FORMAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em
31/10/2012.

Prof^a. Dr^a. Márcia Cristina da Silva Machado
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Mariângela Tostes Innocêncio
Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 31 de outubro de 2012

Dedico meu trabalho em especial aos meus filhos, ao meu marido e à minha mãe, pela compreensão e apoio dispensado a mim nestes dois anos de curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, sem me importar de estar no lugar comum, agradeço a Deus, princípio, fim e razão de todas as coisas. Agradeço também, a Maria de Nazaré, exemplo de mulher que me guia e me renova, com sua luz energizante.

Além de reconhecer a existência do Divino como fonte propulsora para que tenha chegado até aqui, a construção deste estudo só foi possível também devido à união de inúmeras variantes, dentre elas a colaboração e o estímulo de pessoas. Pessoas que, com pequenos gestos, puderam me ensinar muito mais do que todo o conteúdo deste trabalho.

Assim, peço licença para ocupar este espaço e expressar toda a minha gratidão e apreço a todos estes humanos que me alicerçaram para que esta tarefa se tornasse realidade.

À minha mãe, Arlene, pelas orações e palavras de incentivo nos momentos em que pensei em desistir.

Ao meu marido, Márcio Camarota, por estar sempre comigo participando e acreditando no meu crescimento e autonomia.

Aos meus filhos, Thiago e Vinícius, pela compreensão de não terem viajado nas férias escolares durante esses dois anos de Mestrado.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Márcia Cristina da Silva Machado, que com sua postura doce fez reafirmar os ensinamentos de Paulo Freire, que preleciona: “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

Às minhas Professoras do Suporte de Orientação, Carla Silva Machado e Patrícia Maia do Vale Horta, que através da maneira como me corrigiram, sempre cortês e carinhosa, demonstraram que nem sempre aquele que domina o conhecimento necessita ser arrogante. Verdadeiras Mestras!

Aos Professores Doutores e Tutores do Curso do Mestrado Profissional, por terem compartilhado o seu conhecimento, exercendo, assim, a verdadeira função social do saber.

A todos os meus colegas de curso, em especial André Xandó, Miriam, Thiago e Josélia, com os quais aprendi sobremaneira. Minha eterna amizade e gratidão!

À Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, pela oportunidade e ajuda financeira.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e a Coordenação do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão e Avaliação da Educação Pública, pela implementação de um Programa de Mestrado voltado para prática.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”
Paulo Freire

RESUMO

Com o intuito de reafirmar a importância da formação no exercício da gestão escolar, este Plano de Ação Educacional (PAE) tem como objetivo a proposição de um programa que visa capacitar os professores, da rede municipal de ensino de Juiz de Fora, MG, que anseiam concorrer ao cargo de gestor escolar, para o exercício da função. Resta claro que, atualmente, com uma sociedade cada vez mais complexa e com o arcabouço de informações que fazem parte do cotidiano escolar, os diretores estão sendo cada vez mais exigidos. Sendo assim, é possível observar que muitos diretores, ainda que eleitos por processos democráticos, encontrem dificuldades para desempenhar as inúmeras demandas advindas do cargo. Tal fato se evidencia, principalmente, no que tange à compreensão das políticas públicas implementadas pelas esferas federais e estaduais, como, por exemplo, as políticas de avaliação. Isso pode ser vislumbrado na forma como os gestores lidam com os indicadores educacionais disponibilizados para suas unidades. Também é possível identificar outras dificuldades, como a falta de habilidade no uso de ferramentas tecnológicas, bem como a dificuldade para lidar com a questão orçamentária e de gestão de pessoas. Isso posto, a proposta é criar um programa de formação e capacitação de gestores escolares para a rede municipal de ensino de Juiz de Fora, tendo o Centro de Formação do Professor como espaço propício para estímulo e aperfeiçoamento das habilidades inerentes ao cargo de gestor educacional.

Palavras-chave: Gestão democrática. Estratégica e participativa. Eleição de diretores. Formação e capacitação.

ABSTRACT

Aiming to reaffirm the importance of the in-service training of school managers, this Educational Action Plan (PAE, in Portuguese) has as its goal the proposal of a program designed to capacitate teachers from the municipal education network of Juiz de Fora, who aspire to run for school managers, exercising such function. It is clear that nowadays with a society ever growing in complexity, and with the framework of information pertaining to the school daily life, principals are being under increasing demand. As such, it is possible to observe that many principals, even though elected through democratic processes, find difficulty in playing the roles that come with the position. Such fact is made evident, in the scope of understanding public policies implemented by the federal and state spheres, as for example, evaluation policies. This may be observed in the way that managers deal with educational indicators made available to their units. It is also possible to identify other difficulties, such as the lack of skills in utilizing technological tools, as well as difficulty in dealing with the budgetary issue of the people management one. Therefore, the proposal is to create a training and capacitating program to school managers in the municipal educational network of Juiz de For a, having the Center for Teacher Formation as the favourable setting to stimulate and perfect the skills inherent to the position of school manager.

Key words: Democratic. Strategic and participative management. Election of principals. Formation and capacitation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CNE: Conselho Nacional de Educação

CEB: Câmara da Educação Básica

CF/1988: Constituição Federal de 1988

DPF: Departamento de Políticas de Formação

DEAP : Departamento de Ações Pedagógicas

DGI: Departamento de Gestão da Informação

DEI : Departamento de Educação Infantil;

DAE: Departamento de Apoio ao Estudante ,

EJA: Educação de Jovens e Adultos.

FUNDEB: Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PDE: Plano de Desenvolvimento Educacional

PPP: Projeto Político-Pedagógico

PAE: Plano de Ação Educacional

SINPRO- JF: Sindicato dos Professores de Juiz de Fora

SME/JF: Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora

UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora	21
Figura 2 – A gestão como arte, habilidade prática e ciência	45
Figura 3 – Uma estrutura para a consideração da eficácia gerencial em contexto	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Universo da Pesquisa.....	78
Gráfico 2 – Primeira graduação dos gestores.....	80
Gráfico 3 – Tempo na função.....	81
Gráfico 4 – Tempo de magistério.....	81
Gráfico 5 – Atividade que exige maior dedicação.....	83
Gráfico 6 – Forma de provimento do cargo de diretor escolar.....	85
Gráfico 7 – Formação e capacitação.....	86
Gráfico 8 – Participação no curso de 40 horas.....	92
Gráfico 9 – Curso de formação na visão dos participantes.....	93
Gráfico 10 – Formação dos gestores fora do serviço.....	94
Gráfico 11 – Importância de cursos sobre avaliações externas.....	97
Gráfico 12 – Tema para curso de formação.....	100
Gráfico 13 – Tema para curso de formação.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Secretaria de Educação de Juiz de Fora – Departamentos e Supervisões e Principais Funções – 2011.....	22
Quadro 2 – Cronograma curso 40 horas.....	30
Quadro 3– Principais diferenças entre o modelo estático e o modelo dinâmico de gestão.....	49
Quadro 4 – Cronograma do Programa de Treinamento.....	109
Quadro 5 – Minicurso 1: Gestão Estratégica.....	112
Quadro 6 – Minicurso 2: Gestão Participativa.....	112
Quadro 7 – Minicurso 3: Gestão de Pessoas.....	112
Quadro 8 – Minicurso 4: Gestão de Finanças.....	113
Quadro 9 – Minicurso 5: Gestão de Estoques.....	113
Quadro10 – Minicurso 6: Gestão de Patrimônio.....	113
Quadro11 – Minicurso 7: Gestão de Resultados.....	114
Quadro12 – Minicurso 8: Gestão de mediação e solução de conflitos....	114
Quadro13 –Minicurso 9: Gestão de legislação e financiamento da educação.....	114
Quadro 14 – Minicurso 10: Plano de ação educacional.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre formação e função.....	80
Tabela 2 – Perfil de Gestão.....	82
Tabela 3 – Elaboração do Plano de Ação.....	87
Tabela 4 – Suporte da SE/JF para implementação do planejamento estratégico.....	89
Tabela 5 – Curso obrigatório de 40 horas: efetividade.....	91
Tabela 6 – Formação em serviço: relevância.....	91
Tabela 7 – Formação e prática.....	92
Tabela 8 – Conhecimento técnico administrativo dos gestores.....	95
Tabela 9 – Conhecimento técnico financeiro dos gestores.....	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 OS PROCESSOS DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DOS GESTORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA....	18
1.1 A Estrutura da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora-MG.....	20
1.2 O provimento do cargo de diretor e vice-diretor na Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora.....	25
1.3 O processo de Formação de Diretores de Escola na Rede Municipal de Juiz de Fora.....	29
1.4 A Ação da Secretaria Municipal de Educação: problemas e desafios para a formação.....	34
1.5 O Trabalho dos Gestores de Escola: demandas e desafios.....	37
1.6 O Plano de Ação Educacional e as melhorias do processo de formação dos gestores da SME/JF.....	38
2 SELEÇÃO E FORMAÇÃO DE GESTORES: CAMINHO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	42
2.1 A gestão estratégica e participativa e a formação de gestores de escola.....	43
2.1.1 A gestão estratégica e participativa como uma exigência para a gestão escolar.....	46
2.1.2 O provimento do cargo de diretores escolares sob a perspectiva da gestão democrática: novo contexto novos caminhos.....	55
2.1.3. O caminho para a eficácia do gestor de escola: conhecimentos e competências necessárias.....	60
2.1.4 A formação dos gestores de escola.....	66
2.1.5 Principais aspectos sobre Treinamento e Desenvolvimento aplicado à Formação de Gestores de Escola.....	70
2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa.....	73
2.2.1 Coleta de dados.....	74

2.2.2. Contextos e sujeitos da aplicação do questionário.....	76
2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	78
2.3.1 O perfil dos diretores de escola da rede municipal de Juiz de Fora.....	79
2.3.2 A eleição dos diretores.....	85
2.3.3 Conhecimentos e competências dos gestores de escola ao assumirem o cargo.....	88
2.3.4 O curso de formação de gestores da SME/JF na visão dos participantes.....	90
2.3.5 As áreas de conhecimento em gestão importantes para o cargo de direção.....	95
2.3.6 A relação entre conhecimento e prática como base para a formação de gestores de escola.....	98
2.3.7 A formação de gestores escolares sob a perspectiva de uma gestão estratégica e participativa.....	99
3 PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA.....	102
3.1 Diagnóstico do Curso obrigatório de 40 horas.....	104
3.2 O Programa de Treinamento.....	105
3.3 Os minicursos.....	111
3.4 Considerações Finais.....	116
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICE.....	121

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a educação brasileira tem passado por mudanças significativas, especialmente no que tange ao processo de democratização ocorrido a partir da década de 1990. Nesse contexto, a gestão educacional também assume novo papel, superando o caráter meramente administrativo para assumir um enfoque de gestão estratégica e participativa, visando à melhoria da qualidade do ensino.

Contudo, essa mudança requer um esforço fundamental que visa a uma gestão que prime pelos princípios democráticos, que tenha como consequência a autonomia da unidade escolar e a participação de todos os sujeitos envolvidos, em que cada um assuma responsabilidades a favor da coletividade. Para que esse esforço seja efetivo, faz-se necessário repensar a formação do diretor da escola pública, bem como a forma de provimento do cargo, ensejando uma mudança na cultura organizacional da escola, com modelos fragmentados e descontextualizados cedendo lugar a uma óptica mais abrangente e interativa.

Nesse sentido, o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, através de sua disciplina **Liderança Educacional e Gestão Escolar**, abordou a temática da gestão estratégica e participativa como uma maneira de compreender os sistemas de ensino e as escolas, como unidades sociais, organismos vivos e dinâmicos, que buscam uma orientação transformadora, o que é uma possibilidade para a gestão escolar nas redes públicas de ensino (LÜCK, 2011). Sendo assim, a necessidade de discussão sobre o tema transcendeu o espaço virtual e alcançou o presente trabalho, principalmente pelo fato de a autora ser sujeito ativo neste contexto, uma vez que atua como vice-diretora na Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora por 4 anos.

Levando em consideração as competências que o gestor escolar deve desenvolver, a fim de conduzir uma gestão estratégica e participativa nas escolas, o presente estudo irá explorar a seguinte questão: **os processos de seleção e formação de diretores de escolas, conduzidos pela Secretaria**

Municipal de Educação de Juiz de Fora (SME/JF), são suficientes e adequados?

Embora a formação dos gestores escolares seja, de fato, de suma importância para que nosso sistema de ensino possa refletir uma gestão democrática, não se deve considerar a formação como um fim em si mesma. Esta deve ser um processo contínuo, de caráter cumulativo, por meio da reflexão crítica sobre a própria experiência e em interação com os outros elementos da comunidade escolar.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é descrever os processos de seleção e formação dos diretores escolares da SME/JF a fim de analisá-los e, a posterior, propor um plano de ação que proporcione melhorias nesses processos. Esse objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar e descrever como correm hoje os processos de seleção e formação dos diretores de escola SME/JF;
- 2) Identificar as lacunas existentes entre o que a Secretaria oferece em termos de formação desses gestores e as competências necessárias ao gestor, conforme as demandas colocadas pela visão de gestão estratégica e participativa;
- 3) Propor em linhas gerais um Plano de Ação Educacional (PAE) que apresente melhorias e otimize o processo de formação dos diretores e vice-diretores das escolas da rede.

Esta pesquisa enquadra-se na perspectiva da pesquisa qualitativa, visto que essa tipologia oferece a possibilidade de compreender melhor a relação estabelecida entre os sujeitos pesquisados e o objeto. Para isso, foram usadas técnicas da observação não participativa e análise documental, com aplicação de questionários às diretoras da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, eleitas e/ou reeleitas para o mandato 2012/2014 .

1 OS PROCESSOS DE SELEÇÃO E FORMAÇÃO DOS GESTORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

O período da ditadura militar no Brasil foi marcado por práticas de caráter autoritário, patrimonialista e clientelista¹, retrato de um Estado que pouco se preocupava com as questões sociais, o que se refletiu na escola pública, privando do saber institucionalizado uma parcela considerável de jovens, adultos e crianças.

Com a queda do regime ditatorial, vários movimentos sociais se levantaram na luta pela redemocratização do país, o que culminou na promulgação da Constituição de 1988 e na nova LDB, que carregam em seu bojo preceitos democráticos, tais como: gratuidade do ensino público em todos os níveis, dotação automática de recursos para educação, descentralização administrativa dos sistemas educacionais, qualidade, além de outros.

Nesse contexto, ganha força a ideia de gestão democrática da escola pública, que tem como objetivo romper com o paradigma autoritário e emerge junto com os princípios do Estado Democrático de Direito. Assim, as escolas passaram e, ainda vêm passando, por um processo de adaptação a essa nova ordem democrática em busca da cidadania, sendo necessário eleger estratégias com as quais a escola desenvolva condições para permitir aos sujeitos exercer a democracia. Heloísa Lück (2000) aborda o tema salientando a importância na mudança de concepção de escola. Ressalta as limitações do modelo estático de direção e propõe a transição para um paradigma dinâmico. Segundo essa autora, o modelo de direção em que o diretor é tutelado pelos órgãos centrais, sem voz própria, desresponsabilizado dos resultados de suas ações não merece prosperar.

Junto a esse movimento encontram-se as políticas públicas experimentadas na última década do século XX, que passaram a incentivar mudanças substanciais na forma de gestão das escolas com preceitos que valorizam a autonomia, a participação, a descentralização e a qualidade.

¹ O **clientelismo** é um sub-sistema de relação política, com uma pessoa recebendo de outra a proteção em troca do apoio político. Fonte: Dicionário Aurélio.

Diante do exposto, fica evidente que essa nova ordem traz consigo grandes desafios e perspectivas para a gestão da escola, a qual não cabe mais o papel de reprodutora das desigualdades sociais. Por conseguinte, o papel do gestor muda também, exigindo deste competências cada vez mais diversificadas e complexas, posto que os sistemas de ensino vêm se reestruturando e adotando modelos de gestão fundados na descentralização administrativa, na autonomia financeira e no planejamento estratégico.

Desse modo, conceitos como os de eficiência² e eficácia³ tornam-se cada vez mais comuns na esfera pública, bem como as noções de produtividade e racionalidade. Para Lück (2008, p. 96),

a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais com critérios de eficiência e de eficácia, que estão diretamente ligados ao controle de resultados.” Sendo assim, Existem palavras que ganham significado novo dependendo de onde são usadas. Este é o caso de eficiência e eficácia.

Segundo a referida autora, a eficiência não se preocupa com os fins, mas com os meios na busca de alcançar certos objetivos. Dessa forma, um gestor que tenha em mente a eficiência deve “refletir sobre as políticas públicas relacionadas ao planejamento e gestão dos meios necessários à eficiência organizacional na escola” Lück (2008, p. 96),. Apesar de aparecerem como conceitos interdependentes, eficiência e eficácia são coisas distintas. Na área educacional, a eficácia é alcançada quando a gestão atinge seus objetivos com resultados satisfatórios no processo ensino-aprendizagem. Segundo preleciona Lück (2008, p. 97), “um profissional pode ser eficiente, mas não ser eficaz. Só que, muito dificilmente, ele será eficaz se não for eficiente”.

Entende-se, portanto, de acordo com Lück (2011), eficácia como o resultado positivo das ações propostas, e eficiência como os meios utilizados para realizar as ações propostas, sendo estes econômicos e diretos. Vale ressaltar que eficiência e eficácia são conceitos complementares.

² A eficiência é o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado. Origem: Dicionário Aurélio

³ A **eficácia** mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objectivo. Origem: Dicionário Aurélio.

Visto isso, compreende-se a importância da formação dos gestores educacionais, como meio eficiente de se alcançar a eficácia na educação, entendendo eficácia como resultados de qualidade. Deste modo, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

Nesse sentido, as redes de ensino brasileiras, dentre elas a Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, enfrentam hoje um novo desafio: garantir que os cursos de formação de gestores de escola ofereçam as competências necessárias para que o diretor da escola aprenda a conduzir uma gestão estratégica e democrática e, com isso, contribuir para a melhoria da qualidade do ensino público. É importante observar que esse desafio é coerente com os princípios previstos no artigo 206 da Constituição Brasileira, segundo o qual “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia do padrão de qualidade (BRASIL, 1988, p. 98).

1.1 A Estrutura da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora-MG

De acordo com informações retiradas da página eletrônica da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, a Secretaria Municipal de Educação é um órgão da Administração Direta, subordinada ao Chefe do Poder Executivo, organizada nos termos do Decreto 8.591 e do art. 7º. da lei nº. 10.937, de 3 de junho de 2005, dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira.

O Decreto 04078/1988 aprova o Regulamento da Secretaria Municipal de Educação que, dentre outras coisas, estabelece, em seu livro II, a organização administrativa, que é representada pelo organograma retirado do site da Prefeitura de Juiz de Fora na figura abaixo:

Figura 1 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora



Fonte: Site da Prefeitura de Juiz de Fora.

Apreende-se do organograma supratranscrito que a Secretaria de Educação está estruturada da seguinte forma: no nível de administração superior encontra-se a Secretária de Educação juntamente com os Conselhos Municipais de Educação, Alimentação Escolar e Conselho Municipal do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB). Em nível de assessoramento estão a Assessoria Jurídica, de Programação e Acompanhamento e Assessoria de Imprensa. Sob o comando da Secretária de Educação encontram-se os seguintes departamentos: Departamento de Políticas de Formação (DPF); Departamento de Ações Pedagógicas (DEAP); Departamento de Gestão da Informação (DGI); Departamento de Educação Infantil (DEI); Departamento de Apoio ao Estudante (DAE), além das escolas da rede.

Para efeito de melhor visualização, segue o Quadro 1 que demonstra os departamentos, bem como suas supervisões e principais funções.

Quadro 1 - Secretaria de Educação de Juiz de Fora – Departamentos e Supervisões e Principais Funções – 2011

DEPARTAMENTOS	SUPERVISÕES	PRINCIPAIS FUNÇÕES
DEAP (Departamento de Ações Pedagógicas)	1- Ensino Fundamental 2- Jovens e Adultos; 3. Avaliação e Monitoramento; 4. Apoio a Gestão Escolar; 5. Gestão do Quadro Funcional; 6. Atenção à Educação na Diversidade, divididas em outras cinco supervisões de Neaces. (Centro, Leste e Sul, Oeste e Norte).	.informar quanto à organização das escolas .implantar as diretrizes básicas do Ensino Fundamental e da EJA. .analisar e orientar as escolas na elaboração do PPP.
DPF (Departamento de Políticas de Formação)	1. Centro de Formação do Professor; 2 Formação Continuada do Professor; 3. Pesquisa e Linguagem na Educação; 4. Projetos de Educação e Cultura.	. formular e implantar com os outros departamentos e assessoria, a política de Formação para profissionais da Rede Municipal de Ensino, visando ao aperfeiçoamento profissional. . Apoiar a pesquisa; • propor ações que consolidem a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino;
DGI (Departamento de Gestão da Informação)	1.Sistemas de Comunicação e Informação; 2- Dados e Documentação Escolar; 3- Acompanhamento de Sistemas de Informação nas Escolas; 4. - Arquivos e Memória.	. gerir os sistemas de informação e comunicação da SME/JF. . propor soluções em conjunto com outros departamentos, para informatização e controle dos dados de rotinas e processos da SME/JF. .Interagir com órgãos da Prefeitura responsáveis pela elaboração e gestão de sistemas de informação, comunicação e banco de dados. .gerir os arquivos da Secretaria de Educação.
DEI (Departamento de Educação Infantil)	1. Coordenação Pedagógica de Educação Infantil; 2. Acompanhamento às Escolas Particulares de Educação Infantil; 3. Coordenação Pedagógica de Creche.	.Orientar e acompanhar a Educação Infantil no Município.

Continuação

DEPARTAMENTOS	SUPERVISÕES	PRINCIPAIS FUNÇÕES
DEAP (Departamento e Apoio ao Estudante)	1. Articulação Intersetorial; 2. Transporte Escolar; 3. Bolsas de Educação; 4. Alimentação Escolar.	.Apoiar aos estudantes das unidades de ensino através de programas como bolsa família e projetos especiais de competência do departamento.
DEIM (Departamento de Execução Instrumental)	1. Apoio Administrativo; 2. Monitoramento Profissional; 3. Controle do Patrimônio; 4. Rede Física; 5. Fornecimento e Controle de Suprimentos; 6. Execução Orçamentária Financeira; 7. Acompanhamento e Controle de Fundos e Convênios e Operações de Crédito; 8. Acompanhamento da Receita e Despesas.	. prestar serviço de apoio às unidades de SME, no que diz respeito a pessoal, suprimentos, patrimônio, equipamentos, transportes oficiais, execução orçamentária e financeira, Documentação e infraestrutura.

Fonte: Organizada pela autora a partir de dados retirados do *site* da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora.

A SME/JF conta com a estrutura acima informada, para desempenhar as principais funções elencadas, contudo, merecem destaque as funções do Departamento de Políticas de Formação, principalmente a que propõe ações que consolidam a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino.

Faz-se imperioso observar esse item, no sentido de destacar a função estratégica do Departamento de Políticas de Formação, uma vez que esse departamento tem condições de identificar as necessidades de capacitação de seus diretores e oferecer cursos de formação.

Para tanto, o Departamento de Políticas de Formação conta, atualmente, com um chefe de departamento e quatro supervisores. Segundo informações da supervisão de Formação Continuada, de acordo com a demanda, há possibilidade de contratação de profissionais para ministrar cursos de formação previstos nos cronogramas propostos.

Essa especificidade do Departamento torna-se mais importante quando se demonstra o tamanho da rede em números de escolas, diretores, vice-diretores e número de matrículas.

Segundo informações contidas no *site* da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, a Secretaria de Educação tem sob seu comando uma rede que conta com 103 escolas que oferecem Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA). À frente dessas escolas encontram-se 150 dirigentes, entre diretores e vice-diretores, todos eleitos para o mandato 2012/2014.

Segundo informações do Departamento de Apoio à Gestão Escolar, as escolas estão distribuídas por regiões, com o objetivo de facilitar o seu apoio. Com isso, atualmente, as escolas estão dispostas pelas seguintes regiões: Centro (06 escolas); Leste (18 escolas); Oeste (10 escolas); Nordeste (11 escolas); Norte (23 escolas); Sudeste (08 escolas); Sul (13 escolas); Rural (10 escolas). Vale salientar que as escolas da rede municipal de Juiz de Fora, de acordo com autorização específica para cada uma delas, atendem desde a Educação Infantil, passando pelo Ensino Fundamental e também Educação de Jovens e Adultos.

Atendendo às modalidades descritas acima, a Rede Municipal de Ensino, no ano de 2010, efetuou o equivalente a 40.032 matrículas iniciais, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira⁴.

Diante dos números acima indicados volta-se a referendar a importância da formação dos gestores educacionais, na busca de uma gestão participativa, entendida como uma força de atuação consciente, pela qual os diversos atores educacionais reconheçam e assumam seu poder de influenciar os resultados.

O volume de matrículas e o tamanho da rede de ensino em análise demonstram a necessidade de um Departamento de Formação que volte seu olhar também para a gestão da escola, munindo seus diretores de ferramentas de apoio.

⁴ INEP/ Censo Escolar da Educação Básica 2010; CPS/UFJF/Anuário Estatístico de Juiz de Fora 2011.

Tendo em vista o que foi apresentado, é evidente a necessidade que haja um esforço conjunto, no sentido de que seja incorporada a noção de gestão participativa no sentido mais amplo, aqui conceituado:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação , isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

Além da gestão participativa, e tendo claras as dimensões da rede de ensino em questão, a gestão estratégica surge como necessidade para a compreensão do todo como algo dinâmico e integrado. Através da visão estratégica de gestão, Lück (2000) coloca a escola e os problemas educacionais globalmente propondo uma visão de conjunto, na qual as ações implementadas estejam interligadas, formando assim uma rede cooperativa.

Nesse sentido, a forma de escolha dos dirigentes escolares pode ser compreendida como meio de gestão eficiente para se alcançar efetivamente os preceitos democráticos e construir um país mais justo e igualitário. E é com base nisso que o próximo item descreverá a política de seleção e formação da SME/JF.

1.2 O provimento do cargo de diretor e vice-diretor na Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora

A História da Educação no país nos revela que, por muitos anos, a escolha dos dirigentes escolares foi constituída por relações de interesses entre o diretor indicado e os políticos detentores do poder. Nesse sentido, a implantação, após a década de 1980, dos processos democráticos de escolha dos diretores escolares, de certa forma, rompe com essa prerrogativa, constituindo grande avanço no processo de democratização da sociedade brasileira. Juiz de Fora acompanhou a tendência de redemocratização num processo que se desenvolveu a partir da atuação de diversos atores e instituições, dentre eles destacam-se professores, sindicatos e comunidade,

processo este que culminou na eleição como forma de seleção para o cargo de diretor e vice-diretor desde 1987.

Nesse mesmo diapasão, a Constituição Federal de 1988 traz em seu bojo, além dos preceitos democráticos, uma descentralização do Estado brasileiro, promovendo, assim, novas competências aos entes federados. A partir de 1988 os municípios, que antes dependiam dos Estados, passam a ter autonomia política, administrativa, financeira e normativa. Assim, em 1999, Juiz de Fora cria seu próprio Sistema de ensino, através da Lei Municipal nº. 9.569/99, em consonância com a LDB de 1996 que, em seu art. 15, prevê as bases da autonomia escolar.

Nessa atmosfera de autonomia e preceitos democráticos, é que os movimentos em torno da forma de provimento para o cargo de diretor escolar ganham vulto. Torna-se recorrente a vontade de refletir sobre o tema e aprimorar o mecanismo de provimento. Assim, sequencialmente, a administração municipal, inserida num contexto dinâmico e atenta às reivindicações das escolas e da sociedade, vem trabalhando no sentido de aprimorar as normas que organizam o processo de eleição para diretores escolares em sua rede de ensino.

Como resultado de todo esse processo, em 1999, a, SME/JF, através do Edital 003/99, determinou as normas do processo eleitoral que aconteceria naquele ano, tendo como base a Lei Municipal nº. 9.611 de 05 de outubro.

Essa lei, de 05 de outubro de 1999, buscou garantir o acesso democrático e a representatividade para o cargo de diretor escolar regulamentando o processo eleitoral para preenchimento dos cargos em Comissão de Diretor e Vice-Diretor das Escolas integrantes da Rede Pública Municipal de Ensino. Segundo a referida lei, são critérios para se candidatar ao cargo:

Art. 3º - A primeira fase desenvolver-se-á mediante inscrição das chapas contendo os nomes dos candidatos a Diretor e respectivo Vice-Diretor, que concorrerão no primeiro ou segundo turnos.

Parágrafo Único - Poderão candidatar-se os servidores que preencham os seguintes requisitos:

I - ser profissional do Quadro de Carreira do Magistério Municipal, com exercício na Escola cujo cargo de direção concorre;

II - **ter formação de nível superior;** (grifo meu)

III - estar em exercício na Escola há, pelo menos, dois anos consecutivos, ressalvadas as seguintes situações:

a) escolas com menos de dois anos de criação;

b) o candidato for Supervisor Pedagógico ou Orientador Educacional, sem lotação fixa, com dois anos, no mínimo, de efetivo exercício no cargo ou emprego integrante do Quadro de Carreira do Magistério Municipal (JUIZ DE FORA, 1999, s/p.)

Diante do texto de lei supra transcrito, observa-se que o provimento para o cargo de Diretor Educacional, em Juiz de Fora, está em consonância com a tendência de redemocratização, fazendo-se necessária, no entanto, uma análise no tocante à formação exigida.

Observa-se, no inciso II do artigo 3º. da lei em destaque, que é exigida formação em nível superior, dando um caráter mais restritivo ao pleito democrático. Porém, o texto não faz menção a uma graduação específica, ampliando a candidatura a qualquer profissional do Quadro de Carreira do Magistério Municipal. Dessa forma, pode-se apreender que, nas eleições para diretores escolares em Juiz de Fora, candidatos graduados em diversos cursos podem se inscrever, como, por exemplo, Educação Física, Matemática, Geografia, ou seja, cursos de licenciatura plena.

Acontece, porém, que, na grade curricular de muitos desses cursos não são encontradas disciplinas voltadas para a gestão da escola, acarretando, assim, uma falta de formação específica para o exercício do cargo. Mesmo os cursos de Pedagogia deixam a desejar no que tange à formação para o exercício da gestão escolar. Nas palavras de Lück (2000) isso é mencionado:

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre esta área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social (LÜCK, 2000, p. 29).

Do ponto de vista legal, no que se refere à habilitação para o cargo de administração escolar, a LDB é clara, destacando em seu artigo 64 a exigência de “curso de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação [...]”.

Todavia, os currículos dos cursos de graduação vêm recebendo muitas críticas no que tange à formação específica para a administração escolar,

colocando em xeque a formação por eles oferecida. Segundo Lück (2000, p. 29), no contexto das instituições de ensino superior, o tema da gestão não é abordado de forma eficiente. Portanto, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Desse modo, apreende-se que os currículos dos cursos de Pedagogia não têm como foco os conhecimentos teóricos e práticos específicos, que embasam a formação técnica do administrador escolar, como se ela fosse dispensável.

Além do exposto, os processos de seleção dos candidatos para diretores escolares, pela via eleitoral, têm suplantado a necessidade de se ter como dirigente das escolas públicas profissionais que detenham a competência técnica administrativa para o exercício do cargo. Parece que, por um efeito subjetivo, teme-se a volta do gestor autoritário de outros tempos. Nesse sentido, acatar um processo em que seja exigida a qualificação técnica seria uma afronta à democracia. Acontece, porém, que é exatamente o argumento em favor da democracia que evidencia a necessidade de se ter na função de gestor alguém que dê conta de administrar com eficiência. É o que se apreende desse trecho retirado do texto de Lucia Helena G. Teixeira (1998, p. 4) **Seleção de diretores de escola: avanços, pausas e recuos de um processo**, em que a autora enfatiza que a gestão escolar contém uma dimensão técnica que não pode ser desconsiderada no processo de sua democratização. Tomando como referência Paro, a autora destaca:

que a gestão democrática da escola não se constitui de forma espontânea. Ela se expressa a partir da vontade e da organização coletiva dos seus recursos materiais e humanos, com vistas ao sucesso da aprendizagem. Supõe, portanto, um novo perfil de diretor, um diretor que seja capaz de colocar em prática os princípios básicos da administração - planejar, organizar, dirigir e supervisionar (PARO *apud* TEIXEIRA, 1998, p. 4).

Todos os argumentos a favor da formação específica para aquele que pretende ingressar na carreira de gestor escolar, citados até agora, não carregam consigo a pretensão de relacionar a atividade de gestor ao sucesso do desempenho dos alunos de forma quantificável, entendendo ser este um princípio nebuloso. Todavia, faz-se necessário visualizar que é a gestão escolar que está atrelada à manipulação de uma série de recursos que são

designados à escola, a possibilidades diretas de intervenção na organização do currículo e, claro, ao diálogo com a comunidade escolar, acompanhado da interpretação e compreensão de suas demandas.

Diante do exposto, é evidente a necessidade de que se tenha uma política de formação de gestores específica, que seja capaz de munir aqueles que se encontram no cargo, da formação técnica necessária para o desempenho de suas funções. Como declara Teixeira (2000, p. 6):

os diretores carecem de uma formação técnica necessária ao exercício do cargo já que os currículos dos cursos de licenciatura tiveram, a partir da Reforma Universitária de 68, enfraquecida a presença de disciplinas que contemplem essa área.

Sendo assim, e tendo em conta a necessidade da formação para que se exerça com eficiência o cargo de diretor escolar, é que o item a seguir abordará a maneira como se dá esse processo de formação na Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora.

1.3 O processo de formação de diretores de escola na Rede Municipal de Juiz de Fora.

A Lei nº. 9.611/99, que regulamenta o processo eleitoral para preenchimento dos cargos em Comissão de Diretor e Vice-Diretor das Escolas integrantes da rede pública municipal de Ensino, prevê, em seu art. 4º inciso IV, a obrigatoriedade de participação em curso de orientação para o exercício do cargo, haja vista a assinatura de termo de compromisso no momento de inscrição das chapas. O referido curso também, como prevê a lei nº. 9.611/99, é promovido pela Secretaria Municipal de Educação e tem duração de 40 horas, sendo estas cumpridas em caráter obrigatório.

Em 2009, segundo documento emitido pelo Departamento de Política de Formação, o curso aconteceu em 10 dias, distribuído conforme quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Cronograma curso 40 horas

DATA	HORÁRIO	LOCAL	ATIVIDADE	EQUIPE RESPONSÁVEL
09/03/09 (2. ^a feira)	À noite 19 horas	Centro de Formação	Palestra : A função social da escola e a construção de uma sociedade democrática.	Professor convidado
19/03/09 (5. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina: O dia a dia do gestor e a importância do planejamento	DPF ,DEAP, DEI
30/03/09 (2. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Mesa redonda: Gestor: líder de um trabalho coletivo (Fortalecimento da equipe escolar e relação com a comunidade)	Professor convidado
14/04/09 (3. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina: O papel do gestor em uma escola inclusiva (Substituído pela Participação no Seminário de Educação Inclusiva)	Substituído pelo Seminário
29/04/09 (4. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina O ppp e a organização curricular	DEAP , DPF, DEI
14/05/09 (3. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina Recursos financeiros e a concretização do ppp	DEIN e DEAP
26/05/09 (3. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro Cultural Bernardo Mascarenhas	Oficina: Escola: local de produção e divulgação de cultura	DPF (Sup. De Proj Educac e Cultura)
10/06/09 (4. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina: Aprendizagens na infância: O papel do gestor neste processo	DEI,DEAP, DPF
17/06/09 (4. ^a feira)	Manhã/ Tarde	Centro de Formação	Oficina: Aprendizagens na adolescência e demais fases da vida: O papel do gestor neste processo	DEAP,DPF
23/06/09 (3. ^a feira)	19 horas	Centro de Formação	Palestra: O papel do gestor na organização do tempo e espaço escolar	Professor convidado

Fonte: Departamento de Políticas de Formação. Cronograma de Formação de Diretores.

Apreende-se do documento supratranscrito, que o curso obrigatório de formação de gestores oferecido para os diretores e vice-diretores eleitos para o mandato 2009/2011, teve uma abordagem mais teórica, não contemplando temas de caráter mais técnico-administrativos, tais como gestão de pessoas, finanças, dentre outros. Além do mais, a carga horária definida tornou as oficinas cansativas e com pouco aproveitamento, conforme relato feito à pesquisadora, por diretores e vice-diretores que estiveram presentes no curso. Todas essas impressões foram possíveis através da observação não participante, visto que a pesquisadora também participou desse curso devido ao seu cargo de vice-diretora. Segundo esses mesmos diretores, o curso, no formato que foi oferecido no ano de 2009, pouco contribuiu na prática cotidiana da gestão das escolas.

Todavia, como é próprio do processo educacional, que se desenvolve de forma dinâmica e reflexiva, em 2011, o formato foi reestruturado, sendo proposto novo modelo para formação de gestores da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora.

A Secretaria de Educação passou a oferecer para todos os candidatos eleitos, mandato 2012/2014, um curso de 180 horas, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. As 180 horas estão divididas em 3 etapas, a saber:

1ª. etapa: com duração de 30 horas (a distância). O público alvo foram todos os profissionais interessados a concorrer aos cargos de Diretor e Vice-diretor, com o objetivo de oferecer aos candidatos aos cargos de gestão escolar uma oportunidade de, antes das eleições, receberem orientação para a elaboração de seu Plano de Trabalho. O período do curso foi de 24 de outubro a 3 de novembro de 2011.

2ª. etapa: introdução ao tema da Gestão escolar, com duração de 40 horas, (semi-presencial e obrigatórias). O público alvo foram todos os eleitos. Quem fez a primeira etapa faria apenas 30 horas, pois as outras 10 horas seriam dedicadas à elaboração do Plano de Trabalho. O objetivo dessa etapa foi o de desenvolver competências e habilidades julgadas necessárias aos gestores escolares. O curso se realizou em fevereiro de 2012.

A 3ª. etapa: curso de aperfeiçoamento para gestores da educação pública, com duração de 120 horas (semi-presencial e não obrigatórias). O público alvo foram os eleitos interessados em um curso de aperfeiçoamento que seriam certificados em Gestão Educacional pela Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo dessa etapa foi o de oferecer formação continuada, em serviço, a profissionais da rede municipal de ensino de Juiz de Fora contribuindo para a melhoria dos processos de gestão da rede pública, melhorando, por consequência, as metas de qualidade da educação do município de Juiz de Fora. O período para desenvolvimento do curso foi entre março e julho de 2012.

Para efeito de comparação posterior, entre a proposta de formação oferecida pela SME/JF em 2009 e a proposta de 2011/2012, destaca-se abaixo, de maneira sucinta, a programação do curso de capacitação de gestores, desenvolvido para os eleitos, mandato 2012/2014, retirada do site da Prefeitura.

Para a primeira etapa, o curso compreende 3 módulos, assim distribuídos: **Módulo 1:** Planejamento escolar; **Módulo 2:** Conhecendo a unidade escolar; **Módulo 3:** Redação do Plano de Trabalho.

Na segunda etapa o curso foi distribuído em 5 módulos, sendo estes: **Módulo 1:** Diagnóstico, planejamento da escola e legislação educacional; **Módulo 2:** Desenvolvimento pedagógico e curricular; **Módulo 3:** Fortalecimento da equipe escolar e da gestão participativa; **Módulo 4:** Relações da escola com a sua comunidade; **Módulo 5:** Elaboração do Plano de trabalho, para os gestores eleitos que não realizaram a primeira etapa.

Na terceira e última etapa, a Secretaria de Educação, em parceria com UFJF/Caed, coloca à disposição dos diretores um curso de especialização, cuja grade curricular contempla os seguintes temas: Políticas Públicas e Educação; Avaliação e Indicadores; Gestão e Liderança; Currículo do EF e da EI; Políticas Públicas e Escola; Avaliação de Políticas Públicas; Gestão e Legislação Educacional; Gestão do Currículo.

Resta esclarecer que o curso de especialização não é obrigatório para todos os eleitos. Contudo, como forma de motivar, a Secretaria de Educação vinculou o ingresso ao Mestrado Profissional em Avaliação da Educação

Pública, oferecido pela Universidade Federal de Juiz de Fora, à participação nas 180 horas do curso de especialização.

A comparação entre o programa de formação oferecido em 2009 e o que está sendo proposto para gestão 2012/2014 demonstra um esforço por parte da SME de melhorar a capacitação de seus gestores. Contudo, não foi observada uma política voltada para a formação dos professores no tema da gestão.

A SME/JF possui um Departamento específico de formação que, nos anos de 2010, 2011 e 2012, ofereceu cursos específicos para professores. Em tais cursos não foi abordado o tema da gestão, tendo sido tratadas as seguintes temáticas: infância e educação; alfabetização, língua portuguesa e matemática; diversidade e educação; cultura, arte e educação; educação e tecnologias da informação e comunicação; currículo, brille, libras; conforme documento de programação oferecido pelo Centro de Formação do Professor.

Por isso, apesar do esforço por parte da SME/JF em oferecer para seus gestores um curso de capacitação em parceria com a Universidade Federal de Juiz de Fora, este estudo pretende propor ajustes, baseando-se no fato de que algumas questões mais técnicas deveriam ser contempladas no programa e, também, pelo Departamento de Formação da SME/JF.

A proposta atual de capacitação prevê, para a segunda etapa do curso, que é obrigatória para todos os eleitos, uma introdução ao tema da gestão, sendo a gestão participativa abordada no módulo 3. Todavia, para que se efetive uma gestão realmente participativa, é preciso também um pensamento estratégico, mais sistêmico e integrado, que supere o modo de agir episódico, casuístico, centrado em eventos. E, para que isso ocorra a contento, faz-se necessário munir o gestor de ferramentas técnicas específicas da gestão, o que não foi contemplando no formato atual, e que será tratado em capítulo que tratará da proposta de ação desta dissertação.

1.4 A ação da Secretaria Municipal de Educação: problemas e desafios para a formação

De acordo com o exposto, e tendo em vista o movimento em torno das políticas de formação de gestores empreendidas pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora, a pesquisadora que, como já indicado, é vice-diretora de uma escola da rede, passa a descrever como se deu o processo para implementação do curso de formação de gestores, gestão 2012/2014. Vale ressaltar que se trata de descrição de suma importância, uma vez que as relações de força serão demonstradas, trazendo à tona os entraves sofridos pela SME/JF para que o curso de formação de gestores pudesse ser oferecido.

Conforme abordado anteriormente, a Secretaria Municipal de Educação ofereceu, em 2009, um curso de 40 horas obrigatórias, para os diretores que foram eleitos para o mandato 2009/2011, que tinha como objetivo auxiliá-los nas tarefas inerentes ao cargo. Acontece que apenas esse curso não se demonstrou suficiente, segundo o relato pessoal e de alguns diretores em reuniões junto a SME, que continuavam a queixar-se sobre a falta de habilidade para fazer a prestação de contas, a falta de conhecimento da estrutura da administração pública, como lidar com as relações interpessoais e pedagógicas e o entendimento da legislação que cerca o tema e muitos outros.

Diante disso, em meados do primeiro semestre de 2011, a Secretária de Educação do município de Juiz de Fora, em reunião de diretores, propôs para o grupo, ali representando as 99 escolas da rede, uma forma diferente para a eleição de diretores que aconteceria ainda no segundo semestre de 2011. Não se tratava de abolir a forma representativa de acesso ao cargo, mas de um programa de capacitação e formação para aqueles que estivessem pleiteando a função de gerir uma escola pública.

A Secretária, então, propôs que a prefeitura de Juiz de Fora, em parceria com a UFJF/CAEd, oferecesse um curso de capacitação, para todos que quisessem se candidatar, que seria ministrado antes das eleições através de módulos específicos, havendo ao final de cada módulo, uma avaliação. Aqueles que fossem aprovados receberiam uma certificação e poderiam candidatar-se à direção e vice-direção da escola.

Os diretores que estavam presentes na reunião se dividiram quanto ao tema. Uns defenderam a ideia acreditando ser um caminho para sanar as dificuldades enfrentadas e buscar mais eficiência para o exercício da função. Outros se revoltaram argumentando ser esse modelo uma forma de voltar ao regime autoritário, quando o diretor era escolhido por um grupo de interesse.

Desse modo, a Secretária de Educação propôs a criação de uma comissão de diretores que quisessem discutir o tema para que fosse aberto o debate, principalmente no que se refere à formação do gestor de escola pública. Assim, a comissão foi criada e a reunião terminou com uma data para o 1º encontro da comissão.

No dia marcado reuniram-se, no Centro de Formação do Professor, a Secretária de Educação e os Diretores que se apresentaram para fazer parte da comissão, inclusive a pesquisadora.

A proposta da Secretária de Educação, de criar um curso de capacitação em parceria com a UFJF, vinculando a candidatura das próximas eleições de diretores à certificação oferecida pela UFJF foi amplamente discutida pelos presentes, com opiniões a favor e contra. Dentre as sugestões que foram colocadas, a que contou com a aceitação da maioria foi a proposta que negava a certificação como forma de ingresso. Na proposta da SME/JF a certificação se daria a partir de uma única avaliação ao final do curso. Então, foi proposto, como alternativa, que a avaliação fosse processual, ou seja, no decorrer do curso, e ao final de cada módulo, e que o somatório de vários quesitos, dentre eles a presença seria objeto de avaliação.

Ao final do encontro, os presentes marcaram uma nova reunião para que se continuasse o debate. Ficou acertado, também, que levariam o teor do que foi discutido para as escolas com o objetivo de colher opiniões dos professores das unidades escolares.

Ocorre, no entanto, que, mesmo antes de todos os integrantes da comissão terem se reunido com os professores, o Sindicato dos Professores de Juiz de Fora (SINPRO-JF) repudiou a iniciativa, sob o argumento de falta de legitimidade da comissão de falar em nome da categoria.

Assim, a Secretaria Municipal de Educação retirou a proposta inicial e no dia 11 de outubro de 2011, através do memorando circular nº. 001/2011-

SE/PJF, encaminhado a todas as escolas, convidou todos os profissionais que tinham como intenção candidatar-se à direção e vice-direção de escolas, mandato 2012/2014, para uma reunião no dia 17/10/2011, no Centro de Formação do Professor, quando foi apresentada a proposta de formação que foi descrita no item 1.3.

Durante a explanação, pela Secretária de Educação, sobre a 1ª etapa da nova proposta, que previa a preparação do plano de trabalho, muitos questionaram que, segundo o cronograma contido no edital 007/2011, o curso aconteceria depois do prazo previsto para inscrição, quando, segundo o edital, o plano deveria ser protocolado.

Nesse momento a Secretária informou que, infelizmente, isso de fato aconteceria, no entanto, o que seria ensinado no curso seria o plano de ação para ser desenvolvido em 3 (três) anos de mandato, o que suplantaria as possíveis deficiências do plano ora apresentado.

Ato contínuo, a Secretária de Educação prosseguiu com a explanação acerca do formato do curso.

Depois de apresentada a proposta, a Secretária agradeceu a presença de todos e os presentes se retiraram conversando entre si sobre a proposta apresentada.

A descrição do caso torna-se relevante na medida em que demonstra a preocupação da categoria de professores em voltar a práticas nada democráticas, baseadas em favorecimentos e indicações, para o provimento do cargo de diretores escolares, como acontecia antes da Constituição de 1988, sem que fosse aberto o debate para a reflexão.

De acordo com Teixeira (2000), os processos de eleição para os cargos de diretor escolar têm colocado ênfase na competência política dos candidatos, sem levar em conta a sua competência técnica para o exercício da gestão.

Cabe ressaltar que a proposta de formar e certificar gestores escolares tem como escopo agregar à liderança do gestor o perfil técnico administrativo que o auxilie no cotidiano de suas funções. Mintzberg (2009) sinaliza nesse sentido, ao afirmar:

A gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a ciência se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as

conexões alicerçadas em experiência tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem (MINTZBERG, 2009, p. 23).

Os argumentos de Mintzberg (2009) aqui destacados buscam demonstrar a necessidade de unir liderança com representatividade, prática, criatividade e formação para o exercício do cargo de gestor, numa relação de interdependência, cujo resultado final prime pela eficácia.

Diante de tudo o que foi exposto e pela relevância do tema abordado, é que esta dissertação busca ampliar a discussão envolvendo todas as instâncias, visando analisar o que já está posto, para, ao final, propor ajustes que venham contribuir para alcançar o preceito constitucional da qualidade.

1.5 O Trabalho dos Gestores de Escola: demandas e desafios

Mesmo passados mais de vinte anos da promulgação da Constituição de 1988, o debate sobre a importância do papel do gestor para a qualidade da educação continua em evidência, bem como a forma de provimento para o cargo, o que pode ser observado nas pesquisas desenvolvidas pela Fundação Victor Civita, 2009, **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública e Prática comum dos Diretores Eficazes** e Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional, desenvolvida pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), também em 2009, de onde se destaca o trecho infra apresentado:

Diretores de escola atualmente são muito exigidos quanto às várias habilidades que devem possuir. Conhecimentos sobre a legislação educacional e alguns elementos de direito administrativo são base para que ele contribua efetivamente para a implementação de políticas educacionais. Políticas públicas em contexto de descentralização requerem os vários atores envolvidos com os momentos de sua implementação uma capacidade de tomar decisões de forma ágil (CAEd, 2009, p.12).

Nesse sentido é que a Gestão Estratégica e Participativa nas escolas, bem como o planejamento, tornam-se instrumentos de eficácia. Assim, urge que se inicie na escola um processo de mudança, mudança cultural e

organizacional, com o objetivo de garantir a formação competente dos alunos. Mais uma vez, vêm à tona os ensinamentos de Lück (2000, p.12):

a educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização deste empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é aprender para comporender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania.

Tendo em vista o que já foi levantado pelos autores supracitados, não há como continuar esperando que o diretor escolar aprenda a desempenhar as funções técnicas e administrativas, tais como resolver os conflitos entre pessoas, fomentar o trabalho em equipe, propor metas a partir do monitoramento de resultados, coordenar a implantação do Projeto Político Pedagógico e as ações do PDE Escola, promover ações que integrem comunidade-escola, planejar e coordenar reuniões de diretores que sejam criativas e eficientes, dar conta da burocracia, dentre outras, apenas pela via empírica. Faz-se necessário maior profissionalismo para atuar em um cargo de gestão, garantindo, assim, a autonomia da escola.

E é por isso que a seção seguinte abordará como sugestão para a capacitação de gestores escolares da Rede Municipal de Juiz de Fora um Programa de Formação.

1.6 O Plano de Ação Educacional e as melhorias do processo de formação dos gestores da SME/JF

Como já foi ilustrado anteriormente neste estudo, atualmente, muito tem se discutido sobre os inúmeros desafios que são enfrentados pelos gestores escolares em face às transformações pelas quais passa a educação. Vale salientar as várias reformas educacionais que foram implantadas nas últimas décadas, com destaque para as Políticas de Responsabilização e, conseqüentemente, as avaliações de larga escala. Além das reformas, os gestores atuam diretamente na forma de organização escolar, incluindo aí o

currículo, somando a isso as medidas descentralizadoras de financiamento, orçamento e controle, exigindo, assim, uma mudança significativa na cultura e na forma como se deve perceber a gestão escolar.

O conceito de educação, como se pode observar no parágrafo 4º do Parecer CNE/CEB nº. 7/2010, traz consigo, também, um novo significado, que acena para a igualdade e para a equidade.

§ 4º A educação escolar, comprometida com a igualdade do acesso de todos ao conhecimento e especialmente empenhada em garantir esse acesso aos grupos da população em desvantagem na sociedade, será uma educação de qualidade social e contribuirá para dirimir as desigualdades historicamente produzidas, assegurando, assim, o ingresso, a permanência e o sucesso na escola, com a consequente redução da evasão, da retenção e das distorções de idade/ano/série (BRASIL, 2010)⁵.
(Parecer CNE/CEB nº. 7/2010 e Resolução CNE/CEB nº. 4/2010)

Diante do exposto, percebe-se que essas mudanças trouxeram novas exigências à gestão escolar, tornando-se necessária a reorientação de algumas práticas, sendo certo que o salto de qualidade social que se espera passa, necessariamente, por mudanças significativas, não apenas nas práticas pedagógicas, mas de concepções orientadoras das mesmas, que superem antigas práticas e associem uma concepção diferenciada de organização e desenvolvimento dos processos educacionais. Assim, a aquisição do conhecimento, que se faz na escola, será voltado para a promoção do desenvolvimento humano.

E é na busca de alternativas para o enfrentamento dos inúmeros desafios que se fizeram presentes no cotidiano dentro e fora das escolas, que esta dissertação tem como objetivo avaliar os processos de seleção e formação de diretores escolares da SME/JF e propor um Programa de Treinamento que proporcione melhoria nesses processos.

Para tanto, no capítulo 2 busca-se identificar e analisar como ocorrem hoje os processos de seleção e formação dos diretores escolares, bem como

⁵ Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica.

identificar as lacunas existentes entre o que a SME/JF oferece em termos de formação desses gestores e as competências necessárias ao gestor, conforme as demandas colocadas pela visão da gestão estratégica e participativa. Além disto, o capítulo 3 busca, também, propor, em linhas gerais, um Plano de ação que apresente melhorias e otimize o processo de formação dos diretores de escola da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora.

Em linhas gerais, uma vez que o Plano de Ação terá capítulo próprio para ser desenvolvido, o Programa deverá ter o seguinte formato: trata-se de um Programa de Treinamento a ser desenvolvido da seguinte maneira: mini-cursos, de curta duração, voltados para o aprendizado de técnicas específicas em termos de gestão.

Faz-se imperioso destacar que o curso não tem o objetivo de conferir à gestão da escola um caráter meramente administrativo, mas de munir os gestores escolares de ferramentas teóricas e práticas, que venham a contribuir no desenvolvimento das atividades do cotidiano da escola. Na esteira de Ferguson, ao traçar uma relação entre administração e gestão:

Não se pretende estabelecer uma polarização entre as dimensões da gestão e da administração e sim apontar características das duas e esclarecer que, na realidade, o que existe é uma dinâmica interativa entre ambas, por vezes até mesmo marcada por tensões. Pode-se afirmar que ambas estão certas e são úteis (FERGUSON, 1993 apud LÜCK, 2011, p. 98).

Desse modo, o Programa tem o objetivo de proporcionar aos gestores o desenvolvimento de habilidades técnicas em gestão, abordando temas como: técnicas de planejamento; técnicas de gestão de pessoas; técnicas de gestão de estoque; técnicas de gestão de custo; técnicas de gestão de informação e comunicação.

As ferramentas administrativas elencadas acima, ao serem ministradas através dos mini-cursos, deverão munir os gestores de competências que, poderão interagir com práticas da gestão participativa e estratégica, bem como com a gestão pedagógica da escola.

Tendo em vista tudo o que foi mencionado, é de suma importância perceber que uma proposta de formação de gestores, que articule diferentes

atores, áreas, recursos e esforços para ser implementada, deve levar em conta a historicidade das práticas desenvolvidas até então, bem como as relações de poder estabelecidas dentro do contexto atual, a fim de dialogar com todas as forças em benefício do bem comum.

2 SELEÇÃO E FORMAÇÃO DE GESTORES: CAMINHO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Conforme foi abordado no capítulo anterior, as redes de ensino brasileiras, dentre elas a Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, enfrentam um grande desafio, qual seja: garantir que os cursos de formação de gestores de escola ofereçam as competências necessárias para que o gestor aprenda a conduzir uma gestão estratégica, participativa e democrática e, com isso, contribua para a melhoria da qualidade do ensino público.

Além da formação, buscou-se, também, identificar e descrever, no capítulo 1, os processos de seleção dos diretores e vice-diretores de escolas da SME/JF. A reflexão acerca desse tema baseou-se na eleição de diretores como um dos mecanismos inerentes da gestão democrática, porém com lacunas quanto à formação desses gestores para o exercício do cargo.

Com base nisso, este estudo traz como questão de pesquisa e análise: **os processos de seleção e formação de diretores de escolas conduzidos pela Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, SME/JF, são suficientes e adequados?** Para tanto, foram formuladas as seguintes perguntas:

- Os processos de seleção e formação que existem hoje na rede municipal de ensino de Juiz de Fora conferem aos gestores os conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício da função?
- Como os diretores das escolas municipais de Juiz de Fora analisam a formação oferecida a eles pela Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora?
- A eleição de diretores, no formato que existe hoje, está coerente com os preceitos democráticos programados para a educação?

Sendo assim, e partindo das questões supracitadas, o presente capítulo, que não tem a pretensão de esgotar o tema, visa abordar, mediante referencial teórico, a essencial questão acerca da gestão estratégica e participativa na escola. Serão analisados, também, alguns dos princípios do que venha a ser

uma gestão democrática, traçando um paralelo entre democracia e qualidade na educação, principalmente no que tange à formação e à competência dos gestores para atuarem na função.

Para isso, as seções seguintes terão os autores Lück (2009, 2010, 2011) Mintzberg (2010), Paro (1991,1996,1997,2010), dentre outros, como norteadores de sustentação da presente análise.

2.1 A gestão estratégica e participativa e a formação de gestores de escola

Não se deve pensar a gestão da escola como algo fácil, muito pelo contrário. Atualmente muitos têm sido os desafios encontrados pelos gestores escolares, sejam eles eleitos ou indicados. A gestão escolar deve ser vista como algo complexo e específico e, por isso, necessita ser exercida por pessoas realmente competentes para resolver os problemas que são impostos pela função. Assim, torna-se evidente a necessidade de formar e capacitar aqueles que estão no cargo, bem como os que o almejam. A formação, então, surge como instrumento para garantir gestores qualificados para o exercício profissional.

Acredita-se, portanto, que o conhecimento que se domina tem que ser redimensionado em função das mudanças que vêm ocorrendo na sociedade. Dessa forma, torna-se imperioso que aquele que assume a gestão escolar esteja sempre em consonância com as transformações que estão acontecendo no mundo, tendo em vista que o processo de formação não cessa.

Pensando nisso, conceitos como gestão estratégica e participativa não podem estar fora do contexto de quem pretende ocupar o cargo de gestor escolar. Isso porque se trata de conceitos de suma importância para a eficácia da educação prestada nas escolas, pois, segundo Lück (2000), a visão estratégica corresponde a um olhar aprofundado e dinâmico do cotidiano da escola.

Desse modo, reforça-se a noção de que a formação continuada e em contexto serve como ferramenta em um processo contínuo que se inicia com a

graduação em Pedagogia ou nas demais licenciaturas e se estende por toda a vida profissional do gestor escolar.

Vale ressaltar que, embora a graduação tenha como objetivo munir o graduando com as habilidades necessárias para atuarem no mercado de trabalho, nem sempre consegue cumprir esse papel.

Nesse sentido, preleciona Lück (2000), ao se referir aos cursos de Pedagogia no que concerne a formação de gestores educacionais:

em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é a característica dos cursos superiores na área social (LÜCK, 2000, p. 29).

Não se pretende, com a citação acima, desmerecer os cursos de graduação em Pedagogia. Porém, busca-se ressaltar que o processo de formação não está acabado, ao contrário, apenas se inicia e a partir dessa tomada de consciência que as redes de ensino oferecem cada vez mais cursos de capacitação de gestores. Afinal, nesse novo cenário em que a educação está inserida urge que os gestores detenham os princípios da gestão estratégica e participativa. Caso contrário, correm o risco de cumprirem seus mandatos de forma solitária e apenas empírica, tendo em vista que não detêm uma visão de conjunto e sequer uma visão de gestão compartilhada.

Mintzberg (2010, p. 22), em seu livro, **Desvendando o dia-a-dia da Gestão**, afirma que hoje sofremos com excesso de liderança e falta de gestão nas organizações. Para ele, em função da complexidade inerente à gestão, tornou-se mais fácil falar sobre a liderança e suas qualidades. O problema é que, quando se lança luz sobre a liderança separada da gestão, transforma-se um processo social em pessoal.

Todavia, ao fazer essa afirmação, Mintzberg (2010) não está relegando a segundo plano a prática do gestor, ao contrário. Em seus estudos sobre o trabalho de gestão, o autor preleciona que “a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática apreendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto” (MINTZBERG, 2010, p. 22). Assim, evidencia-se a conexão existente entre conhecimento e prática, num processo interdependente, em que o resultado dessa dialética é a gestão eficaz. De

acordo com Mintzberg (2010, p. 210), a gestão eficaz depende mais da arte e está especialmente enraizada na experiência.

Tendo isso em vista, o autor entende que a gestão abrange 3 (três) vertentes: arte, ciência e habilidade prática. A figura 2 representa essa ideia.

Figura 2 - A gestão como arte, habilidade prática e ciência



Fonte: Mintzberg (2009, p. 24)

Mintzberg faz a seguinte descrição:

A gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a ciência se encontram. A arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões alicerçadas em experiência tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem (MINTZBERG, 2010, p. 23).

As considerações feitas pelo autor supracitado trazem em seu bojo uma questão central, qual seja, prática sem conhecimento não se transforma em experiência. Por isso, quando um gestor diz: “eu tenho experiência”, precisa analisar se quer dizer apenas que tem a prática, pois, se trata de coisas distintas.

Mintzberg (2010), em sua afirmação acima, demonstra que a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem. Dito isso, o autor sinaliza para a importância da formação na área da gestão. Não se pode

mais conceber gestores que não detêm o conhecimento necessário para o exercício da prática.

Resta esclarecer que a formação de gestores escolares não tem função apenas de fazer com que os gestores acumulem conhecimento, mas sim de fomentar entre eles uma prática reflexiva e crítica sobre a própria experiência. A formação deve cumprir o papel de munir o gestor para esta dinâmica, a fim de sedimentar saberes essenciais para a qualidade do serviço que se presta.

Nesse sentido, a gestão estratégica e participativa deve permear as reflexões figurando como exigência para a formação do gestor escolar. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de se tornar muito difícil, ou quase impossível, introduzir as mudanças necessárias na cultura organizacional das escolas. O gestor reflexivo busca, através da formação contínua e incessante, a possibilidade de mudança, visto que traz consigo a inquietude, a insatisfação e a persistência. E ao apreender os conceitos da gestão estratégica e participativa, exercitará a sua prática, reforçando a autonomia da sua unidade administrativa.

Acreditando que as redes de ensino, e especialmente a rede municipal de educação de Juiz de Fora, estão compostas por gestores ávidos pelo conhecimento, é que este estudo tem como objetivo final propor um curso de capacitação voltado às necessidades desses gestores. Tal propositura se baseia no fundamento de que o descompromisso com relação às necessidades de formação deixa para os gestores a responsabilidade pelo sucesso e o fracasso das ideias que, no empirismo de suas práticas, ousam experimentar. Tendo em vista o exposto é que a seção seguinte coloca a gestão estratégica e participativa como uma exigência para a gestão escolar.

2.1.1 A gestão estratégica e participativa como uma exigência para a gestão escolar

Como vimos, a escola pública, no Brasil, passou por muitas mudanças em sua concepção, principalmente com o advento da Constituição de 1988. A educação como direito de todos ganhou *status* de direito fundamental, exigindo daqueles que se encontravam na direção das escolas uma mudança de

paradigma. Segundo Heloísa Lück (2000), o processo de democratização da educação acarretou uma mudança significativa na concepção de escola e de sua gestão. Passou-se, então, a se discutir o perfil daquele que estava à frente das unidades de ensino, destacando as diferenças existentes entre ser diretor, administrador ou gestor escolar. Vale dizer que a diferença entre tais concepções não se resume apenas a uma nomenclatura, mas em assumir que, dependendo da figura que se escolhe, tem-se um determinado perfil de educação.

Atualmente o termo gestor tem sido muito usado, sem, contudo conferir a este a real noção do que ele representa. Ao dizer que um gestor está à frente do comando de uma escola significa dizer, em tese, que essa escola não se coaduna com o modelo diretivo de administração. Nesse modelo, a figura do diretor é o sinônimo da centralização do poder. Tal conceito baseia-se nas concepções e nos princípios tayloristas. Princípios estes que de acordo com Machado (2011), separa “pensamento” e “ação”, de forma que as decisões sobre o produto (o que fazer) e sobre o modo de produção (como fazer) são tomadas por aqueles que ocupam os cargos mais altos na hierarquia da organização.

Ainda, segundo Machado (2011), no modelo diretivo, a abordagem é administrativa e mecanicista, os outros atores da organização sequer participam do processo, apenas executam o conjunto das decisões tomadas.

A referida autora, em seu texto, **A Transição de um Modelo Mecanicista de Gestão para um Modelo Participativo**, preleciona que “a dimensão taylorista do modelo diretivo também está associada à ideia de padronização e de controle do trabalho” (2011, p.4). Sendo assim, a eficácia e a eficiência da organização estão intimamente relacionadas, não apenas com a capacidade dessa de realizar as metas propostas, mas também de realizá-las exatamente da forma como foi estabelecida.

Nessa perspectiva mecanicista, o trabalho tende a ser tornar rotineiro e sem sentido para o funcionário, sendo este mero reproduzidor das estâncias superiores. Para Heloísa Lück (2000), o método de administração científica adotado no sistema educacional era

orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito, nem mesmo, muitas vezes, o pedagógico, como é o caso de corrigir provas, dar nota, dentre outros (LÜCK, 2000, p. 13).

Visto isso, vale salientar que o conceito atual de gestor não coaduna com as características do modelo diretivo, que enfatiza a hierarquia, a burocracia e a autoridade rígida.

Um novo paradigma passou a orientar a gestão escolar, sendo necessário que os atuais gestores tenham consciência dessa mudança. Caso contrário, a escola continuará exercendo, em seu interior, práticas nada democráticas de gestão. Por isso, a mudança não pode se ater apenas à nomenclatura, mas, sim, a uma postura que só será alcançada através da formação dos gestores atuais e futuros. Só assim, estes terão incorporado a ideia de que são realmente gestores, com todas as implicações que isso significa.

Como visto, um novo paradigma foi instituído e também a noção de um modelo dinâmico de gestão escolar. Os sistemas educacionais e unidades escolares passaram a ser concebidos, segundo Lück (2000, p. 14), como “organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural”, marcado pela pluralidade e pela controvérsia.

Trata-se de um novo enfoque de organização. Nesse sentido, Lück (2000) observa que esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na instituição que atuam. Caso contrário, seria apenas uma mudança de modelos.

A comparação entre os modelos estático e dinâmico de gestão retrata o antagonismo existente entre eles. As principais diferenças estão ressaltadas no quadro 3.

Quadro 3 - Principais diferenças entre o modelo estático e o modelo dinâmico de gestão

Paradígmias do Modelo Estático	Paradígmias do Modelo Dinâmico
A realidade é regular, estável e permanente.	A realidade é global e dinâmica.
O ambiente de trabalho e o comportamento humano são previsíveis.	O ambiente de trabalho e o comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis.
Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são vistos como disfunções e como problemas.	Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de processos sociais e como condições de crescimento e transformação.
Os sucessos são cumulativos e mantêm-se por si mesmos, não demandando esforços especiais de manutenção e desenvolvimento.	A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem ser continuamente buscados pela ação empreendedora.
A responsabilidade maior do dirigente é a obtenção e a garantia de recursos necessários para o bom funcionamento da unidade.	A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.
A melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas.	A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural.
A objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho.	As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.
Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, como forma de garantir a continuidade do sucesso.	Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional.

Continuação

Paradígmās do Modelo Estático	Paradígmās do Modelo Dinâmico
Os profissionais e usuários das organizações são considerados como participantes cativos delas e passíveis de cooptação. A contrapartida a essa cooptação é o protecionismo a esses participantes, mediante ações paternalistas e condescendentes.	O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la.

Fonte: Adaptado de Machado (2011, p. 2).

O quadro acima nos possibilita uma visão didática acerca do *modus operandi* embutido em cada modelo. Esse recurso nos possibilita observar que a gestão dinâmica traz consigo a participação como princípio. E é nesse contexto que vale ressaltar os conceitos de gestão educacional, gestão escolar, gestão participativa e gestão estratégica. Isso devido ao fato de que esses conceitos, bem compreendidos, conferem ao gestor uma visão sistêmica da educação. Afinal, é de suma importância que o gestor tenha consciência do todo, para que, assim, enxergue-se como ator e peça fundamental dessa engrenagem que se chama sistema de educação.

Segundo Lück (2011, p. 25), “a gestão educacional está inserida em um contexto mais amplo, regendo as diretrizes capazes de mobilizar, sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas”. Trata-se, segundo a autora, de uma gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino. Ainda segundo a autora, a expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e gestão escolar.

A gestão escolar, por sua vez, de acordo com Lück (2009), está inserida em um contexto micro, mais próximo da realidade do gestor, tendo como conceito:

é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas

competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto controle (acompanhamento e avaliação com retorno das informações) (LÜCK, 2009, p. 3).

Apreende-se do exposto que a participação e o compartilhamento fazem parte da gestão escolar. Portanto, o conceito de gestão participativa está contido no conceito supratranscrito. Entendendo por gestão participativa, à luz dos ensinamentos de Lück (*apud* COELHO, 2008, p. 2):

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional com atribuições específicas, dentre as quais se destacam as seguintes: realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Das atribuições elencadas, o planejamento merece destaque, haja vista a sua aplicação e importância na escola. Nesse sentido, mais uma vez se recorre aos ensinamentos de Lück (2000). De acordo com essa autora, o conceito de planejamento estratégico é algo complexo que demanda diferentes conceitos. Porém, destaca-se que o conceito por ela abordado é diferente daquele empreendido pelas empresas. Segundo a autora,

o planejamento estratégico é o esforço disciplinado e consciente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, no seu modo de ser e de fazer, orientando para resultado com forte e abrangente visão de futuro (LÜCK, 2000, p. 5).

Machado (2011), em seu texto **A Gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**, também aborda o tema da gestão estratégica. Coloca como elementos desse modelo de gestão

três componentes: visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico. Para a referida autora, a “visão sistêmica é a capacidade do gestor de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora da organização e que condicionam o desempenho dessa” (MACHADO, 2011, p. 3).

Segundo Machado (2011), aplicada à gestão da escola, a visão sistêmica permite que o gestor compreenda não apenas como funciona a escola, mas o funcionamento do sistema educacional como um todo.

Quando o gestor incorpora a visão sistêmica, passa a entender quais são as relações de interdependência entre a sua escola e as demais unidades e órgãos da rede de ensino, bem como as relações de interdependência dentro da própria escola. Quando a unidade escolar adota a gestão estratégica, a visão sistêmica de seus gestores serve como umas das bases para a construção da autonomia da escola. O pensamento estratégico, no entendimento de Machado (2011, p. 3), “é capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações da organização de forma estratégica, articulada com os condicionantes internos e externos da organização”. Para essa autora, o pensamento estratégico acontece em decorrência da visão sistêmica.

O pensamento estratégico permite que o gestor elabore seu plano de ação com consciência da realidade e dos problemas de sua comunidade escolar. Permite, ainda, que se tenha no planejamento a ferramenta de apoio, norteadora das ações, levando em conta o viés metodológico que oferece a definição dos objetivos e estratégias da organização. Vale ressaltar que o planejamento deve se desdobrar em metas e planos de ação, pautados sempre na visão sistêmica, garantindo assim bons resultados futuros.

Vale salientar, que o conceito de planejamento estratégico quando bem entendido pelo gestor escolar, acaba por suplantando o planejamento funcional, que é praticado sob a lógica da fragmentação, desconsiderando as pessoas que estão envolvidas e inseridas no contexto da organização educacional. (LÜCK, 2000).

É importante destacar, ainda, que todos os conceitos até aqui tratados não devem ter um fim em si. Servem para orientar este estudo no sentido de

compreender que apreendê-los é de suma importância para o exercício da função de gestor escolar.

Todo o exposto tem como objetivo lançar uma reflexão acerca do conceito de gestor e, conseqüentemente, de gestão, demonstrando que os participantes do sistema de ensino estão diante de um enorme desafio: a implantação de um modelo estratégico e participativo de gestão, consonantes com a proposta de gestão democrática elencada na Constituição Federal de 1988.

Nesse diapasão, busca-se compreender que o profissional da educação que está responsável pela gestão da unidade escolar deve carregar consigo a ideia de que é um gestor escolar e não mais o diretor de escola. Espera-se com isso, que as redes de ensino possam contar com funcionários mais aptos e que enxergam a escola dentro de um sistema.

Dessa forma, o gestor continua administrando, porém, interage com seus colaboradores, visando resultados coletivos. Busca partilhar suas decisões, retirando, assim, de seus ombros um grande peso. Dialoga com os pares apresentando seu ponto de vista, mas aceita também pontos de vista divergentes. Encontra no grupo participativo o respaldo necessário para suas decisões, afastando, com isso, o medo de correr riscos, porque divide as responsabilidades.

Esse novo profissional da educação foge do modelo autoritário conferido aos diretores nomeados pelo clientelismo de outrora. Caracteriza-se como líder e abusa da vocação e da arte na construção de relações, procura estar sempre aberto a novas ideias. Além disso, esse gestor deve possuir carisma, inerente aos grandes líderes, mas não faz deste apenas sua ferramenta de persuasão. Usa o conhecimento científico para respaldar suas ações, demonstrando que nem sempre a gestão democrática está inserida num contexto de permissividade para com aqueles que lhe favorecem. Esse profissional trabalha de forma flexível, não porque teme a perda de sua autoridade, mas por acreditar que o respeito se conquista.

Nesse sentido, percebe-se que a figura do diretor autoritário, desprovido de conhecimento, está suplantada pela figura de gestores imbuídos de realizar o sonho de uma educação de qualidade para todos.

Para tanto, não basta apenas sonhar com o perfil de gestor descrito acima. É preciso que as redes de ensino proporcionem aos gestores atuais, e àqueles que por ventura queiram pleitear a função, a possibilidade de tomarem conhecimento acerca dos princípios da gestão estratégica e participativa.

Faz-se mister, portanto, que as redes tenham um olhar voltado para políticas de capacitação na área de gestão. Desse modo, conferem-se condições aos gestores de ampliarem sua visão acerca da educação e de, conseqüentemente, promoverem mudanças efetivas nas escolas.

Isso porque, de acordo com Machado (2011), implementar mudanças nas organizações implica não apenas mudança de modelos de organização, mas, prioritariamente, mudança de cultura.

Dentro dessa concepção, entende-se que o comportamento dos demais atores escolares está intimamente ligado à mudança de cultura na organização. Por assim ser, orienta Machado (2011,p.6), “o primeiro passo para a mudança de modelo de gestão é o de compreensão clara do modelo em si, das exigências que ele coloca para a sua operacionalização na organização.”

Nesse contexto de mudança de cultura, o gestor escolar tem, mais uma vez, papel fulcral, visto que se apresenta como articulador das novas exigências, orientando e gerenciando as mudanças, não permitindo que estas sejam fruto do acaso, mas sim do planejamento estratégico.

Assim, ressalta-se a importância do planejamento como o mecanismo que permite identificar as reais necessidades de mudança na organização (o que mudar), estabelecer as prioridades em termos de mudanças (o que é urgente mudar) e os meios para efetivá-las (como mudar) (MACHADO, 2011).

Tendo em vista o que foi exposto, pode-se concluir que a gestão estratégica da escola deve ser realizada através da elaboração do planejamento estratégico que resulta no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e no Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Em seu livro **Dimensões de gestão escolar e suas competências**, reeditado em 2009, Heloísa Lück afirma que

a estruturação do PDE considera: i) a visão estratégica, composta de valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos de desenvolvimento da escola, ii) e o plano de suporte estratégico, envolvendo estratégias, metas e planos de

ação. Sua efetivação é organizada mediante a indicação de coordenador do PDE e de líderes de objetivos propostos, de modo a garantir a efetividade da implementação das propostas (LÜCK, 2009, p. 39).

Tendo em vista tudo o que foi mencionado até aqui e a complexidade do trabalho desenvolvido na escola, faz-se necessária uma reflexão acerca do que vem a ser gestão democrática e como esta se relaciona com a forma do provimento do cargo de gestor escolar. É o que será tratado na próxima seção deste capítulo.

2.1.2 O provimento do cargo de diretores escolares sob a perspectiva da gestão democrática: novo contexto novos caminhos

O princípio da gestão democrática, assegurado na LDB (Lei nº. 9.394/96), artigo 3º., inciso VIII e artigo 14, carrega em seu bojo alguns ordenamentos como: construção coletiva do projeto político pedagógico; escolha do diretor escolar; valorização dos órgãos colegiados; transparência na gestão de recursos.

Apreende-se do trecho supracitado que a escolha do diretor escolar é destacada na legislação como condição para o exercício da democracia e, conseqüentemente, da gestão democrática. No entanto, ainda não existe na legislação federal uma forma única para o provimento do cargo de diretor escolar, cabendo aos entes deliberarem acerca da matéria.

Apesar disso, a matéria ganha relevância a partir do compromisso Todos Pela Educação, Plano de Metas e Compromisso em que se conjugam esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica.

Segundo esse compromisso, que faz parte do decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação, são apresentadas 28 diretrizes, pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes. Para este estudo, no entanto, cabe destacar apenas a de nº XVIII que determina **“a fixação de regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola.”**

O Plano de Desenvolvimento da Educação tem uma preocupação em atingir qualidade e bons resultados na educação. Atrelado a isso está o mérito e o desempenho do diretor escolar. Tendo isso em vista, percebe-se que o enfoque da educação mudou na última década, demonstrando uma preocupação com outros princípios que também fazem parte do preceito democrático, dentre eles a qualidade do serviço público prestado. Nesse sentido, merece destaque a necessidade de garantir gestores escolares qualificados para o exercício profissional.

O contexto em que a educação está inserida atualmente é muito diferente do contexto em que a Constituição Federal de 1988 foi promulgada. Por isso, torna-se imperioso reacender o debate acerca do perfil do gestor da escola pública e quais habilidades cabem ao gestor para o exercício do cargo. Não se trata, no entanto, de negar a gestão democrática, mas compreender que a educação tem uma dimensão histórica que precisa ser levada em conta, sendo a capacitação do gestor um dos mais importantes instrumentos para garantir o direito dos cidadãos à qualidade na educação e, conseqüentemente, a manutenção do Estado Democrático de Direito.

Em 1999, o município de Juiz de Fora instituiu em sua Lei Orgânica a eleição como a forma de provimento para o cargo de diretor de escola, reflexo do processo de redemocratização do país. Vale lembrar que são elegíveis para o cargo, no referido município, os professores da rede com formação superior e licenciados em qualquer área do currículo.

Todavia, este estudo propõe refletir acerca da necessidade de se pensar meios alternativos para o provimento do cargo de gestor escolar. Acredita-se, em hipótese, que a via eletiva apenas, na forma como se apresenta hoje, não confere ao gestor as ferramentas necessárias para o exercício do cargo.

A formação dos gestores escolares está na pauta de inúmeras pesquisas da atualidade, bem como a forma de provimento do cargo de gestor público. A pesquisa desenvolvida pelo Caed/UFJF, **Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional** (2009), é um exemplo de estudo que aborda esse tema.

Desse modo, e a partir da leitura sobre o assunto, apreende-se que a escolha do diretor escolar deve atender a preceitos democráticos, por isso a

eleição como forma de provimento do cargo possibilita que este seja preenchido por alguém que pertença e compreenda a realidade da unidade escolar.

Essa afirmação passa a ter mais sentido quando se recorre à história de nosso país, principalmente no que diz respeito aos anos vividos sob o regime militar, quando os direitos e liberdades individuais foram usurpados. Afinal, segundo a Nossa Carta Política de 1988, a *carta cidadã*, estabelece em seu Art. 1º., Parágrafo Único. "Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta constituição".

Pelos princípios da Gestão Democrática, o dirigente da escola deve ser escolhido por voto direto. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola.

Apesar das vantagens da eleição direta para diretoria das escolas, há de serem observadas também as críticas que esse modelo vem recebendo, evidenciando que o simples modelo eletivo não configura em si uma gestão democrática, o que se apreende das palavras de Paro (1994), ao criticar a escolha de diretores por nomeação pura e simples e apontar vantagens e limitações da escolha por concurso público ou eleição apenas. Para esse autor, os processos de seleção de diretores devem estar articulados com outros processos, levando em conta fatores internos e externos à escola.

Um dos processos que deve ser levado em conta é a formação do gestor para o exercício do cargo (PARO, 1994). Deste modo, vislumbra-se de fato uma gestão democrática, ao passo que se confere qualidade ao serviço público prestado. Deve-se pautar a gestão escolar como algo complexo e específico, passível de capacitação, pois só assim se pode perceber a necessidade de se ter no cargo pessoas realmente competentes para resolver os problemas que são impostos pela função. De acordo com Lück (2009), não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Nesse sentido, a necessidade de garantir gestores qualificados para o exercício profissional faz da formação em contexto e em serviço um dos mais importantes e indispensáveis instrumentos de garantia aos direitos do cidadão.

Entende-se como oportuno refletir sobre a questão da eleição de dirigentes escolares no Município de Juiz de Fora porque, embora a Lei Orgânica apresente uma prática democrática, deve-se ter o mesmo cuidado quanto à necessidade de provimento do cargo com pessoas habilitadas para exercê-lo. Afinal, a qualidade dos serviços públicos prestados à educação, também advém de preceito democrático. Sendo assim, a formação para atuar no cargo de gestor escolar precisa ser mais específica às funções desempenhadas, oportunizando a competência necessária.

A forma de seleção do cargo de diretor, como se apresenta hoje no município de Juiz de Fora, evidencia avanços significativos na organização democrática. Porém, há de se pensar sobre uma maneira, também democrática, de atender ao princípio da qualidade na educação.

Como já evidenciado, existe um receio muito grande da volta de diretores indicados pelo órgão central. Contudo, apesar do temor pela volta do clientelismo existir, muitos corroboram com o pensamento de Paro (1999) e admitem que apenas o voto, apesar de democrático, não confere competência administrativa nem assegura a vivência de trabalho coletivo.

Ao contrário, ao assumirem o cargo depois de eleitos, os gestores sentem-se isolados, perdidos num emaranhado de tarefas, cabendo às políticas de formação e capacitação minimizarem tal feito. É o que se pode apreender dos ensinamentos de Marcelo Burgos, ao refletir sobre a rotina de imprevistos na escola.

Para reverter este quadro, além de um forte investimento na capacitação técnica do diretor, será preciso construir politicamente um novo consenso a respeito do papel da escola, incorporando a noção de êxito escolar não apenas a proficiência dos estudantes em disciplinas específicas, mas também o seu efeito na difusão de valores compatíveis com a república democrática desenhada em 1988. E, para essa escola existir, o diretor terá que ter as bases de sua autoridade reconstruídas, aliando competência administrativa e condições institucionais compatíveis com o exercício de uma verdadeira liderança política e pedagógica na escola (BURGOS, 2010, p. 22).

Estabelecer valores compatíveis com a república democrática desenhada, em 1988, subentende prestar contas acerca da qualidade do serviço público que se presta. E, nesse sentido, capacitar o gestor escolar para desenvolver com eficiência técnica suas funções passa, necessariamente, por repensar o modelo eletivo que se apresenta.

Vale salientar que este não é um processo exclusivo do município em estudo, de acordo com a pesquisa **Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares**, promovida pela área de Estudos e Pesquisas Educacionais da Fundação Victor Civita (2011), coordenada por Heloísa Lück (2011). O meio de acesso predominante no país ainda é a eleição direta pela comunidade escolar, utilizada por 67% das secretarias estaduais e 82% das municipais.

Segundo essa mesma pesquisa, mais de uma modalidade de seleção pode existir em um mesmo local, uma vez que a eleição, em determinados lugares, pode ser precedida de uma prova ou uma certificação, que teriam como objetivo selecionar candidatos com perfil mais próximo para o exercício do cargo de diretor escolar.

Nesse sentido, faz-se urgente aprofundar a discussão acerca da certificação de diretores. Sabe-se que não se trata de tarefa fácil, visto a controvérsia descrita no caso de gestão, apresentada no capítulo 1.

O conceito de certificação deve estar intimamente ligado ao de competência, de acordo com Arturo Cavalcanti Catunda (2010), em seu artigo, **Ampliando o conceito de competência: contribuições às políticas públicas de certificação**, a certificação de competência é maneira de fazer com que o gestor busque a formação continuada e adquira habilidades necessárias para o desempenho profissional.

Para as organizações, a certificação é uma maneira de alocar pessoas capacitadas em seu quadro funcional, aumentando a eficiência e produtividade (CATUNDA, 2010). A certificação faz com que o profissional queira estar em um processo contínuo de formação, pois a realização do seu trabalho depende disso.

De acordo com a pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita,

pela adoção de um sistema certificação profissional em Educação, dentre outras coisas, cria-se uma cultura de vinculação entre a Educação e o mundo do trabalho, de modo a estabelecer uma relação entre teoria e prática pela qual a formação de profissionais da Educação e as necessidades de desempenho na escola estejam mais intimamente interrelacionadas (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011, p. 4).

Sendo assim, por meio da análise da complexidade que cerca os processos de seleção e formação de gestores, tendo em vista a eficácia de suas atribuições, este estudo aponta a formação de competências técnicas como desafio para os cursos de capacitação.

2.1.3. O caminho para a eficácia do gestor de escola: conhecimentos e competências necessárias

Como vimos anteriormente, o processo de implementação da gestão democrática está intimamente ligado ao contexto histórico. A eleição de diretores, em um primeiro momento, representou, e ainda representa, um avanço em direção à democracia. Contudo, torna-se imperioso que também se discuta a gestão escolar no âmbito da qualidade. Assim, a reflexão acerca das habilidades inerentes ao cargo de gestor ganha vulto. Isso porque não há de se conseguir qualidade com profissionais despreparados.

Por meio do processo de gestão democrática vislumbraram-se na educação, avanços significativos, principalmente ligados ao conceito de gestão compartilhada e participativa. Como é sabido, e amplamente difundido por autores como Heloísa Lück (2008), a participação é de suma importância, pois leva ao envolvimento e à responsabilização pelos resultados e, principalmente, leva à autonomia.

Na gestão democrática, encontra-se também embutido o conceito de descentralização que, de acordo com Paro (1998), confere ao gestor maior autonomia administrativa.

Entender o processo que está por trás da implementação da ordem democrática subentende compreender, também, a importância do gestor para a otimização dessa nova dimensão. As políticas públicas educacionais, bem como a reestruturação do sistema de ensino, após a Constituição de 1998, passaram a refletir o clamor social por uma sociedade justa e igualitária, em

que todos são sujeitos de direito. Desse modo, a educação e consequentemente seus profissionais devem estar capacitados para conferir a qualidade ao serviço público que se espera. Para isso, não há de se conceber gestores educacionais que não possuam uma visão sistêmica da educação, conforme foi abordado na seção anterior.

Lück (2000), ao apontar a mudança de paradigma como um dos princípios da gestão democrática, demonstra que alguns conceitos passam a fazer parte do cotidiano das escolas. Conceitos como os de eficiência e eficácia passam a permear também o universo do serviço profissional prestado à escola pública.

Todavia, o trabalho de gestão é complexo e difícil e avaliar a eficácia dos gestores também o é. Para Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011), a literatura sobre o perfil de gerentes eficazes apresenta uma lista enorme com as qualidades que eles devem possuir. Por isso, e em decorrência da complexidade do trabalho da gestão, é que a eficácia da gestão escolar tem limites. Isso não significa, porém, que não se deva almejá-la.

Partindo dessa reflexão é que as redes de ensino devem oferecer políticas para melhorar a gestão. Dentre estas políticas está, sem dúvida, a formação e capacitação dos gestores, haja vista as habilidades e competências que devem desenvolver.

Segundo Lück (2009),

existem padrões de competência para as funções de Diretor Escolar, que constituem em um conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. De acordo com a mesma autora, a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação; sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (p.1).

Conforme abordado pela autora, existem padrões mínimos de competência que são necessários para o bom desempenho das responsabilidades da atividade profissional.

Vale destacar, como visto, que historicamente o cargo de diretor de escola, durante o período da ditadura militar, não se pautou nos padrões de competência, mas sim no clientelismo. Por isso, reafirma-se a necessidade da

mudança de paradigma, trazendo, para o cenário da gestão, a figura do gestor competente e eficaz.

Desse modo, os sistemas de ensino estarão assentados sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem o salto de qualidade exigido (LÜCK, 2009).

Todavia, é importante ressaltar que, embora a eficácia e a competência sejam metas a serem alcançadas, fica evidente, segundo Mintzberg (2010, *apud* MACHADO, 2011), que não existe uma fórmula mágica para alcançá-las. A estrutura que se segue, portanto, tem como objetivo, segundo o autor, refletir e fazer pensar sobre a eficácia gerencial em contexto.

Figura 3 - Uma estrutura para a consideração da eficácia gerencial em contexto



Fonte: Mintzberg (2010) *apud* Machado (2011)

Partindo dessa estrutura proposta pelo autor, é que este estudo busca refletir sobre as competências e habilidades necessárias para o desempenho competente da função de gestor escolar. Para isso, faz-se necessário, no entanto, explicar, segundo Mintzberg (2010, *apud* MACHADO, 2011), o que significam os fios que estão mais enraizados na prática da gestão.

O autor explica que a energia pessoal na esquerda impulsiona as cinco disposições mentais, enquanto a integração social na direita as une. Dentro das mentalidades em si, a reflexão

acima, no abstrato, e a proatividade abaixo, na base, enquadram o exercício da análise, da visão de mundo e colaboração (MINTZBERG, 2010 apud MACHADO, 2011, p. 5).

Convém alertar que, apesar de cada um dos fios, ou mentalidades gerenciais, possam ser explicados em separado, eles precisam ser considerados em conjunto (MACHADO, 2011).

O fio energético é o mais pessoal de todos os fios, segundo Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011). Isso devido à enorme parcela de energia que é despendida no trabalho da gestão.

Algumas competências inerentes ao cargo de gestor estão diretamente ligadas a esse fio energético. Destaca-se a capacidade de que o gestor tem de implementar as mudanças em seu ambiente de trabalho, bem como de ter habilidade na gestão de pessoas, mantendo a estabilidade no ambiente.

O fio reflexivo garante a capacidade dos gestores de refletirem sobre tudo aquilo que envolve o seu trabalho. De acordo com os resultados das pesquisas do autor, ele conclui que:

uma quantidade incrível de gerentes eficazes são reflexivos: eles sabem como aprender com a própria experiência, exploram diversas opções e dão meia volta e tentam outra quando a primeira não funciona (MINTZBERG, 2010 apud MACHADO, 2011, p. 5).

O fio reflexivo confere aos gestores certa humildade, pois oferece a eles a autocrítica necessária para detectarem aquilo que não conhecem e, a partir disso, evitarem os fracassos.

Para Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011, p. 6), reflexão significa “perguntar, sondar, analisar, sintetizar, conectar, ou seja, ponderar cuidadosamente e persistentemente o significado de uma experiência para o eu”. Ele ainda explica que, em latim, refletir significa “mudar de direção (retroceder, recuar), sugerindo que a atenção é direcionada ao interior, para que depois seja voltada para o exterior, permitindo que vejamos um objeto familiar diferente”.

O pensamento estratégico e, conseqüentemente, o planejamento estão diretamente ligados à lógica reflexiva. Assim, gestores que não refletem não conseguem desenvolver a gestão estratégica e participativa.

O fio analítico demonstra a habilidade que o gestor deve ter para equilibrar intuição e análise. Além de equilibrar, saber também diferenciar, haja vista que a intuição está ligada ao conhecimento informal, tácito, e a análise está intimamente relacionada ao conhecimento formal. Segundo Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011, p. 6), é por isso “que os termos ‘caos calculado’ e ‘desordem controlada’ se aplicam tão bem ao cargo de gestor.”

Esse fio, portanto, traz consigo a necessidade de se relacionar prática e conhecimento. Não há de se conceber um gestor que não possua, por exemplo, o conhecimento técnico necessário para desenvolver no seu ambiente a gestão de pessoas, de finanças, dentre outras competências técnicas.

Caso isso ocorra, a instituição gerida por esse profissional corre o sério risco de trabalhar apenas sobre a ótica intuitiva, ficando, assim, fora da perspectiva da eficácia que se espera para a qualidade.

Visto isso, e para efeito deste estudo, compreender o fio analítico é de suma importância, tendo em vista o tema da formação e capacitação dos gestores educacionais.

O fio mundano é o que permite aos gestores compreenderem tudo aquilo que lhes é estranho e diferente, ter uma visão do mundo e não apenas uma visão global, pois, segundo Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011, p. 7), “ser global implica numa certa homogeneidade. A palavra sugere conformidade, todos aceitando o mesmo conjunto de crenças e valores.”

Vale compreender, portanto, a interdependência existente entre os fios da estrutura apresentada por Mintzberg (2010, apud MACHADO, 2011), pois este estudo não tem a pretensão de apresentar a competência analítica como sendo a única existente para que se tenha um gestor eficaz.

Este estudo tem como objetivo refletir sobre a importância de munir os gestores com as ferramentas necessárias para que possam exercer sua profissão com desenvoltura, entendendo que mentalidade mundana e analítica se completam e fazem parte daquilo que Mintzberg sinaliza como experiência.

O fio proativo, de acordo com Mintzberg (apud MACHADO, 2011, s/p), é aquele que permite ao gestor fazer com que as coisas aconteçam. Todas as atividades gerenciais encontram-se entre “a reflexão abstrata e a ação

concreta”. Mintzberg (apud MACHADO, 2011, s/p) explica que preferiu utilizar o termo *proativo* no lugar do termo *ativo*, para demonstrar que o fio trata de gerentes tomando a iniciativa: iniciando a ação em vez de apenas reagir ao que acontece, tomando medidas para contornar obstáculos, vendo a si mesmos em controle. “Os gerentes eficazes, independentemente de sua posição e de suas limitações aparentes, agarram toda a liberdade que conseguem e a aproveitam o quanto podem” (MINTZBERG, 2010 apud MACHADO, 2011, p. 07)

Portanto, gestores eficazes são

aqueles que agem como *agentes da mudança* e não como vítimas da mudança. São capazes de avaliar as ameaças, a fim de transformá-las em oportunidades (no mínimo em oportunidade de aprendizagem). Enxergam problemas como desafios e, acima de tudo, reconhecem suas próprias limitações e não têm medo de errar (MACHADO, 2011, p.07).

Por fim, o fio integrativo. De acordo com Mintzberg (2010) a gestão é uma tapeçaria tecida a partir dos fios da reflexão, análise, mundanidade, colaboração e proatividade, todos os quais são infundidos com energia pessoal e unidos pela integração social.

Thelma Polon (2005) também escreve sobre o perfil dos gestores escolares e os classifica em três: relacional, organizacional e pedagógico.

De acordo com a autora, o gestor que apresenta um perfil pedagógico possui como característica uma forte atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, priorizando estratégias de ensino e aprendizagem.

O gestor que apresenta um perfil organizacional tem ressaltado em seu perfil uma forte tendência em dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas.

No que diz respeito ao perfil relacional do gestor, Polon (2005) ressalta que esse tipo de gestor tem tendência a exercer suas atividades voltadas para a presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores.

Vale ressaltar que os modelos e perfis aqui expostos, através dos estudos propostos por Mintzberg e Pólon, não têm a pretensão de esgotar os

demais conceitos que, porventura, outros autores possam estabelecer. Todavia, servem como fonte para análise da atividade inerente ao cargo de gestor escolar, atividade que demanda uma gama de competências que se relacionam e transitam entre os diferentes perfis. Sendo assim, evidencia-se a importância de o gestor conhecer os diferentes perfis, para que transite entre eles de forma a integrá-los de forma equilibrada. Desse modo, entende-se que os perfis são interdependentes, ou seja, não há como exercer a função gestora apenas tendendo para um perfil apenas.

Isso posto, ressalta-se que independente do perfil ou modelo de gestor adotado, a competência para o desenvolvimento da atividade profissional, passa pela formação. Formação que conceda ao gestor a capacidade de se orientar no seu agir, e principalmente, de se reconhecer nos diversos perfis apresentados.

Por isso, este estudo lança luz sobre a forma de seleção para o cargo de gestor escolar, e questiona: **os processos de seleção e formação de diretores de escolas conduzidos pela Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, SME/JF, são suficientes e adequados?**

Assim, a próxima seção buscará demonstrar a necessidade das redes de ensino proporcionarem mecanismos de formação e seleção mais eficientes.

2.1.4 A formação dos gestores de escola

A Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, conforme demonstrado no capítulo 1 deste estudo, preocupada com a questão da formação, vem desenvolvendo políticas de formação de professores e gestores, possuindo, inclusive, um departamento específico para isso, o Centro de Formação do Professor.

Contudo, vale salientar que, de acordo com Mainardes (2006), percebe-se uma grande distância entre as intenções e as ações concretizadas. De acordo com o autor, existem diferentes conotações atribuídas à expressão escola democrática e uma distância entre a formulação inicial de uma política pública e sua implementação no contexto da prática e seus efeitos.

Assim, as políticas públicas voltadas para a formação de gestores devem trazer consigo a teleologia pretendida. Para isso, deve-se ter em mente o conceito de gestão democrática, ligado à qualidade.

Nesse contexto é que as políticas públicas voltadas para capacitação de gestores tornam-se prioritárias. Segundo Lück (2000), recaem sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares.

Como visto, ao trabalho do gestor cabem algumas exigências que os cursos de graduação apenas não conseguem suprir. E, conseqüentemente, eleger diretores escolares apenas pelo voto direto, demonstra uma razão diferente daquela trazida até então.

A gestão democrática na escola requer responsabilidade com o serviço público prestado e, conseqüentemente, preocupação com a qualidade. Afirmar que eleger um diretor apenas garante a qualidade, parece, no mínimo, equivocado.

De acordo com Paro (1996, p.130),

a aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

Visto isso, e refletindo sobre a citação acima, percebe-se a necessidade de agregar à via eletiva requisitos mínimos de formação na área de gestão, formação científica e técnica.

No que tange à competência técnica do gestor, em questões como planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão de estoque, gestão de finanças, dentre outros, fica ainda mais evidente a necessidade da formação.

A afirmação acima faz mais sentido, quando trazemos à tona o repertório de funções inerentes ao trabalho cotidiano do gestor escolar. Para citar alguns elencados por Lück (2009), gerir e interpretar normas e legislações advindas das esferas públicas de poder, gerir demandas educacionais

apresentadas pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento.

Quanto à competência técnica do diretor, não há nenhuma menção na legislação eleitoral do município de Juiz de Fora que aponte essa habilidade como pré-requisito. Por isso, este estudo busca refletir, também, sobre a necessidade de se discutir, junto às instituições e órgãos educacionais sobre a necessidade de se rever a legislação atual. Isso porque, para que se exerça qualquer função com qualidade, é preciso deter habilidades que a função exige.

Apenas como efeito ilustrativo, a sociedade não concebe um médico especialista que não esteja certificado para sua função. Por que, então, conceber um gestor escolar, que lida com pessoas, que não seja um especialista naquilo que faz?

Nesse diapasão, Burgos (2010, p. 21) preleciona:

O que a pesquisa etnográfica permitiu compreender, afinal, é que se sobra vontade e dedicação dos diretores escolares, faltam-lhes competências técnicas mais específicas para a gestão de um ambiente tão complexo como são as escolas se, sobretudo, faltando-lhes parâmetros mais sólidos sobre o lugar da escola pública em nosso projeto de democracia.

A análise da citação do autor não deve servir como pretexto para voltar a conferir à escola um perfil meramente tecnicista que teve, na década de 1970, o seu ápice. Esse modelo, que vislumbra a racionalidade administrativa empresarial vivenciada no espaço público, principalmente quanto ao controle, poder e hierarquização das relações, entende-se ultrapassado.

Porém, faz-se imperioso refletir que o enfoque da administração escolar não deve estar fora das discussões no que tange à qualidade da educação, principalmente no que se refere à competência do gestor para o exercício da função. São muitas as tarefas que demandam conhecimento específico da área administrativa, como, por exemplo, promover programas de desenvolvimento de funcionários e, também, programas que ressaltem a importância de acompanhamento de resultados.

Embora esses temas estejam intimamente ligados ao perfil empresarial, o gestor escolar consegue conferir a essas práticas um caráter educativo, uma vez que se colocam como líderes pedagógicos.

Nesse sentido, a formação do gestor deveria conter, além da concepção pedagógica, também, noções técnicas de administração. Não se espera com isso suplantarmos todo o conceito tratado até aqui sobre gestão educacional, mas equacionar a gestão pedagógica com a administrativa. É o que se apreende dos ensinamentos de Alonso,

a função administrativa deveria, portanto, ser analisada nos dois níveis em que foi apresentada a estrutura geral do sistema: o gerencial ou administrativo propriamente dito e o institucional. O primeiro deles reflete a preocupação administrativa com as atividades internas de coordenação e integração e se apresenta sobretudo com um conjunto de técnicas especializadas, enquanto no nível institucional, a função administrativa se manifesta em suas mais altas atribuições relativamente ao meio social externo, suas relações com ele, sua participação na política educacional (ALONSO, 1976, p. 146).

Tendo em vista a citação supratranscrita, é que mais uma vez a importância da formação emerge. No conjunto complexo pela qual a educação se orienta torna-se fundamental que os dirigentes escolares possam ter condições de se apropriarem do conhecimento. Dessa forma, poderão compreender e interpretar o que está nas entrelinhas e poderão desenvolver habilidades que facilitem o seu trabalho.

Assim, não correm o risco de reduzirem sua atividade de diretor a de administrador, como é o receio apontado por Burgos (2010) e Paro (2010), subtraindo o seu perfil político e pedagógico.

O que se busca demonstrar, afinal, é que existem funções dentro da escola que exigem do gestor conhecer certas áreas técnicas, podendo-se citar, inclusive, a competência na área de finanças. Embora o gestor possa se valer de consultores, se não conhece sobre o assunto, fica sujeito a aceitar o que se impõe.

Sendo assim, é indispensável pensar sobre formas de treinamento e desenvolvimento para o gestor, o que será tratado no próximo tópico.

2.1.5 Principais aspectos sobre treinamento e desenvolvimento aplicado à formação de gestores de escola

Como vimos nas abordagens anteriores, o processo educacional passou por mudanças significativas, tanto de ordem macro quanto micro. Por isso, as instituições educacionais devem rever seus modelos organizacionais e suas práticas de gestão, principalmente no que se refere à aprendizagem no desenvolvimento de seus profissionais.

Sendo assim, práticas voltadas para processos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas estão nas agendas das políticas públicas em educação.

Todavia, para que essas políticas sejam realmente efetivas, faz-se necessária a compreensão acerca da diferença entre treinamento e desenvolvimento, e o contexto histórico que cada modalidade está inserida.

O treinamento como forma de capacitação teve seu auge no período de 1950 até a década de 80, quando, segundo Pacheco et al (2005), os produtos eram identificados como valores tangíveis e os empregados eram capacitados no âmbito mais técnico. Esse modelo predominou durante muito tempo, haja vista a necessidade do mercado e o modelo de produção da época.

Os treinamentos fizeram parte de uma época, contudo críticas são feitas a esse modelo que, segundo Pacheco et al (2005 p.18-19), “lograram se insuficientes, em virtude de alguns tipos de treinamento não terem sido mensurados, tampouco avaliados, além de não propiciarem a visão do todo”.

Na esteira da autora supracitada (2005), o treinamento comportamental seria:

Ato ou efeito de intervenções aplicadas principalmente por setores de treinamento e/ou de recursos humanos das empresas, cujo objetivo fundamental é a modelagem do comportamento dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização (NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO NA EDUCAÇÃO, 2000, p. 348-349 apud PACHECO et al, 2005, p.18).

O treinamento também compreende o treinamento profissional, cujo conceito, segundo Pacheco et al (2005), seria:

Treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão (NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO NA EDUCAÇÃO, 2000, p. 348-349 apud PACHECO et al, 2005, p.18).

Tendo como objeto de análise os conceitos acima, não seria estranho admitir que o processo educacional, em princípio, não se reconhece nesses modelos como forma de capacitar seus profissionais, dado o caráter pragmático e frio que o cerca. Por isso, segundo Pacheco *et al* (2005), tende a ser limitado, principalmente o treinamento profissional pela sua maneira imediatista de lidar com o conhecimento.

Na educação soa melhor o treinamento como aprendizagem, como forma de desenvolver competências, uma vez que a aprendizagem leva em conta o material humano.

Também nas empresas o formato mudou, tendo em vista o mundo globalizado. Treinar já não era mais suficiente para a nova realidade. Com isso um novo conceito vem à tona, o de capacitação que, segundo Pacheco, é entendido como:

o ato e efeito de habilitar, de tornar uma pessoa capaz, possuidora faculdades, potencial habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade (NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO NA EDUCAÇÃO, 2000, p. 348-349 apud PACHECO et al 2005, p.18).

“Na capacitação uma pessoa ou grupo adquire conhecimentos e os compreende, com o objetivo de larguear uma atividade profissional com plena competência” (PACHECO *et al*, 2005, p. 21).

Esse conceito, portanto, parece mais afinado com os princípios educacionais, coadunando com uma visão mais abrangente de aprendizagem, que leva ao desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento vai além do treinamento e da capacitação, contempla o desenvolvimento do indivíduo como um todo, levando em consideração as várias formas de aprendizagem. Pacheco *et al* (2005) entendem desenvolvimento como uma linha de crescimento que

contempla diversos estágios, que não retroagem. Segundo essa autora, o desenvolvimento de pessoas está ligado à experiência, vivência, percepção e, principalmente, à capacidade pessoal de cada um.

As definições e diferenciações aqui estabelecidas fazem sentido na medida em que lançam luz sobre a questão fulcral deste trabalho, qual seja: a formação do gestor para o exercício do cargo. Pode-se dizer que a formação do gestor passa pela sua capacitação, e que o desenvolvimento está na arte de articular a capacitação adquirida com a experiência adquirida no exercício da função. Percebe-se que Pacheco et al (2005), ao se posicionarem, desta maneira, vão ao encontro dos ensinamentos de Mintzberg (2010), quando diz que a reunião de arte, conhecimento e prática oferece as bases da gestão.

Visto isso, fica evidente que o desenvolvimento do profissional está ligado a sua capacitação. Contudo, não significa que qualquer programa de capacitação seja eficiente. Para que um treinamento seja eficaz e logre resultados positivos, é preciso que cumpra algumas exigências, como a elaboração de estratégias que fomentem o desenvolvimento de pessoas e de competências.

Por fim, as redes de ensino devem compreender que a formação e a capacitação, são meios eficientes de desenvolvimento das capacidades do gestor. Apesar do que se diz acerca do viés capitalista embutido nos programas de capacitação de gestores, observa-se que pessoas capacitadas e cientes de seu papel na estrutura organizacional “dedicam-se com afinco à renovação da realidade, elevando a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade” (PACHECO *et al*, 2005, p. 23).

2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa

Esta pesquisa enquadra-se nos parâmetros da pesquisa qualitativa que, por suas características, permite investigar o processo e ter como sujeitos de investigação um número reduzido de participantes, pois não busca a generalização. Segundo Monteiro,

[...] a teoria na investigação qualitativa não é para ser imposta

ao fenômeno, como modelo explicativo, mas para alimentar a imaginação interpretativa do investigador e iluminar os “insights” que venha a ter diante da intensidade da experiência vivida dos sujeitos de sua investigação (MONTEIRO, 1998, p. 11).

Como método de coleta de dados, utilizou-se da observação não participante, uma vez que não interfere na realidade observada. Segundo Vergara (2009, p. 80), “observação não participante é aquela que é feita sem a interferência ou envolvimento do observador na situação. O pesquisador tem o papel de espectador, permanece fora da realidade a estudar”.

Vale esclarecer novamente, para que não paire nenhuma dúvida quanto ao método de observação, que a pesquisadora está inserida no contexto da pesquisa, uma vez que é vice-diretora de uma escola municipal. Todavia, enquanto vice-diretora de uma escola, não tem autonomia para mudar as normas de seleção e formação de gestores da rede, por isso assume o papel nesta pesquisa, de não participante.

A pesquisa também se caracteriza como observação indireta, pois se fez valer da análise documental: leis, quadros, tabelas, cronogramas, organogramas, produzidos pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora. “Essa técnica de pesquisa permite coletar informações úteis para entendimento e análise do problema” (VERGARA, 2009, p. 82).

Também se explorou a observação direta extensiva e participativa, com aplicação de questionários⁶ aos diretores da Rede Municipal de ensino.

2.2.1 Coleta de dados

Buscando analisar e compreender os processos de seleção e formação de diretores de escolas conduzidos pela Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora, SME/JF, recorreu-se predominantemente aos procedimentos utilizados na pesquisa qualitativa. Segundo Lüdke e André (1986), essa abordagem apresenta um caráter compreensivo, holístico e humanista, pois permite adaptar-se à análise minuciosa da complexidade, bem como

⁶ O Questionário consta no Apêndice 1.

aproximar-se das lógicas reais e ser sensível ao contexto no qual ocorrem os eventos estudados.

Nas palavras de André (1995, p. 41), a pesquisa qualitativa “permite reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência escolar diária”.

Assim, a investigação não se limitou a um mero retrato do que se passa no cotidiano do gestor escolar, no que tange à sua formação, mas teve a preocupação com o processo de reconstrução dessa prática, desvelando suas múltiplas dimensões, refazendo seu movimento, apontando suas contradições, recuperando a força e a vida nela presente.

Conhecer o campo da pesquisa significa ter um olhar atento às relações e interações que constituem a sua rotina, apreendendo as forças e os modos que a impulsionam ou a retêm, no qual ações, conteúdos e relações são construídos, reconstruídos, negados ou modificados.

Tendo como principal objetivo de pesquisa refletir sobre os processos de seleção e formação dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Juiz de Fora, recorreu-se ao levantamento dos dados preliminares ao campo que pudessem iluminar este estudo. Assim, a pesquisadora visitou a Secretaria de Educação da Prefeitura de Juiz de Fora (SME/JF) com o intuito de coletar informações sobre a estrutura da rede, bem como se dá a formação dos gestores das escolas da Rede Municipal de Ensino.

No Departamento de Políticas de Formação a pesquisadora coletou dados sobre os programas de formação de gestores, conforme demonstrado no capítulo 1, bem como *folders* sobre a programação do Centro de Formação do Professor para 2011/2012 e pautas das reuniões de diretores.

Perguntou-se, ainda, sobre as atividades desenvolvidas pela SME/JF no que se refere à capacitação docente, as dificuldades e expectativas do Departamento de Formação, bem como as práticas pedagógicas desenvolvidas dentre outras perguntas.

O site da prefeitura de Juiz de Fora também se constituiu como cenário importante de investigação, uma vez que ofereceu elementos essenciais para ampliar a visão da organização da rede. Também através da observação de documentos, foi possível analisar a proposta contida na programação de

formação obrigatória de 40 horas, tanto para o mandato 2009/2012 quanto para o mandato 2012/2014. O site também proporcionou que se visualizasse o número de escolas da rede, bem como os números de gestores eleitos, mandato 2012/2014.

Além dos métodos supracitados, vale destacar que a pesquisadora também foi reeleita para o mandato 2012/2014, fazendo da experiência empírica elemento significativo neste estudo. O fato de trabalhar como vice-diretora da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em uma escola da rede, pelo segundo mandato consecutivo, contribuiu para uma maior aceitação por parte dos agentes pesquisados, e também para uma melhor compreensão dos elementos envolvidos.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 86) não é conveniente escolher um assunto em que o pesquisador esteja envolvido, ou uma escola em que esteja inserido. Podem surgir dificuldades como excesso de intimidade, dificuldade de se distanciar de conhecimentos prévios de situações ou ainda outros protagonistas não considerarem o pesquisador como um observador imparcial. Oportuno se torna dizer que existem autores que contestam o posicionamento de Bogdan e Biklen. Boaventura de Sousa Santos, em seu livro **Um discurso sobre as Ciências**, afirma que o paradigma emergente aproxima com suas metodologias os sujeitos dos objetos. Portanto, podemos afirmar que hoje o objeto é a continuação do sujeito por outros meios. Por isso, todo conhecimento científico é autoconhecimento, e, dessa forma, reconhece a pesquisa feita pelo pesquisador que está dentro do universo pesquisado.

No paradigma emergente da ciência que Santos (2004) defende, as trajetórias de vida pessoais e coletivas dos pesquisadores são importantes, o caráter autobiográfico e autorreferencial da ciência é plenamente assumido. Nesse sentido, há concordância com o autor quando se rompe com o paradigma que concebe o conhecimento através da operacionalização e generaliza através da quantidade e da uniformização e se busca outra forma de conhecimento, um conhecimento compreensivo e íntimo que não nos separe e, antes, uma-nos pessoalmente ao que estudamos.

Segundo Saviani (1980, p. 21), a essência do problema é a necessidade. No caso específico deste estudo, entende-se que essa afirmação

traz como objeto de estudo a continuação do sujeito. Assim, a aproximação com a gestão da escola corrobora com o autoconhecimento e, conseqüentemente, aproxima-nos do conhecimento em sentido amplo. O que se torna ainda mais significativa numa dissertação que tem como objetivo apresentar uma proposta de intervenção na realidade escolar.

O resultado desta investigação revela-se na profundidade dos dados coletados que permitiram focalizar a realidade do cotidiano do gestor escolar no que tange a múltiplas tarefas e a dificuldade que encontram em desenvolvê-las.

Vale salientar que o olhar sempre atento às relações e interações constitutivas da rotina da pesquisadora possibilitou compreender como são construídas, reconstruídas, negadas ou modificadas as relações dialógicas entre formação e habilidades para o exercício do cargo de gestor escolar, objeto desta pesquisa. Além das observações, a pesquisadora sentiu a necessidade de recorrer ao questionário para poder atingir um maior grupo de diretores e melhor entender o que pensavam sobre a importância da formação em contexto para o melhor desempenho do cargo de gestor. É o que se busca demonstrar na seção seguinte.

2.2.2 Contextos e sujeitos da aplicação do questionário

O recurso do questionário nesta pesquisa se justifica em função da necessidade de melhor sistematizar as informações obtidas nas observações do cotidiano do gestor escolar. Esse instrumento proporcionou, ainda, ampliar o olhar, principalmente no que tange ao autorretrato que o gestor de Juiz de Fora faz em relação à sua formação e habilidades para o exercício de sua função. Para tanto, o questionário constituiu-se de 23 (vinte e três) questões objetivas, divididas em 3 eixos: I - Identificação do sujeito da pesquisa, II – sobre a atuação do gestor/ atribuições, III – sobre a formação do gestor.

O questionário foi aplicado no dia 4 de abril de 2012, na reunião de diretores, com autorização da Secretária de Educação que reservou um espaço na reunião para que a pesquisadora pudesse expor a relevância de sua pesquisa.

A pesquisadora solicitou, então, aos diretores eleitos e reeleitos para o

mandato 2012/2014, que respondessem o seguinte questionário, **Traçando o perfil do diretor de escola em Juiz de Fora e suas dificuldades para exercício do cargo**, que foi formulado através de uma série ordenada de perguntas, com questões abertas e fechadas, voltadas para a realidade empírica anteriormente definida.

As perguntas propostas no questionário visam determinar a formação inicial dos gestores, o seu nível de proficiência no desenvolvimento de algumas atividades do cotidiano escolar, a relação entre a formação inicial e o desempenho das atividades inerentes ao cargo e como a formação proposta pela SME/JF contribuiu, ou não, para minimizar as dificuldades por eles encontradas.

Trata-se de um instrumento importante para a avaliação da proficiência dos diretores no domínio e uso das ferramentas da gestão estratégica e participativa, como elementos da gestão democrática.

Ao explicar para os diretores presentes o objetivo do questionário, ressaltou-se que as informações ali contidas seriam de uso exclusivo para a pesquisa e suas identidades seriam preservadas. A intenção foi levar os respondentes a se sentirem mais seguros e, com isso, mais à vontade para expressar pontos de vista que poderiam temer colocá-los em situação problemática ou julgarem não ter aprovação.

Cumprasse assinalar que a identidade dos respondentes foi preservada, tendo em vista que, no questionário, não havia espaço para a identificação. Também com o objetivo de manter o anonimato, foi disponibilizada no local uma caixa onde os respondentes ao final depositaram seus questionários. O anonimato contemplou, ainda, todo o material escrito e os relatos verbais colhidos durante as observações.

Assim, o questionário foi entregue aos 105 (cento e cinco participantes). Como apenas 37 o devolveram foi necessário que a pesquisadora pedisse aos demais que entregassem posteriormente no Centro de Formação do Professor.

Passadas duas semanas da reunião em que o questionário foi aplicado, a pesquisadora voltou ao Centro de Formação e conseguiu mais 17 questionários, totalizando os 54 respondentes, conforme gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Universo da Pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Todas as informações coletadas pelos instrumentos supracitados passam agora a ser objeto de análise deste estudo.

2.3 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Os resultados revelados pelos dados coletados na pesquisa cumprem uma função de suma importância para o trabalho científico, qual seja, confrontar a teoria com a prática. Assim, busca-se identificar se realmente o que os autores prelecionam acontece de fato.

Busca-se também demonstrar o resultado e análise dos dados que foram levantados.

Para tanto, este subcapítulo será dividido em subitens, facilitando a compreensão do leitor. Assim, em primeiro plano, será trazido o perfil dos diretores escolares, e a seguir como estes chegam ao cargo. Após, serão ressaltados o conhecimento que os gestores têm ao assumirem o cargo. Também buscará ser elucidada a visão que os gestores têm no que diz respeito ao curso que lhes é oferecido. Com isso, serão traçadas quais as áreas do conhecimento que são imprescindíveis para o exercício profissional desses gestores, bem como a necessidade de se unir conhecimento e prática na formação. Por fim, a análise buscará compreender se o curso de formação oferecido pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora permite que o gestor

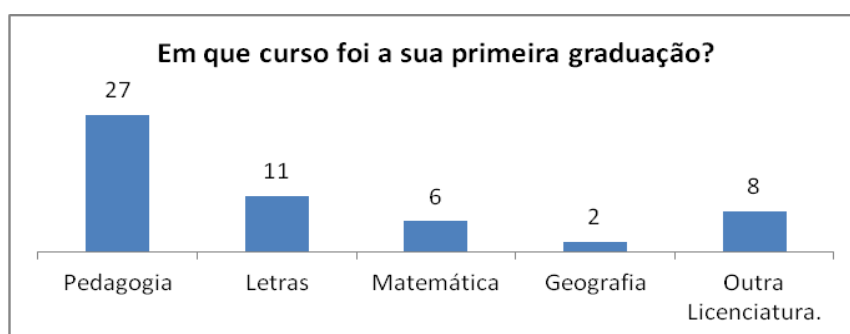
desenvolva conhecimentos que garantam a prática de uma gestão estratégica e participativa.

2.3.1 O perfil dos diretores de escola da rede municipal de Juiz de Fora

As informações sobre o perfil dos diretores escolares trazidas por este estudo são ainda limitadas, uma vez que se percebe uma falta de conhecimento, por parte dos respondentes, do que vem a ser o perfil do gestor escolar. Em alguns aspectos pode-se inferir que existe uma aproximação entre o perfil demonstrado pelos diretores e o perfil do magistério em geral, tendo em vista que esses profissionais, na sua maioria são oriundos das salas de aula.

No que diz respeito à formação dos diretores observados, metade possui graduação em Pedagogia e o restante graduação nas demais licenciaturas, conforme demonstrado no gráfico 2 que segue. Porém, e apesar disso, este estudo, através da análise dos dados, confirmou o que no referencial teórico foi explicitado: a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre a área específica de atuação do gestor. Tal afirmação leva em conta a observação acerca do cruzamento dos dados: formação e conhecimento específico. É o que se busca demonstrar a seguir pelo gráfico e tabela que reúne o tema.

Gráfico 2 - Primeira graduação dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

O gráfico acima revela que todos os pesquisados possuem curso superior na área de licenciatura. Revela ainda que a grande maioria dos

respondentes possui o curso de Pedagogia. No entanto, ao serem questionados quanto ao preparo para serem gestores de escola, demonstram insegurança. É o que se pode compreender tendo como apoio a tabela abaixo:

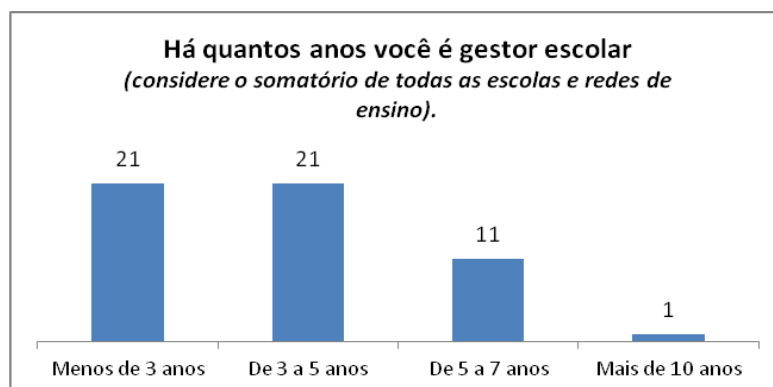
Tabela 1 - Relação entre formação e função

O quanto você diria que sua primeira graduação (ou licenciatura) o preparou para ser gestor de uma escola.		
	Frequência	Percentual Válido
Minha formação não me preparou nada para a gestão de uma escola	22	40,7
Minha formação me preparou muito pouco para a gestão de uma escola	18	33,3
Minha formação me preparou pouco para a gestão de uma escola	12	22,2
Minha formação me preparou para a gestão de uma escola	2	3,7

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Além disso, outro dado mostrou-se coadunar com os ensinamentos dos autores escolhidos para referendar este estudo, qual seja o tempo de prática dos gestores não suplantou a necessidade de formação, haja vista que, segundo dados compilados, a maioria tem mais de 3 anos de experiência na função de diretores e, apesar disso, muitos relataram, e a pesquisadora observou, dificuldades nas mais diversas áreas. É o que se busca demonstrar no gráfico 3.

Gráfico 3 - Tempo na função

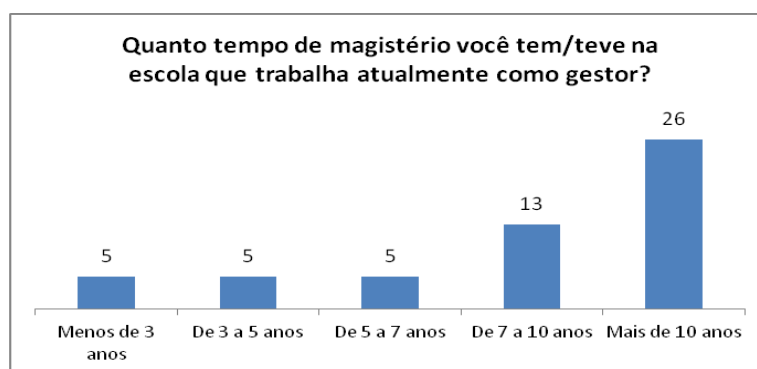


Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Apesar da maioria dos gestores responderem terem mais de 3 anos na função de gestor escolar, ao compararmos o gráfico 3 com a tabela 1, ou seja, formação e tempo na função, conclui-se que o tempo de prática na gestão não exime a necessidade da formação continuada. Isso porque os dados da tabela 2 demonstram que a grande maioria assumiu o cargo sem se sentirem preparados.

Além disso, ao cruzar os dados do gráfico 4 abaixo com a tabela 2 apreende-se que a prática na função de magistério também não habilita o gestor para exercer a função, haja vista que 39% dos diretores têm mais de 7 anos de magistério na escola que atuam como gestores e demonstraram estar despreparados para a função apenas com a formação que têm.

Gráfico 4 - Tempo de magistério



Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Tendo em vista o exposto, no que tange à primeira graduação dos gestores e a dificuldade destes em lidar com as suas atividades de gestão, verificou-se que apenas 3,7% dos respondentes afirmaram sentir-se preparados para o exercício do cargo. Ressalta-se que esse foi um dos fatores que levaram a pesquisadora à elaboração da questão problema. Como a maioria dos diretores escolares é formado em cursos de graduação cujos currículos não abordam matérias de gestão, o sistema educacional e a qualidade acabam sofrendo as consequências.

Outro dado relevante e que se faz pertinente observar no que diz respeito ao perfil dos gestores da rede de ensino de Juiz de Fora é a respeito da visão que estes têm de si enquanto gestores. Apesar de relatarem

dificuldade para lidar com os professores e funcionários, apresentaram-se em sua maioria com perfil pedagógico. É o que demonstra a tabela abaixo:

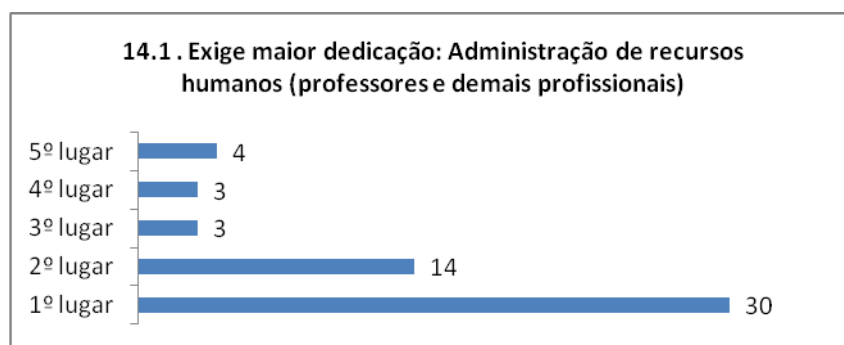
Tabela 2 - Perfil de Gestão

Você se considera um gestor com perfil		
	Frequência	Percentual Válido
Pedagógico, pois me preocupo em auxiliar o professor em sala de aula.	25	52,1
Relacional, pois me preocupo em conhecer e ser conhecido pelos alunos, servidores, professores e a comunidade escolar em geral.	13	27,1
Administrativo, pois minha primeira preocupação é manter atualidade toda a escrituração da escola referente a funcionários e alunos.	10	20,8
Total	48	100

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Visto isso, o gráfico 5, apresentado a seguir, torna-se de suma importância para essa análise, uma vez que, a despeito de terem se intitulado pedagógicos, os gestores demonstram, em escala de dificuldade, que a tarefa que exige maior dedicação dentro da escola é a administração de recursos humanos.

Gráfico 5 - Atividade que exige maior dedicação



Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Ocorre que não é possível desenvolver qualquer trabalho pedagógico dentro da escola sem que se consiga gerenciar as pessoas envolvidas no desenvolvimento das ações propostas. Pacheco et al (2005) revela que gestores de pessoas têm mais oportunidade de formular estratégias que sustentarão seus planos de ação.

Assim, não há como o gestor orientar o professor no acompanhamento do planejamento escolar, ou seja, ter um perfil pedagógico, se não consegue sequer lidar com esse profissional, nem tampouco fazer com que esse professor compreenda os princípios da visão sistêmica.

Desse modo, a partir da observação do gráfico 5, apreende-se que, apesar de os gestores da rede se intitularem com um perfil pedagógico, apresentam dificuldade em lidar com os sujeitos responsáveis pela implementação da proposta pedagógica da escola, o que, segundo Pacheco et al (2005), limita o potencial de equipe e alcance de metas e objetivos.

O antagonismo existente entre a imagem que se tem e a realidade, sugere que os diretores respondentes procuram se enquadrar em um perfil mais pedagógico, devido ao fato de ser esse conceito mais perto da formação que têm. Talvez, ao serem formados e capacitados acerca dos diferentes perfis da gestão, os gestores da rede municipal de ensino de Juiz de Fora possam compreender que todos os perfis são interdependentes e, assim, posicionarem-se diferentemente em outro momento.

Nesse contexto, e contrário ao entendimento dos gestores da rede municipal de Juiz de Fora, Telma Polón (2005), em pesquisa realizada para identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão eficaz, afirma que o perfil pedagógico é o que falta na gestão da escola., embora a autora entenda que deva haver uma interdependência e equilíbrio entre os tipos de perfis.

Nesse sentido, ao perfil pedagógico dos gestores, deveria associar a sua capacidade de gerenciar pessoas. Assim, os Projetos Pedagógicos da escola seriam implementados de maneira mais efetiva e compartilhada.

O fato de Polón (2005) conceituar o gestor com perfil relacional, como aquele que tem tendência a exercer suas atividades voltadas para a presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e

professores, não significa que esse gestor compreenda o significado da gestão de pessoas. A análise desta pesquisa demonstra que esse relacionamento acontece de forma espontânea e pragmática, não conferindo eficiência no relacionamento de pessoas. Afinal, a Gestão de Pessoas tem como conceito, segundo Fisher e Fleury (*apud* MACHADO, 2011, p.10) “o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.” Além disso, a gestão de pessoas inclui a aplicação de técnicas administrativas, o que deve ser demandado do perfil organizacional.

Como foi possível perceber através da literatura que orienta este estudo, a prática sem conhecimento inibe a amplitude do planejamento estratégico e participativo. Daí a necessidade da interdependência dos três perfis abordados por Polon (2005) e também da associação destes com a visão sistêmica da gestão.

Assim, e tendo em vista o exposto, reafirma-se a necessidade da formação dos gestores, a fim de capacitá-los para o gerenciamento de pessoas.

A pesquisadora, portanto, partilha da opinião de seus pares de que apenas a formação inicial e a prática não habilitam o profissional para a gestão da escola. Essa visão ficou muito mais clara a partir do momento que a pesquisadora passou a fazer o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação. Foi a partir dos conhecimentos adquiridos no mestrado, principalmente no que tange ao conhecimento acerca do que venha a ser uma gestão estratégica e participativa, que a prática da pesquisadora ganhou novos contornos.

O autoconhecimento à luz da ciência levou a pesquisadora a sair do lugar comum e entender que o perfil do gestor não pode e não deve pautar-se apenas em um único conceito, mas transitar entre eles num exercício dialético que oriente sua prática de acordo com as demandas advindas de cada realidade.

Finalmente verifica-se que a formação continuada e a capacitação do gestor escolar corresponde ao que foi apresentado pela literatura, ou seja, a qualidade da educação passa necessariamente pela formação dos gestores

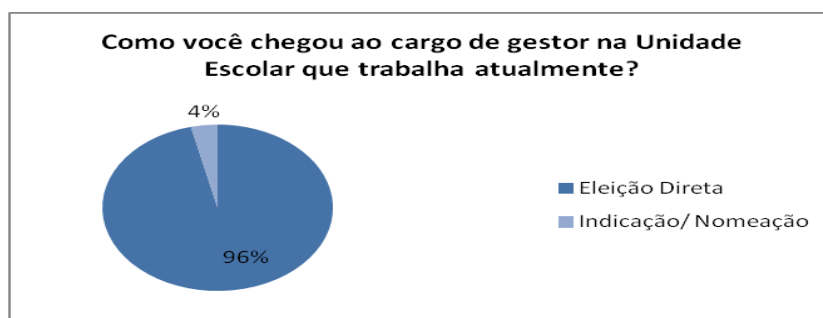
escolares. Não há de se falar em qualidade, se não houver eficiência no serviço que se presta.

2.3.2 A eleição dos diretores

A análise feita sobre o perfil dos diretores da rede municipal de ensino de Juiz de Fora lança luz sobre o fato de que apenas a via eletiva e a formação em nível superior, como é a proposta da rede de ensino de Juiz de Fora, não confere ao gestor escolar as ferramentas necessárias para o desempenho da função, haja vista as repostas compiladas e consubstanciadas nas tabelas e gráficos demonstrados nesta seção do estudo.

De acordo com dados da pesquisa, 96% dos respondentes chegaram ao cargo através de eleição direta, conforme dados do gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Forma de provimento do cargo de diretor escolar

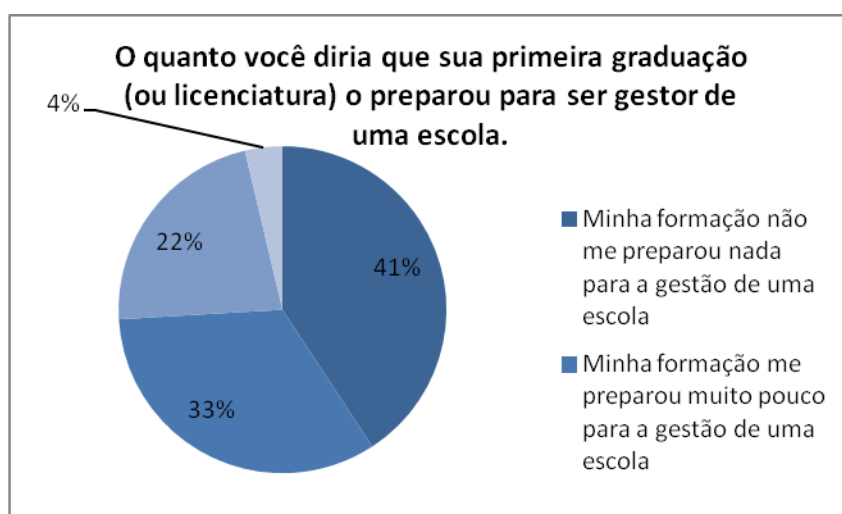


Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

No entanto, apesar de eleitos democraticamente, os gestores não se sentem preparados para exercerem a função, haja vista a resposta dada a seguinte pergunta: o quanto sua primeira graduação o preparou para o exercício da função de gestor?

Apreende-se da análise dos gráficos 6 supra e do gráfico 7 abaixo que apenas o requisito da formação em nível superior, como a lei⁷ determina, não confere ao gestor as competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho na escola. Demonstrada no gráfico 7 a seguir.

⁷ Lei n°. 9691/99 define as normas do processo eleitoral para preenchimento dos cargos em Comissão de Diretor e Vice-Diretor das Escolas integrantes da rede pública municipal de Ensino de Juiz de Fora.

Gráfico 7 - Formação e capacitação

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Além dos dados citados, o depoimento de muitos diretores demonstra que, apesar de se sentirem felizes por terem sido vitoriosos no processo eletivo que, segundo relato de muitos, seria um processo altamente desgastante no que se refere às relações de força estabelecida dentro da escola, muitos se encontram inseguros quanto às atividades a serem desempenhadas.

Da análise dos dados e dos depoimentos emergiram alguns núcleos temáticos significativos da realidade vivenciada. Alguns ligados à formação em si e outros mais voltados para a organização do trabalho da escola. Os temas que apareceram com maior frequência nas conversas entre os gestores escolares nos encontros a estes reservados foram: perfil para ser diretor de escola, a dificuldade nas relações interpessoais, gestão financeira e de pessoas, qualidade dos cursos de formação oferecida pela SME/JF, burocracia excessiva, liderança dos gestores, relações profissionais e afetivas, disciplina, dificuldade para construção de trabalho de equipe.

A competência do diretor para o desempenho das funções inerentes ao cargo aparece também como um tema relevante nas conversas e diálogos entre os pares, demonstrando o que Lück (2009) preleciona, ao dizer que a competência é um conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional.

Nesse sentido é que os dados analisados sobre a dificuldade do gestor em lidar com algumas situações no cotidiano da gestão trazem luz para este estudo. Exemplo disso é a dificuldade que encontraram na construção do plano de trabalho que deveria ser apresentado quando da inscrição das chapas, o que pode ser evidenciado na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Elaboração do Plano de Ação

Durante o período de inscrição da sua chapa para a eleição do cargo de diretor escolar, qual foi o seu grau de dificuldade para a elaboração do Plano de Ação?		
	Frequência	Percentual Válido
Nenhum	9	16,7
Baixo	11	20,4
Médio	30	55,6
Alto	4	7,4
Total	54	100

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Mais da metade demonstrou dificuldade média e alta na execução da tarefa, evidenciando uma deficiência técnica, já que, se entende como competência de alguém que pretende pleitear o cargo de gestor saber elaborar um plano de ação. Assim, mais uma vez se busca demonstrar através desta análise, que apenas a via eletiva e a formação em nível superior, como é a proposta da rede de ensino de Juiz de Fora, não confere ao gestor escolar as ferramentas necessárias para o desempenho da função.

Desse modo, fica evidenciado que os gestores escolares da rede de Juiz de Fora privilegiam o fazer prático em detrimento do fazer eficiente, uma vez que, na opinião de 63% dos investigados, a elaboração do plano de ação trouxe dificuldade. Caso assim não fosse, os dados demonstrariam que, ao pleitearem o cargo de gestores, saberiam, no mínimo, elaborar um plano de gestão.

Essa afirmação se faz pertinente principalmente pelos ensinamentos de Mintezberg (2010), quando afirma que, apesar de os gestores serem orientados pela ação, possuem o planejamento em suas cabeças.

Sendo assim, é que esta análise dispõe que a relação dos diretores com algumas atividades são construídas a partir do ensaio e erro, apontando falhas

no processo de seleção e formação. A pesquisadora, por ocasião de encontro entre seus pares, ouviu de uma gestora: “parece que caí de paraquedas dentro da escola, não imaginava ser tão difícil ser diretora de escola, me sinto exausta.”

Nesse cenário fica evidente a necessidade da formação específica para atuar como gestor escolar. Sair do personalismo e do empirismo para um patamar mais profissional, em que as ações sejam respaldadas pelo conhecimento. Sendo assim, o próximo item terá como objetivo demonstrar os conhecimentos e as competências que os diretores da rede de ensino em estudo possuem ao assumirem o cargo de diretores escolares.

2.3.3 Conhecimentos e competências dos gestores de escola ao assumirem o cargo

O referencial teórico abordado neste estudo procurou demonstrar a necessidade de que o gestor escolar esteja habilitado para o exercício da função, para que se tenha realmente uma gestão democrática.

Infelizmente, este estudo vem demonstrando, a partir da análise dos dados, que os diretores da rede municipal de Juiz de Fora não se sentem preparados para desenvolverem sua atividade profissional.

Tal constatação agrava-se ainda mais ao se constatar que a percepção que os diretores têm em relação ao suporte dado pela SME/JF não é muito boa. Muitos respondentes se sentem insatisfeitos, é o que se observa na tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Suporte da SE/JF para implementação do planejamento estratégico.

Como você classifica o suporte oferecido pela SE/ JF no que concerne à gestão da escola, planejamento estratégico e monitoramento das ações propostas na área administrativa?		
	Frequência	Percentual Válido
Insuficiente	8	14,8
Regular	30	55,6
Bom	14	25,9
Excelente	2	3,7
Total	54	100

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Cerca de 65% dos respondentes afirmaram que o suporte oferecido pela Secretaria de Educação no que tange ao planejamento estratégico e monitoramento das ações é regular e insuficiente.

Pois bem, se os diretores não se sentem preparados ao assumirem o cargo, e a SME/JF não proporciona um suporte adequado, cabe reavaliar as políticas de formação implementadas no município em estudo, caso se queira um ensino de qualidade.

Para tanto, deve-se ressaltar que, segundo a legislação vigente, são os professores efetivos do quadro de magistério da rede que podem candidatar-se ao cargo de diretor escolar. E, apesar disso e, ainda, da Secretaria de Educação possuir um Centro de Formação do Professor, nenhum curso na área de gestão foi oferecido por esse Centro. Tudo isso constatado através da análise documental feita tendo como base o cronograma do Centro de Formação anos 2009, 2010, 2011, 2012.

Ora, se são os professores que ocuparão o cargo de diretores no futuro, não parecem que estes devessem ser formados para isso? Assim, as escolas teriam a oportunidade de ter em seu corpo funcionários com o entendimento do que venha a ser visão integrada e sistêmica.

A prática de proporcionar, através da legislação, que professores ocupem o cargo de diretor escolar, e os dados que revelaram que estes professores ao assumirem o cargo se sentem despreparados, nos leva-nos a compreender, mais uma vez, a necessidade de capacitá-los.

Sabe-se que o foco do gestor escolar é garantir que o processo ensino aprendizagem seja efetivo e tenha qualidade. Porém, para que isso seja verdadeiro, o cargo de gestor exige competências diferentes daquelas praticadas na docência. Talvez seja por isso que muitos diretores, apesar de desenvolverem uma boa prática pedagógica enquanto professores, demonstraram dificuldades em lidar com questões, como, por exemplo, de ordem financeira e de gestão de pessoas.

Além do exposto, a pesquisadora já ouviu por diversas vezes, de outros gestores da rede, que o que os motivou a se candidatarem ao cargo de gestores fora a melhora no salário e a incorporação da chefia prevista no Plano

de Cargos e Salários do Município de Juiz de Fora. Entretanto, se soubessem o trabalho que dava, jamais teriam se candidatado.

Portanto, na definição de políticas educacionais de formação do professor, é fundamental que se dê a eles a real dimensão da gestão, bem como as competências inerentes ao cargo. Assim, esses professores, ao serem eleitos, estarão mais preparados, podendo dar uma contribuição mais efetiva à qualidade da educação. A seção seguinte tem como objetivo demonstrar que não adianta apenas implementar políticas de formação de gestores, sendo necessário avaliar a efetividade destas políticas.

2.3.4 O curso de formação de gestores da SME/JF na visão dos participantes

O levantamento dos dados sobre esse tema permitiu a percepção de que o desenho de política pública traçada pela SME/JF para a formação de gestores foi insuficiente para os diretores do mandato 2009/2012 e também para os eleitos do mandato 2012/2014. É o que se apreende dos resultados compilados do questionário e que se consubstancia na tabela 5 a seguir.

Tabela 5- Curso obrigatório de 40 horas: efetividade

Pensando nos cursos de formação de 40 horas oferecidos pela Secretaria de educação de Juiz de Fora, que você participou, você diria que eles:		
	Frequência	Percentual Válido
Não colaboraram nada para melhorar a minha gestão da escola	1	1,9
Colaboraram muito pouco para melhorar a minha gestão da escola	9	16,7
Colaboraram pouco para melhorar a minha gestão da escola	16	29,6
Colaboraram para melhorar a minha gestão da escola	19	35,2
Colaboraram muito para melhorar a minha gestão da escola	9	16,7

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

A partir desses números, é factível atribuir o resultado da dificuldade encontrada pelos gestores para exercerem o cargo ao formato oferecido pelo curso obrigatório de 40 horas oferecido pela SME/JF.

Quando se confronta a efetividade do curso obrigatório de 40 horas demonstrado na tabela 5 e a relevância da formação em serviço evidenciada na tabela 6, fica ainda mais evidente que o curso de 40 horas obrigatório, oferecido pela SME/JF, no modelo atual deixa a desejar.

Tabela 6 - Formação em serviço: relevância

Qual a avaliação que você faz da relevância da formação em serviço (ou formação continuada) na sua prática de gestão?		
	Frequência	Percentual Válido
Irrelevante, pois não tenho tempo na formação continuada.	1	1,9
Faz pouca diferença na minha prática, pois minha experiência conta muito na gestão da escola.	2	3,7
Faz diferença na minha prática, pois acredito na formação em serviço como forma de me atualizar.	51	94,4

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Por exemplo, conforme se verificou para uma quantidade expressiva de diretores, a dificuldade de interface com o curso e a prática foi considerada como um fator entre média e muita importância, o que parece refletir a condição de ineficiência do curso de formação obrigatório oferecido pela SME/JF.

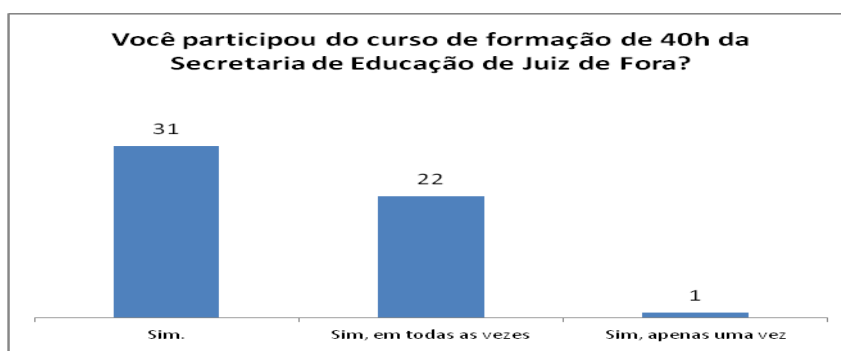
Apesar disso, 94,4 % dos respondentes reafirmaram a importância da formação em serviço. Motivo pelo qual este estudo proporá ajustes à política de formação de gestores da Secretaria Municipal de Educação. É o que se apreende da tabela a seguir.

Tabela 7- Formação e prática

24 . Por que você acha que o curso de 40 horas colaborou ou não?		
	Frequência	Percentual Válido
É um curso muito teórico e não consegui aplicar o conteúdo na prática	11	20,8
O conteúdo do curso não se aplica a minha realidade	4	7,5
É um curso que me ensinou uma nova ferramenta/ programa de trabalho	6	11,3
O conteúdo pedagógico desse curso me ajudou na gestão da aprendizagem	3	5,7
O curso tinha muito pouca prática	9	17,0
Com a ajuda do curso, consegui traçar um planejamento para a minha escola	12	22,6
Outros (especifique)	8	15,1
Total	53	100
Nulas.	1	

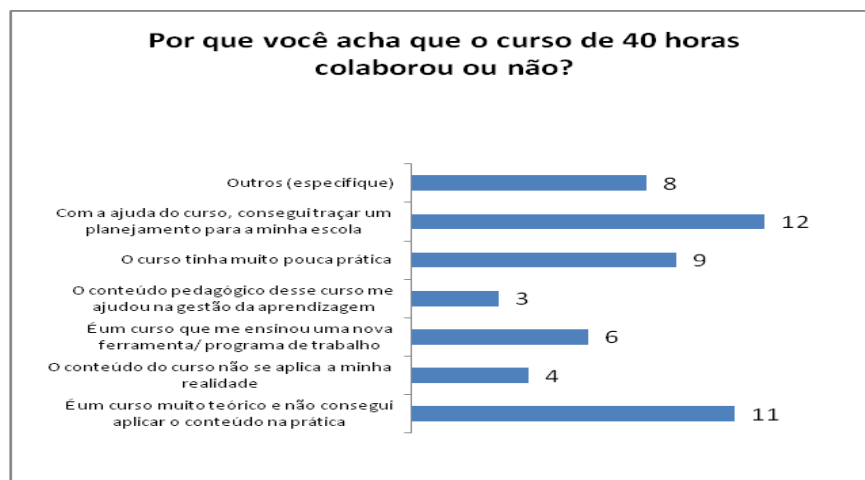
Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Pelo gráfico a seguir, que buscou tratar sobre a participação dos gestores no curso obrigatório, chegou-se a seguinte conclusão: a maioria dos diretores eleitos participaram do curso de formação oferecido pela SE. Do total de 54 diretores, 22 participaram inclusive por 2 vezes.

Gráfico 8 - Participação do curso de 40 horas

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Apesar da ampla participação e, conforme já foi demonstrado, apesar do esforço da Secretaria na implementação de políticas de formação, muitos gestores não se mostraram satisfeitos quanto ao conteúdo do curso oferecido pela Secretaria de Educação e ainda se sentem despreparados.

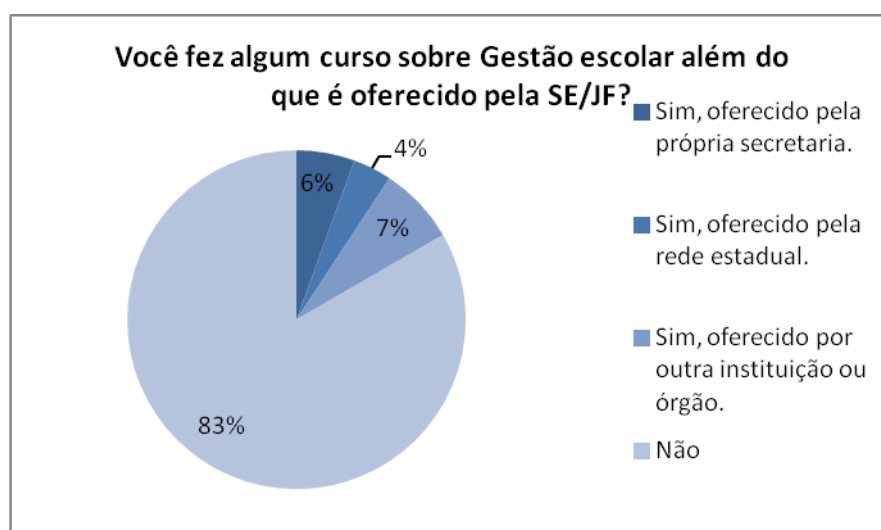
Gráfico 9 - Curso de formação na visão dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Do mesmo jeito que aconteceu no curso obrigatório de 2009, o de 2012 também não conseguiu transferir o conhecimento para prática, faltando assim com um dos principais ingredientes dos cursos de capacitação, segundo Pacheco (2010), desenvolvimento do profissional. Apesar disso, 12 dos 54 respondentes afirmaram que com a ajuda do curso conseguiram traçar um planejamento para a escola.

O fato de demonstrarem uma desconformidade entre o que foi apresentado no curso e sua aplicabilidade na prática, não relegou a segundo plano a necessidade da formação, nem desmereceu os cursos oferecidos pela SME/JF. Muito pelo contrário. A análise dos dados demonstrou que o fato de o curso de formação ter tido uma disciplina própria para elaboração do plano de ação ajudou no planejamento das ações.

Outro dado relevante que se observa, acerca da visão dos gestores, quanto ao curso de formação oferecido a eles, é que 83% dos respondentes não participaram de nenhum outro curso de gestão, fora o que é oferecido pela SME/JF, o que faz do programa de capacitação oferecido pela rede uma ferramenta importantíssima de capacitação profissional, o que foi revelado através do gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10 - Formação dos gestores fora do serviço

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Partindo da análise feita acima, e de acordo com a observação dos relatos dos diretores, apenas a prática não é o suficiente para que esses gestores desempenhem suas funções com efetividade. Conforme explicitado no referencial teórico deste estudo, a prática sem conhecimento não gera experiência. Necessita-se urgentemente, pois, que a Secretaria de Educação trace políticas de formação que possam minimizar as dificuldades vivenciadas no cotidiano escolar pelos gestores. Formação que minimize as dificuldades em lidar com os processos de financiamento, relacionamento com a comunidade escolar e também que proporcionem ao gestor compreender o funcionamento da rede de ensino que atuam.

Este também é o entendimento da pesquisadora, que participou dos 2 cursos obrigatórios de 40 horas, oferecidos pela secretaria. Apesar do segundo curso ter sido melhor do que o primeiro, uma vez que avançou em termos de aproximar o conteúdo com a prática, algumas questões mais específicas acerca da prática do cotidiano da gestão não foram abordadas, o que será demonstrado a seguir.

2.3.5 As áreas de conhecimento em gestão importantes para o cargo de direção

O presente tópico, que trata da análise compilada dos dados, busca aumentar a reflexão sobre a formação de gestores. Traz à tona questões

relativas aos programas de capacitação de gestores e tem como foco principal o curso obrigatório, de 40 horas, oferecido para os diretores eleitos no município de Juiz de Fora.

Esta análise baseia-se na perspectiva da formação continuada como estratégia voltada para a melhoria da eficácia das organizações escolares. Nesse cenário, revela os dados sobre a dificuldade encontrada pelos diretores da rede municipal de Juiz de Fora em suas atividades no âmbito da gestão de suas unidades escolares.

Ao serem questionados sobre o grau de dificuldade para exercerem suas atividades administrativas, os diretores relataram o que se demonstra através da tabela 8 a seguir.

Tabela 8 - Conhecimento técnico administrativo dos gestores

Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas desenvolvidas na escola, no que diz à área: administrativa		
	Frequência	Percentual Válido
Baixa	2	3,7
Regular	12	22,2
Bom	35	64,8
Ótimo	5	9,3
Total	54	100

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

Percebe-se que 64,8% consideram bom o grau de conhecimento que têm para o desenvolvimento de atividades administrativas. O que também se revela quando perguntados sobre a dificuldade que apresentam na administração da área financeira, a maioria considera-se bom e ótimo nessa área.

Tabela 9 - Conhecimento técnico financeiro dos gestores

Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas desenvolvidas na escola, no que diz à área: Financeira		
	Frequência	Percentual Válido
Baixa	8	14,8
Regular	16	29,6
Bom	22	40,7

Ótimo	8	14,8
Total	54	100

Fonte: Questionário aplicado em abril de 2012 pela pesquisadora

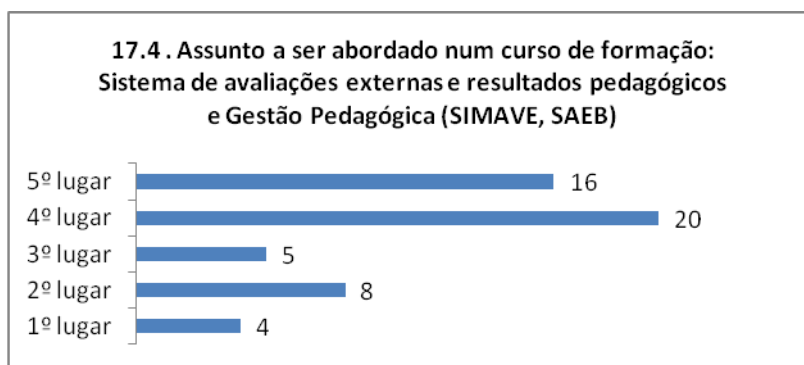
Parece que, da mesma maneira que acontecera quando os gestores se perceberam com um perfil pedagógico, este estudo demonstrou que isso ocorreu por falta do conhecimento dos diferentes tipos de perfis, os gestores em sua maioria consideram-se bons e ótimos acerca do conhecimento que têm sobre a área administrativa e financeira.

As funções administrativas e financeiras, além das pedagógicas revelam-se como aspectos críticos e dificuldades enfrentadas pelos gestores em seu cotidiano. O que foi demonstrado pela análise dos dados de campo a partir da fundamentação teórica apresentada.

Desse modo, faz-se imperioso refletir que o enfoque da administração escolar não deve estar fora das discussões no que tange à qualidade da educação, principalmente no que se refere à competência do gestor para o exercício da função. Ademais, em quase todos os relatos proferidos pelos diretores, em ocasião de reuniões de diretores, o tema das questões administrativas está presente. Segundo eles são muitas as tarefas que demandam conhecimento específico da área administrativa, como, por exemplo, promover programas de desenvolvimento de funcionários, controle de estoque, gerenciamento dos funcionários das empresas terceirizadas e, também, programas que ressaltam a importância de acompanhamento de resultados.

Apesar de diversos autores apresentarem um parecer desfavorável no que tange à gestão da escola sob a ótica empresarial, o gestor escolar lida com esses aspectos em seu cotidiano. Assim, não adianta apenas se intitularem como líderes pedagógicos, precisam dominar os conceitos que estão por trás das políticas públicas de resultados, como, por exemplo, as políticas de responsabilização.

Nesse contexto, há de se destacar o dado coletado, em que o sistema de avaliação aparece em 4º. lugar em grau de importância na avaliação desses atores, conforme demonstrado no gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 - Importância de cursos sobre avaliações externas

Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Percebe-se que os gestores não se preocupam muito com as avaliações externas. Porém, ao serem questionados sobre as políticas públicas advindas dessa concepção, muitos repetem o discurso do sindicato, pautado na responsabilização como política de cunho neoliberal, que atende à lógica do mercado. Não se trata aqui de afirmar ou criticar o posicionamento sindical, mas de reconhecer até que ponto os gestores da rede municipal de Juiz de Fora conseguem fazer uma leitura crítica por si mesmos.

Em conversas com seus pares, por algumas vezes, a pesquisadora buscou abordar o tema da responsabilização, tendo como objetivo entender qual o grau de conhecimento que aqueles têm sobre o tema. Além de observar que muitos partem do senso comum, também são poucos os que usam os resultados da proficiência dos alunos para orientar as ações gestoras. Vale destacar que até mesmo a pesquisadora, antes de participar do curso de mestrado, também se orientava pelo senso comum. Nesse sentido, a disciplina Temas de Reforma I e II, bem como a matéria eletiva sobre *accountability*⁸, muito contribuiu para a construção de um pensamento mais crítico, respaldado pela teoria.

Tendo em vista o exposto, é que mais uma vez a importância da formação emerge. No conjunto complexo por onde a educação se orienta,

⁸ *Accountability* pode ser traduzida também para o português, deficientemente, por prestar contas. *Accountability* significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que anda a fazer, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos mas de auto-avaliar a obra feita, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou.

torna-se fundamental que os dirigentes escolares possam ter condições de se apropriarem do conhecimento, a fim de entenderem o que surge nas entrelinhas. Assim, não correm o risco de reduzirem sua atividade de diretor a de administrador, como é o receio apontado por Burgos (2010) e Paro (2010), subtraindo o seu perfil político e pedagógico.

Completando-se a análise dessa questão, observou-se que em diversos aspectos do cotidiano da escola ficou evidente a dificuldade do gestor em lidar: com a gestão dos funcionários de atividade meio, tecnologia, prestação de contas, principalmente em identificar o que é capital e o que é custeio, análise e interpretação de dados estatísticos concernentes a escola, bem como dificuldade para modificar a cultura organizacional que encontram ao assumirem o cargo.

Em consonância com o que foi apresentado pela literatura, essa ineficiência na gestão escolar está intimamente ligada também à forma de provimento do cargo de gestor escolar, que não exige para preenchimento do cargo nenhuma habilitação específica.

Por fim, o item que abordou o conhecimento que os gestores têm acerca das práticas administrativas e financeiras na escola reforçou a necessidade da capacitação, haja vista a visão que estes fazem do que vem a ser competência nessas áreas.

2.3.6 A relação entre conhecimento e prática como base para a formação de gestores de escola

De modo a concluir o que foi exposto, verificou-se através dos dados coletados e referendados pela literatura abordada, que tanto o conhecimento científico quanto a prática são importantíssimos para o exercício da função de gestor escolar.

Convém reforçar o pensamento de Mintzberg (2010) *apud* Machado (2011), ao traçar os fios que traduzem a mentalidade gerencial, prelecionando que as habilidades dos gestores precisam ser consideradas em conjunto. Assim, prática e conhecimento caminham juntos, em uma lógica de interdependência, tendo o fio analítico como ponto de equilíbrio entre as duas habilidades. Em suma, uma não deve existir sem a outra.

A pesquisadora também coaduna com a lógica exposta acima. Reforça o pensamento de forma empírica, uma vez que experimentou a diferença entre o fazer prático apenas e o fazer com respaldo no conhecimento. Pode-se dizer que, depois da formação que a pesquisadora adquiriu com o curso de mestrado na área de gestão educacional, seu fazer prático se transformou em experiência.

Foi possível identificar, ainda, que os aspectos relacionados à eficiência da função de gestor estão intimamente ligados à sua formação. Contudo, a formação teórica apenas não suplanta a necessidade de treinamento que gera desenvolvimento. Verificou-se que estes também são primordiais para obter o êxito na implantação de qualquer programa de formação.

Ademais, outro fator importante destacado pelo resultado obtido neste estudo é a conclusão de que apenas o desenvolvimento adquirido no treinamento é capaz de propagar no ambiente organizacional uma visão estratégica, capaz de gerar mudança.

Portanto, assegura-se que a existência de uma harmonia entre teoria, prática e capacitação faz com que uma pessoa ou grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional com plena competência (PACHECO et al, 2005).

2.3.7 A formação de gestores escolares sob a perspectiva de uma gestão estratégica e participativa

Tendo como referência a citação de Pacheco et al (2005), que ilustrou o fim da seção acima, principalmente quando ressalta a importância da capacitação como ferramenta para competência profissional, é que este estudo passa a analisar a política de formação existente na Secretaria de Educação de Juiz de Fora.

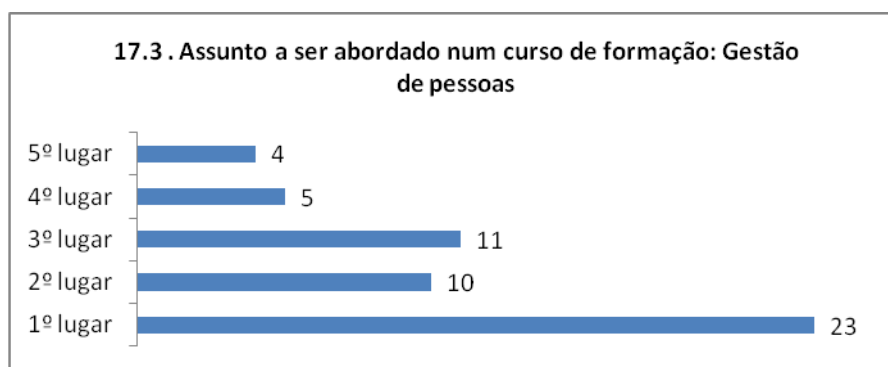
A coleta e análise dos dados possibilitou demonstrar que atender aos objetivos de uma gestão estratégica e participativa consiste, principalmente, em oferecer programas de capacitação que reflitam a real necessidade dos gestores da rede em estudo.

Não há de se falar em visão estratégica, se os gestores não conseguem aplicá-la por falta de habilidades em áreas específicas. E nesse sentido é que

os dados apontaram para a necessidade de um curso de gestores escolares que vislumbre também um perfil técnico.

Os dados demonstraram que os temas de maior relevância que os diretores gostariam que estivessem inseridos em um curso de formação são os relacionados com a gestão de pessoas.

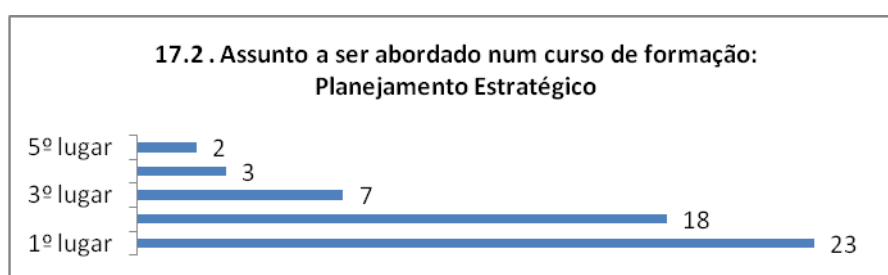
Gráfico 12 - Tema para curso de formação



Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Outro tema que foi demonstrado como sendo de interesse para ser abordado em um curso de formação foi o de planejamento estratégico, o que pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 13 - Tema para curso de formação



Fonte: Dados da pesquisa de campo da autora

Diante desses resultados, compactua-se com aquilo que é apresentado na teoria, ou seja, que a capacitação tem o poder de habilitar, de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, de habilidades, por estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade.

Desta forma, percebe-se que, para que um programa de formação de gestores seja realmente eficaz, faz-se necessário que contemple as nuances do treinamento e desenvolvimento corporativo. Não que esses programas venham a ser apresentados como solução para todos os problemas que cercam o ambiente escolar nos seus diferentes aspectos, não é esta a intenção. Mas que busquem corroborar com o preceito democrático que visam à qualidade na educação.

Diante das constatações supracitadas, é que esta dissertação pretende propor no capítulo 3 um programa de formação que contemple as áreas da gestão como planejamento, finanças, gestão da qualidade e de pessoas dentre outros. Assim, espera-se proporcionar uma maior interação entre as expectativas dos gestores da rede municipal de ensino de Juiz de Fora e o conteúdo a ser ministrado.

3 PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

Este estudo analisou a situação vivida pelos professores eleitos para o cargo de diretores das escolas municipais de Juiz de Fora, enfocando alguns aspectos relacionados à dificuldade que encontram para o desenvolvimento da função de gestores escolares.

Assim, após a análise desenvolvida no capítulo anterior, reafirma-se a importância da capacitação e do treinamento dos professores, tendo como meta a gestão de qualidade para o sistema educacional. Capacitar o gestor escolar significa desenvolver nestes habilidades e competências que tenham como finalidade manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas. Com isso, espera-se que o discurso da qualidade seja revertido em ação e que o gestor escolar além de líder, possua uma visão global que aperfeiçoe os recursos humanos, materiais e financeiros da organização que dirige.

Para isso, torna-se de suma importância que a Secretaria de Educação de Juiz de Fora caminhe para ampliação dos processos de formação de diretores escolares da rede, criando um Programa de Treinamento e desenvolvimento.

A proposição desse programa de treinamento faz-se importante, principalmente a partir da conclusão de que os diretores escolares da rede municipal de ensino de Juiz de Fora se sentem despreparados para o exercício de funções técnico-administrativas, mesmo tendo sido capacitados pelo programa de formação vigente oferecido pela rede em estudo.

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento faz-se importante, ainda, a partir da constatação de que a Secretaria de Educação de Juiz de Fora conta com um departamento de Formação de Professores que, em sua programação 2009, 2010, 2011 e 2012, não abordou o tema da gestão escolar.

O Centro de Formação do Professor, como o nome já sugere, deve formar o professor não apenas para o exercício da docência, mas para o

entendimento da visão sistêmica da escola, haja vista que são esses professores que poderão pleitear o cargo de diretores escolares.

Além de propor a inserção do tema da gestão na programação do Centro de Formação do Professor, este Plano de Ação Educacional (PAE), tem o objetivo de propor um programa de treinamento e desenvolvimento para o curso obrigatório de 40 horas, como determina a Lei.

A ideia do treinamento é aumentar o desenvolvimento das habilidades intelectuais e/ou técnicas dos diretores escolares da rede de ensino de Juiz de Fora, acreditando que “treinar é preparar o indivíduo para assimilar novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão” (PACHECO *et al*, 2005, p. 18).

Vale ressaltar que o sentido do treinamento deve ser visto em seu sentido amplo, qual seja voltado para a aprendizagem, incentivando o gestor escolar a se autodesenvolver através da formação continuada.

O objetivo do Programa de Treinamento e Desenvolvimento proposto por este estudo é ambientar os gestores escolares no exercício da nova função que exercem ao serem eleitos. Visa, também, proporcionar novos conhecimentos e desenvolver habilidades necessárias para a função gestora. Tem ainda como objetivo desenvolver a concepção da gestão democrática, preceituada na Constituição Federal, em que todos são agentes atuantes e responsáveis por suas ações, imprimindo no ambiente da escola uma nova cultura: a cultura da responsabilização pelos resultados.

Ademais, além dos benefícios que o Programa pode oferecer aos gestores escolares, ao treinar o funcionário público no exercício da gestão, a Secretaria Municipal de Educação demonstra a sua preocupação em implementar políticas públicas de formação que oportunizem o crescimento pessoal e profissional de seu quadro.

Considerando a possibilidade de se implementar na rede municipal de ensino de Juiz de Fora, um Programa de Treinamento e Desenvolvimento, irá se propor um Plano de Ação Educacional na próxima seção, que consista na criação de minicursos para serem desenvolvidos pelo Centro de Formação do Professor. Isso se faz importante na medida em que, este estudo constatou a

necessidade de ações de melhoria nos cursos de formação obrigatória de 40 horas exigidos para o provimento do cargo de gestor escolar.

Para tanto, destaca-se a seguir um resumo do diagnóstico feito neste estudo, sobre o curso obrigatório, para, na sequência, propor o Programa de Treinamento.

3.1 Diagnóstico do Curso obrigatório de 40 horas

De acordo com o que foi demonstrado através da análise dos dados coletados para este estudo, o curso de formação de 40 horas obrigatório para o exercício da função de diretor escolar da rede municipal de Juiz de Fora deixa a desejar, uma vez que cerca de 48% dos participantes afirmaram que o curso colaborou pouco ou muito pouco para melhoria da gestão da escola. A tabela 5 (p. 91) demonstra essa afirmação.

Ressalta-se, ainda, que a análise dos dados identificou que muitos gestores afirmaram não conseguir transpor o conteúdo ministrado no curso para a prática, por se tratar de curso muito teórico.

Por isso, esse Plano de Ação propõe que a política de Formação da SME/JF seja dividida em 2 modelos. O Modelo Teórico, contemplado pelo curso de 120 horas, no formato que é oferecido pela SME/JF em parceria com o CAEd/UFJF, e o Modelo Técnico, que deverá ser oferecido pelo Centro de Formação do Professor, através de minicursos. Todavia, o plano de ação se aterá apenas ao Modelo Técnico, uma vez que o foco deste estudo está na formação obrigatória de 40 horas.

Através da análise dos dados, foi possível realizar um diagnóstico do curso de 40 horas no formato que é oferecido atualmente pela SME/JF, bem como o levantamento das necessidades dos gestores através do questionário aplicado e da observação que se estabeleceu ao longo desta pesquisa. É com base no diagnóstico da necessidade da formação dos gestores que a próxima seção cumpre a função de elaborar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento a ser implementado pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora, através do Centro de Formação do Professor.

3.2 O Programa de Treinamento

Sabe-se que o sucesso do treinamento, bem como a sua efetividade está, dentre outras coisas, na identificação correta da população que será atingida pelo programa. Além do mais, para que se defina o conteúdo do treinamento, faz-se necessário identificar:

a) Público alvo:

Conforme abordado anteriormente, o cargo de diretor escolar no Município de Juiz de Fora, de acordo com o que preleciona a Lei, deve ser preenchido, dentre outros requisitos, por professores com curso superior em Pedagogia ou em outras licenciaturas. Por isso, esse treinamento tem como público alvo não só os gestores eleitos, mas também os professores regentes que, por ventura, possam vir a pleitear o cargo de diretores escolares.

b) Objetivo:

Este programa de treinamento tem como objetivo principal desenvolver naquele que pleiteia o cargo de gestor escolar habilidades específicas para o exercício da função. Entende-se como habilidades o desenvolvimento da visão estratégica e participativa reforçando a autonomia da escola. O programa visa estimular os gestores e os professores a desenvolver o pensamento sistêmico e, para tanto, visa também munir esses gestores de ferramentas técnicas necessárias para o entendimento do funcionamento da unidade escolar. O programa tem, ainda, como objetivo oportunizar o diálogo e a troca de experiências, favorecendo a linguagem e comunicação, como ferramenta para a solução de problemas.

c) Temas:

Os temas abordados no programa serão os da gestão estratégica e participativa, além daqueles voltados para o desenvolvimento da gestão técnica da escola, como gestão de pessoas, finanças e estoque, dentre outras que, porventura possam surgir a partir da troca de experiências.

d) Metodologia:

As unidades escolares sofreram e vêm sofrendo inúmeras mudanças de acordo com o tempo histórico em que estão inseridas. Assim, faz-se necessário que os agentes que atuam no sistema educacional estejam atualizados, adaptando-se cada vez mais às constantes mudanças.

Dentro dessa perspectiva e atendendo o anseio democrático da qualidade na educação, o planejamento estratégico como ferramenta da gestão escolar passa a ser indispensável. Por isso, o foco do programa de treinamento encontra-se em técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento estratégico da unidade escolar e, conseqüentemente, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações que tenham como fim o resultado positivo da gestão.

Nesse sentido, o planejamento estratégico e seus princípios permeará todo o conteúdo ministrado nos minicursos propostos, tendo como objetivo o desenvolvimento de atitudes pró-ativas na gestão das escolas. Além disso, ao possibilitar a capacitação de pessoas para habilidades técnicas de gestão inerentes ao cargo de gestor escolar, possibilita-se a efetividade na implementação de uma gestão realmente estratégica e participativa.

Para isso, o Programa de Treinamento será desenvolvido através de Minicursos voltados para o desenvolvimento técnico do gestor, que poderá ser ministrado através de workshops e estudos de casos que possibilitem o diálogo entre os participantes sobre a proposta de Gestão Estratégica e Participativa na gestão. Os casos deverão ser resolvidos tendo como base bibliografia e legislação pertinentes ao tema, que serão disponibilizadas em apostila, previamente oferecida pela SME/JF. Também será utilizado o recurso da simulação, com situações que venham a proporcionar técnicas de mediação de conflitos. A simulação também será utilizada para difundir técnicas que venham a reforçar o trabalho em equipe.

O laboratório de informática será outro recurso para elaboração do plano de ação e visita a *sítes* educacionais que são importantes para comunicação.⁹ Além do que foi exposto, aulas expositivas também serão utilizadas.

⁹ Processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação.

Todo o recurso didático implementado no curso tem como objetivo proporcionar a capacitação dos propensos ao cargo de gestor escolar, proporcionando, também, uma reflexão sobre a nova maneira de atuação do profissional da educação. Por isso, ministrar um curso em que o planejamento estratégico e participativo encontra-se no centro da discussão torna-se fundamental. Isso porque o curso possibilita a discussão sobre a natureza da profissão educativa, os objetivos a serem alcançados no cenário educacional, bem como quais são as políticas públicas que norteiam a atual concepção de educação.

Para tanto, a metodologia utilizada no programa de treinamento consiste em consubstanciar na rede de ensino de Juiz de Fora, as premissas da gestão estratégica e participativa, através de minicursos oferecidos àqueles que porventura gostariam de ocupar o cargo de gestor escolar e também para os que já atuam como gestores.

O planejamento do Programa de Treinamento foi estabelecido através dos resultados obtidos neste estudo e pela definição da situação atual da rede de ensino de Juiz de Fora, no que tange à formação de gestores escolares.

Desse modo, o primeiro e o segundo minicurso tem como tema a gestão estratégica e participativa e, conseqüentemente, a elaboração e implementação do planejamento.

O terceiro minicurso tem como conteúdo a gestão de pessoas, entendendo que sem o entrosamento entre as pessoas envolvidas no processo educativo, qualquer gestão tende ao fracasso. Por isso, a ideia do curso de gestão está pautada em diferenciar pessoas como recursos de pessoas como parceiras.

A partir daí os outros minicursos se desdobram, entendendo que o conteúdo destes está intimamente ligado a atender às funções da gestão escolar. Funções como comunicação, finanças, resultados e recursos humanos.

Os minicursos têm como objetivo ressaltar os aspectos da organização escolar, através da análise de sua estrutura, das políticas advindas dos órgãos centrais e do compartilhamento das informações. Buscam proporcionar

ferramentas que possibilitem ao gestor o controle da eficiência nos processos e eficácia organizacional.

O tema do último minicurso é a elaboração do Plano de ação educacional. Nesse formato entende-se que o participante terá elementos teóricos e práticos suficientes para sua elaboração, conferindo ao plano maior efetividade.

Em síntese, os minicursos têm como objetivo, além da formação e capacitação do gestor, proporcionar um entendimento mais amplo acerca do que venha a ser a gestão na escola. Objetivam também proporcionar aos futuros gestores das escolas municipais elaborar com eficiência seus planos de ação. Entende-se que sem planos os gestores escolares não conseguem implantar uma gestão eficiente.

e) Tempo:

O tempo do programa continua sendo de 40 horas, divididas ao longo de 10 meses (de fevereiro a novembro). Cada tema terá a duração de 4 horas, oferecidas 1 vez por mês. Deste modo, serão abordados 10 temas de gestão em 10 meses. Além disso, minicursos deverão ser reoferecidos na medida em que houver demanda para eles.

Cronograma sugerido:

Início: ano letivo de 2013 – Durante os 2 semestres, com avaliação de resultados ao final do primeiro e segundo semestre, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 4 - Cronograma do Programa de Treinamento

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Minicurso 1: Gestão estratégica		X										
Minicurso 2: Gestão participativa			X									
Minicurso 3: Gestão de pessoas				X								
Minicurso 4: Gestão de finanças					X							
Minicurso 5: Gestão de estoque						X						
Minicurso 6: Gestão de patrimônio							X					
Minicurso 7: Gestão de resultados								X				
Minicurso 8: Mediação e solução de Conflitos									X			
Minicurso 9: legislação e financiamento da educação										X		
Minicurso 10: Plano de ação educacional											X	

Fonte: Elaborado pela autora

f) Custo:

O custo para implementação do programa deverá estar orçado dentro da previsão de verba vinculada na lei do Fundeb para capacitação de professores. Vale ressaltar que 40% dos recursos do Fundeb devem ser utilizados na manutenção e desenvolvimento da Educação Básica pública que, segundo artigo 70 inciso I da LDB, compreende:

Art. 70. Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação; (grifo meu).

II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;

III - uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino (BRASIL,);

Tendo em vista o artigo supratranscrito, a organização orçamentária e a gestão participativa, torna-se essencial para a transparência e efetividade na utilização dos recursos. Assim, ao priorizar a formação como política pública, os recursos deverão necessariamente ser priorizados para essa área.

g) Local:

O curso deverá ser oferecido através do Centro de Formação do professor.

i) Avaliação:

A avaliação dos minicursos deverá resultar em certificado emitido pelo Centro de Formação do Professor. Esse certificado isentará o futuro diretor a participar da formação obrigatória de 40 horas revista no edital de eleição de diretores. Dessa forma, o diretor eleito terá mais tempo para se dedicar a especialização de 120 horas oferecida pelo CAEd/UFJF, em parceria com a Secretaria de Educação.

A avaliação proposta para os minicursos deverá, ao final, averiguar se os participantes apresentaram melhor destreza na realização de tarefas da administração escolar; se adquiriram maior conhecimento das ferramentas da gestão que lhes foram disponibilizadas e se conseguiram utilizar o conteúdo ministrado nos cursos na prática do seu trabalho, com maior autonomia. E, se conseguiram partilhar experiências adquirindo a visão de trabalho em equipe.

Por fim, e tendo em vista o exposto, a Secretaria de Educação de Juiz de Fora, responsável pela implementação do programa, deverá empenhar-se a fim de divulgar ao máximo a proposta. Assim, o treinamento será um investimento que trará benefícios em prol da qualidade da educação, haja vista que esta passa sem dúvida pela eficiência da gestão escolar.

Resta claro que esse programa de treinamento e desenvolvimento aqui proposto não tem como objetivo apenas oferecer condição para que o gestor se capacite, mas também de fomentar a ação do sujeito capaz de intervir na organização da escola. Apenas desse modo se pode conferir no ambiente escolar a mudança de cultura necessária para implementação da gestão

estratégica e participativa, advindas da gestão democrática prevista na Constituição Federal de 1988.

3.3 Os minicursos

Os minicursos propostos por este Programa de Treinamento não têm a intenção de esgotar os temas elencados, haja vista tratar-se de curso de 40 horas.

Esse formato foi pensado baseado nos dados coletados de que o curso obrigatório de 40 horas, como existe hoje, não atende aos diretores da rede municipal de Juiz de Fora. Sendo assim, os minicursos propõem um currículo mais objetivo, voltado para técnicas de aprendizado mais dinâmicas, em que os participantes poderão ter uma visão do todo da gestão. E, além disso, os minicursos servem de preâmbulo para o curso de especialização que é colocado à disposição dos diretores, cuja grade curricular contempla os seguintes temas: Políticas Públicas e Educação; Avaliação e Indicadores; Gestão e Liderança; Currículo do EF e da EI; Políticas Públicas e Escola; Avaliação de Políticas Públicas; Gestão e Legislação Educacional; Gestão do Currículo.

Esse formato justifica-se, ainda, na medida em que o curso de especialização de 120 horas não é obrigatório. Assim, apenas os que se dispuserem a fazê-lo teriam contato com o conteúdo curricular acima exposto. Desse modo, faz-se ainda mais importante reformular o curso obrigatório de 40 horas, dando a oportunidade aos participantes de terem contato, mesmo que reduzido, com conceitos de Gestão e Liderança.

Além disso, o formato do Programa, como foi proposto, dá a oportunidade para àqueles que porventura venham a ser eleitos, de participarem do curso de especialização de 120 horas. Isso porque, ao oportunizar a participação dos professores com expedição de certificado, cuja apresentação no momento da inscrição das chapas para eleição de diretores, isenta-os de participar do curso obrigatório de 40 horas, faz com que reste mais tempo para formação dos gestores durante o mandato.

Diante do exposto, é que se apresenta os quadros a seguir:

Quadro 5 - Minicurso 1: Gestão Estratégica

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Curso teórico-prático sobre a planeamento como ferramenta da Gestão Estratégica.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6 - Minicurso 2: Gestão Participativa

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Março de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Curso teórico-prático sobre “ a gestão participativa como ferramenta para eficácia da organização escolar.”

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7 - Minicurso 3: Gestão de Pessoas

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Abril de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Gestão de Pessoas como: -ferramenta para a mudança organizacional e ainda para o aprendizado dos membros que convivem com a organização. - ajudar a organização escolar a alcançar seus objetivos e realizar suas metas - proporcionar à organização escolar pessoas bem treinadas e bem motivadas - aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho - desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho. - manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. - pessoas como parceiras e não como recursos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8 - Minicurso 4: Gestão de Finanças

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Maio de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	- Desenvolver competências técnicas para a execução das práticas de Gestão Financeira na escola: prestação de contas de recursos públicos. _ Estudo técnico do Estatuto da Caixa escolar: competências do gestor.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Minicurso 5: Gestão de estoque

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Junho de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Proporcionar o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades dos gestores escolares nas atividades de compra, armazenagem e movimentação de mercadorias.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 - Minicurso 6: Gestão de Patrimônio

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Proporcionar a todos os participantes as ferramentas necessárias para uma gestão do patrimônio público eficiente, econômica e eficaz, obedecendo as normas legais que envolvem o setor público.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 - Minicurso 7: Gestão de resultados

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	- responsabilização - Troca de experiências e discussão de resultados educacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12 - Minicurso 8: Gestão de mediação e solução de conflitos

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Desenvolvimento de ações preventivas e curativas no intuito de tornar as relações e o ambiente escolar harmonioso, por meio da prática do diálogo e da mediação dos conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 13 - Minicurso 9: Gestão da Legislação e Financiamento da Educação

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	De onde vêm - e para onde vão - os recursos que sustentam as escolas. - O Fundeb

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 14 - Minicurso 10: Plano de Ação Educacional

Ministrantes	A ser definido
Sala	Centro de Formação do Professor
Data	Fevereiro de 2013, a definir dia.
Horário	08:00 - 12:00
Resumo	Estabelecer o que será feito (na prática) em benefício dos processos de ensino e de aprendizagem para atingir os objetivos propostos, a fim de alcançar a qualidade na educação pública prestada.

Fonte: Elaborado pela autora

Os minicursos propostos por este Programa de Treinamento trazem consigo uma proposta de formação diferente para a rede municipal de ensino de Juiz de Fora. Visam capacitar não só o gestor escolar, mas também o professor, com o objetivo de fomentar novos conhecimentos sobre gestão estratégica e participativa como meio de alcançar uma gestão mais eficiente em benefício da sociedade em geral.

Os minicursos como proposta de formação na área de gestão inauguram uma tendência, qual seja, a de oferecer aos participantes a oportunidade de familiarizarem com a atividade profissional que buscam desempenhar. Além disso, possibilitam ampliações pertinentes com temas técnicos voltados à gestão pública.

Por se tratar de ação de treinamento que visa ao desenvolvimento profissional, tendo como fim a aprendizagem, os minicursos objetivam fazer com que os participantes transportem para dentro da escola novos elementos para sua prática administrativa, visando, sobretudo, à eficiência na gestão.

Resta por fim ressaltar que, além da importância dos minicursos aqui propostos, para melhorar a prática dos gestores ou atualizá-los para o exercício profissional, esses cumprem o objetivo de consolidar a qualidade da educação tão almejada.

3.4 Considerações Finais

Este estudo buscou refletir e analisar sobre a maneira como acontece atualmente a seleção e formação dos gestores da rede municipal de ensino de Juiz de Fora. Alguns apontamentos foram feitos no que tange aos limites vinculados à eleição de diretores como forma de instituir a democracia na organização escolar, haja vista a qualidade da educação que também figura como preceito democrático.

A justificativa deste estudo e, conseqüentemente, a propositura de um programa de formação de gestores, baseia-se no fato de que os resultados apontaram para uma necessidade de reformulação do modelo de formação existente no município de Juiz de Fora. Isso evidenciado pelos dados coletados nesta pesquisa.

Se, de um modo geral, no entendimento do senso comum, a eleição de diretores escolares põe fim às práticas clientelistas vivenciadas antes do processo de redemocratização do país, por outro lado, deixam a desejar no que diz respeito ao preparo técnico para o exercício do cargo de diretor escolar.

Por isso, o município de Juiz de Fora, pela gestão 2009/2012, buscou implementar políticas voltadas para a formação e certificação dos gestores. Contudo, as relações de força estabelecidas e, os sujeitos envolvidos dentro desse não conseguiram estabelecer o diálogo necessário para a implementação da proposta.

Assim, este estudo propõe um curso de formação na área de gestão que visa minimizar a falta de habilidade conferida aos gestores que assumem o cargo, uma vez que a formação, no modelo atual, é precária, desde os cursos de graduação até aos programas de capacitação oferecidos.

Contudo, para que esse anseio se torne realidade, esta proposta deverá ser analisada pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora, de forma a adequar a formação obrigatória de 40 horas à realidade da rede.

Temas como processo de redação e discussão dos planos de trabalho, avaliação de processos e gestão de pessoas ainda precisam ser melhor

incorporados pelos cursos de capacitação, bem como a solidificação de conceitos como: gestão estratégica e participativa.

Para tanto, faz-se necessária a superação da dicotomia existente entre o discurso e a prática, entendendo que a democracia também se constrói com eficiência no serviço que se presta ao cidadão.

Nesse sentido, a preocupação central de uma rede de ensino deve ser a de capacitar e formar os agentes públicos para atender aos interesses e necessidades da população, uma vez que democratizar a gestão tem a ver com promover participação efetiva, entendendo-se que os mecanismos e ferramentas disponíveis para a efetivação desta participação devem ser disponibilizados através da formação dos agentes envolvidos.

Assim, a democracia reveste-se de uma dimensão que também é de suma importância: o compromisso com a qualidade, capaz de conferir aos usuários da educação pública a isonomia em relação aos que dela não necessitam.

Um processo de gestão que seja de fato democrático deve estar alicerçado na liderança e em uma formação sólida. Mas isso só será possível através de políticas públicas de formação e seleção de gestores que de fato desenvolvam as habilidades necessárias para o exercício da função.

Desse modo, através deste estudo, observou-se que o treinamento dos gestores, por meio de um programa de capacitação, pode ser uma ferramenta estratégica no desenvolvimento das escolas e da qualidade. Isso porque visa à adequação das competências do gestor com as novas exigências da escola e da legislação educacional.

Para finalizar, cabe ressaltar que a gestão democrática não deve ser um fim em si mesma e que os preceitos que dela advêm devem passar, necessariamente, pela formação. Afinal, como diz o ditado “ninguém dá o que nunca teve”.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli (Org.). **O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores**. São Paulo: Papirus, 2002.

ALONSO, MYRTEDES. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Educ. 1981

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: 1988.

BRASIL. Parecer CNE/CEB nº. 7/2010 e Resolução CNE/CEB nº. 4/2010. Brasília: editor, 2010.

_____. **LDB** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96. Brasília: Vozes, 1996.

BURGOS, Marcelo Baumann; *et al*/ CANEGAL, Ana Carolina; DUTTON, Rafael, ROSSI, Laura; SILVA, Cassio **O Cotidiano de quatro diretoras de escolas públicas: uma abordagem etnográfica**. Relatório Final. CAEd/UFJF, 2010. Mimeo.

_____. A constitucionalização da escola pública: notas para uma agenda de pesquisa. **Boletim Cedes**, 2009.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar. 2001.

FAZENDA, Ivani (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Perfil dos diretores de escola da rede pública**. Relatório de Pesquisa. 2009a. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestaoescolar/diretor_escolarpdf>. Acesso em: 26 set. 2011.

_____. **Práticas comuns dos diretores eficazes**. Relatório de Pesquisa. 2009b. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestaoescolar/diretor_escolar.pdf> . Acesso em: 26 set. 2011.

JUIZ DE FORA. **Lei Municipal nº. 9.569/99**. Constitui o Sistema Municipal de Ensino de Juiz de Fora. Disponível em: <http://www.jflegis.pjf.mg.gov.br/c_norma.php?chave=0000023388>. Acesso em: 12 ago. 2011.

_____. **Lei Municipal nº. 9611/99.** Dispõe sobre as eleições para os cargos de Diretor e Vice-Diretor das escolas públicas municipais de ensino de Juiz de Fora. Disponível em: <http://www.jflegis.pjf.mg.gov.br/c_norma.php?chave=0000023430> Acesso em: 12 ago. 2011a.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão, v. IV).

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão, v. V).

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun. 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 23 maio 2011.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional.** Juiz de Fora, jul/dez. 2010. Disponível em: <<http://WWW.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para análise de políticas educacionais. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas: CEDES, n. 94, p.47-69, jan/abr 2006.

MINTZBERG, Henry. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEIRO, Roberto Alves (Org.). **Fazendo e aprendendo pesquisa qualitativa em educação.** Juiz de Fora: FEME, 1998.

PACHECO, Luzia.; SCOFANO, Anna Cherubina.; BECKERT, Mara.; SOUZA, Valéria de.; **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Eleições de diretores de escolas públicas:** avanços e limites da prática. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc>. Acesso em: 20 fev. 2010.

_____. **Administração escolar.** Introdução crítica. 5. ed. São Paulo: Cortes e Autores Associados, 1991.

_____. **Eleições de diretores de escolas públicas:** avanços e limites da prática. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc>. Acesso em: 20 fev. 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. Leitura multimídia: currículo e políticas curriculares na perspectiva do desenvolvimento profissional. slide 22/27 disposto na plataforma moodle do curso de mestrado.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, **Práticas de seleção e capacitação de diretores escolares.** Pesquisa promovida pela área de Estudos e Pesquisas Educacionais. Local: editor, 2011.

SAVIANI, Demerval. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

JUIZ DE FORA. Secretaria de Educação. **Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação:** Resolução nº. 28/2009. Disponível em: <http://www.jflegis.pjf.mg.gov.br/c_norma.php?chave=0000031021>. Acesso em: 20 ago. 2011.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas.** Um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. Tese (Doutorado em educação) – UNICAMP, Campinas. 1998.

_____. Seleção de diretores de escola: avanços pausas e recuos de um processo. REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 23, **Anais...**Caxambú, 2000. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0517t.PDF>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

APÊNDICE A

**Questionário de Pesquisa - Plano de Ação Educacional – Danielle Teodoro Santos Camarota****I - Identificação do sujeito da pesquisa:****1) Em qual curso foi a sua primeira graduação?**

- a) Pedagogia
- b) Letras
- c) Matemática
- d) História
- e) Geografia
- f) Outra Licenciatura. Qual? _____
- g) Outro curso. Qual? _____

2) Você fez uma segunda graduação?

- a) Sim
- b) Não

3) Em qual curso foi a sua segunda graduação?

- a) Pedagogia
- b) Letras
- c) Matemática
- d) História
- e) Geografia
- f) Outra Licenciatura. Qual? _____
- g) Outro curso. Qual? _____

4) Quanto tempo você tem de magistério?

- a) Menos de 3 anos
- b) De 3 a 5 anos

- c) De 5 a 7 anos
- d) De 7 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

5) Quanto tempo de magistério você tem/ teve na escola que trabalha atualmente como gestor?

- a) Menos de 3 anos
- b) De 3 a 5 anos
- c) De 5 a 7 anos
- d) De 7 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

6) Há quantos anos você é gestor escolar (considere o somatório de todas as escolas e redes de ensino)?

- a) Menos de 3 anos
- b) De 3 a 5 anos
- c) De 5 a 7 anos
- d) De 7 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

7) Há quanto tempo você exerce a função de Gestor na Unidade Escolar que trabalha atualmente?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 3 e 6 anos
- d) Mais de 6 anos

8) Como você chegou ao cargo de Gestor na Unidade Escolar que trabalha atualmente?

- a) Concurso Público
- b) Eleição Direta
- c) Seleção Técnica
- d) Indicação/ Nomeação
- e) Processo Misto

f) Outros

9) Você participou do curso de formação de 40h da Secretaria de Educação de Juiz de Fora?

- a) Sim.
- b) Sim, em todas as vezes que fui eleito diretor.
- c) Sim, apenas uma vez, mesmo tendo sido eleito por mais de um mandato para diretor.
- d) Não.

10) Você elaborou o Plano de Ação para concorrer ao cargo de diretor?

- a) Sim. Elaborei o Plano sozinho(a).
- b) Sim, junto com o candidato (a) a vice-diretor(a).
- c) Não. O Plano foi elaborado por outra pessoa.
- d) Não, pois não foi exigida a elaboração do Plano para concorrer o cargo.

11) Você se considera um Gestor com perfil:

- a) Pedagógico, pois me preocupo em auxiliar o professor em sala de aula.
- b) Relacional, pois me preocupo em conhecer e ser conhecido pelos alunos, servidores, professores e a comunidade escolar em geral.
- c) Administrativo, pois minha primeira preocupação é manter atualidade toda a escrituração da escola referente a funcionários e alunos.

II – sobre a atuação do gestor/ atribuições

12) Durante o período de inscrição da sua chapa para a eleição do cargo de diretor escolar, qual foi o seu grau de dificuldade para a elaboração do Plano de Ação?

- a) Nenhum
- b) Baixo
- c) Médio
- d) Alto

13) Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas desenvolvidas na escola, no que diz as áreas:

	Administrativa	Pedagógica	Financeira
Baixo			
Regular			
Bom			
Ótimo			

14) Como você classifica o suporte oferecido pela SE/ JF no que concerne à gestão da escola, planejamento estratégico e monitoramento das ações propostas na área administrativa?

- a) Insuficiente
- b) Regular
- c) Bom
- d) Excelente

15) Numere de 1 a 5 como é o seu dia a dia na escola: considere 1 a tarefa que exige maior dedicação e 5 a que exige menor.

- () Administração de recursos humanos (professores e demais profissionais)
- () Administração financeira (prestação de contas e caixa escolar)
- () Atividades relacionadas aos alunos (indisciplinas, ausência, etc)
- () Suporte aos professores e equipe pedagógica
- () Reuniões internas e/ou com técnicos da SEE/MG

III – sobre formação do gestor

16) Você fez algum curso sobre Gestão escolar além do que é oferecido pela SE/JF?

- a) Sim, oferecido pela própria secretaria.
- b) Sim, oferecido pela rede estadual.
- c) Sim, oferecido por outra instituição ou órgão.
- d) Não

17) Qual a avaliação que você faz da relevância da formação em serviço (ou formação continuada) na sua prática de gestão?

- a) Irrelevante, pois não tenho tempo na formação continuada.
- b) Faz pouca diferença na minha prática, pois minha experiência conta muito na gestão da escola.
- c) Faz diferença na minha prática, pois acredito na formação em serviço como forma de me atualizar.

18) Quais assuntos você gostaria que fossem abordados num curso de formação continuada? (Utilize o critério de classificação de 1 a 5, sendo 1 o que você mais gostaria e 5 o que você menos gostaria).

- () Administração Financeira
- () Planejamento Estratégico
- () Gestão de pessoas
- () Sistema de avaliações externas e resultados pedagógicos e Gestão Pedagógica (SIMAVE, SAEB)
- () Rotinas administrativas da escola (Pagamento, Prestação de contas, Benefícios, etc).

19) O quanto você diria que sua primeira graduação (ou licenciatura) o preparou para ser gestor de uma escola?

- a) Minha formação não me preparou nada para a gestão de uma escola
- b) Minha formação me preparou muito pouco para a gestão de uma escola
- c) Minha formação me preparou pouco para a gestão de uma escola
- d) Minha formação me preparou para a gestão de uma escola
- e) Minha formação me preparou muito para a gestão de uma escola

20) Qual o tema do último curso de gestão escolar que você fez/ está fazendo?

- a) Liderança
- b) Trabalho em Equipe
- c) Políticas Públicas
- d) Noções de administração e legislação
- e) Gestão de aprendizagem
- f) Noções de cidadania e meio ambiente
- g) Uso de tecnologias

- h) A maioria dos citados acima
- i) Todos citados acima
- j) Não fiz nenhum curso, exceto o oferecido pela SE/JF

21) Pensando nos cursos de formação de 40 horas oferecidos pela Secretaria de educação de Juiz de Fora, que você participou, você diria que eles:

- a) Não colaboraram nada para melhorar a minha gestão da escola
- b) Colaboraram muito pouco para melhorar a minha gestão da escola
- c) Colaboraram pouco para melhorar a minha gestão da escola
- d) Colaboraram para melhorar a minha gestão da escola
- e) Colaboraram muito para melhorar a minha gestão da escola

22) Por que você acha que o curso de 40 horas colaborou ou não?

- a) É um curso muito teórico e não consegui aplicar o conteúdo na prática
 - b) O conteúdo do curso não se aplica a minha realidade
 - c) É um curso que me ensinou uma nova ferramenta/ programa de trabalho
 - d) O conteúdo pedagógico desse curso me ajudou na gestão da aprendizagem
 - e) Com esse curso, aprendi a interpretar os resultados de avaliação e indicadores em geral
 - f) O curso tinha muito pouca prática
 - g) Com a ajuda do curso, consegui traçar um planejamento para a minha escola
 - h) Outros (especifique)
-

23) Pensando nos demais cursos de formação em Gestão realizados por você, você diria que eles:

- a) Não colaboraram nada para melhorar a minha gestão da escola
- b) Colaboraram muito pouco para melhorar a minha gestão da escola
- c) Colaboraram pouco para melhorar a minha gestão da escola
- d) Colaboraram para melhorar a minha gestão da escola
- e) Colaboraram muito para melhorar a minha gestão da escola
- f) Não fiz outros cursos.

24) Por que você acha que estes cursos colaboraram ou não?

- i) É um curso muito teórico e não consegui aplicar o conteúdo na prática
- j) O conteúdo do curso não se aplica a minha realidade
- k) É um curso que me ensinou uma nova ferramenta/ programa de trabalho
- l) O conteúdo pedagógico desse curso me ajudou na gestão da aprendizagem
- m) Com esse curso, aprendi a interpretar os resultados de avaliação e indicadores em geral
- n) O curso tinha muito pouca prática
- o) Com a ajuda do curso, consegui traçar um planejamento para a minha escola.
- p) Não se aplica, pois não fiz outros cursos.

Outros (especifique) _____