

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

ELIANE DE PAULA GRIZENDE

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES DA SECRETARIA DE  
EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA EM 2011**

JUIZ DE FORA

2013

ELIANE DE PAULA GRIZENDE

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES DA SECRETARIA DE  
EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA EM 2011**

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

Orientador: Prof. Dr. José Alcides Figueiredo Santos

JUIZ DE FORA

2013

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

ELIANE DE PAULA GRIZENDE

### **POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA EM 2011**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
23/04/13.

---

José Alcides Figueiredo Santos - Orientador

---

Kelmer Steves de Paula

---

Luís Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2013

À minha mãe Rosa, aos meus filhos Lucas e Tiago e ao meu marido Pedro, meus queridos e muito amados, pelo incentivo, pela paciência e por suportarem as ausências, estresses e por estarem ao meu lado nesta conquista. A vocês, meu amor e minha gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir escrever mais uma página no livro da minha vida.

À Secretaria de Educação, pela possibilidade de crescimento profissional e participação neste mestrado através do convênio firmado com a UFJF/ CAEd.

Ao professor Dr. José Alcides Figueiredo Santos e aos tutores Rafaela Reis Azevedo de Oliveira e Tiago Rattes de Andrade, pela forma como procederam à orientação desta dissertação e pelo respeito ao meu trabalho e forma de pensar.

À professora Dra. Beatriz Bastos Teixeira e ao professor Dr. Luís Flávio Neubert, pelas valiosas sugestões por ocasião do exame de qualificação.

À minha família, pelo apoio e carinho.

Aos diretores e vice-diretores que participaram da pesquisa.

Aos colegas de curso, especialmente Lana Rogéria da Silva, Alexandre Rodrigues Soares, Rosa Maria dos Santos Manso Sakamoto e José Manuel dos Reis Salgueiro, pelo incentivo constante.

À Gisele Zaquini Lopes Faria, pelo apoio ao longo do curso, pelas leituras incansáveis e sugestões feitas ao meu trabalho.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram e estiveram presentes nesta jornada.

A todos, muito obrigada.

“Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

Cora Coralina

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a primeira etapa do curso de formação de gestores da Rede Municipal de Educação de Juiz de Fora - MG, que tem como foco capacitar os candidatos à direção e vice-direção a construírem o Plano de Trabalho com o qual devem se inscrever para a eleição ao cargo. Objetiva-se, também, apresentar um Plano de Ação Educacional como proposta de melhoria nessa etapa do curso. A escolha deste tema deu-se pela experiência da autora enquanto gestora escolar e pela dificuldade enfrentada ao assumir a direção da escola sem nenhuma capacitação prévia. A pesquisa foi desenvolvida com os egressos da primeira etapa do curso, eleitos ao cargo de gestão e com duas representantes da Secretaria de Educação de Juiz de Fora. Os procedimentos para a coleta de dados consistiram em entrevistas semiestruturadas e na aplicação de um questionário. A pesquisa consistiu também em análise documental e revisão bibliográfica sobre Gestão e formação de gestores. Os resultados da pesquisa apontam que a primeira etapa do curso auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho, os conteúdos oferecidos foram pertinentes, o formato do curso (modalidade à distância) foi bem aceito e de fácil adaptação pelos cursistas e que a intervenção dos tutores foi satisfatória. Contudo, verificou-se que ele aconteceu em uma época pouco propícia, num curto tempo de duração. Identificou-se, ainda, pela análise das entrevistas e do questionário, que os gestores não têm uma clareza de como gerir eficazmente a escola e aprendem a função no dia-a-dia com acertos e erros. Deste modo, compreende-se a necessidade de uma capacitação prévia, mais ampla, na qual o futuro gestor escolar adquira os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício do seu cargo e para que possa auxiliar na construção de uma educação pública de qualidade. Neste sentido, foi proposta uma reformulação na primeira etapa do curso analisado e, em complemento, é sugerida a certificação como requisito para a candidatura ao cargo de gestor escolar e maiores detalhamentos à política de formação de gestores da Secretaria de Educação de Juiz de Fora.

**Palavras-chave:** Formação de gestores; Certificação; Gestão democrática.

## ABSTRACT

This thesis aims to analyze the first stage of the training course for managers of the Municipal Education Juiz de Fora – MG, which focuses on empowering leadership and deputy candidates toward building the Work Plan with which they must register for the election for the office. The purpose is also to present an Educational Action Plan as an improvement proposal at this stage of the course. The choice of this topic was given by the author's experience while managing school and the difficulty faced upon assuming the direction of the school without any previous training. The research was conducted with the graduates of the first stage of the course, elected to the office of management and with two representatives of the Department of Education Juiz de Fora. The procedures for data collection consisted of semistructured interviews and a questionnaire application. The research was also on document analysis and literature review on management and management training. The survey results indicate that the first step of course helped in the preparation of the Work Plan, the content offered were relevant, the course format (distance mode) was well accepted and easy adaptation by course participants and tutors that intervention was satisfactory. However, it was found that it took place at an unfavorable season and insufficient workload duration. It was identified also by the analysis of the interviews and questionnaire that managers do not have clarity of how to effectively manage the school and learn to function in day-to-day with hits and misses. Thus, one can understand the need for prior training, broad, in which the future school manager acquire the knowledge, skills and attitudes necessary for the exercise of his office and that can assist in building a quality public education. In this regard, we proposed a reformulation of the first step of course analyzed and, in addition, it is suggested the certification as a requirement for candidacy for the office of school management and further elaboration of the political training of managers of the Department of Education of Juiz de Fora.

**Key-words:** Forming managers; Certification; Democratic management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01: Idade dos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa .....	35
Gráfico 02: Formação Acadêmica dos gestores que responderam ao questionário.....	36
Gráfico 03: Tempo de mandato dos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa .....	37
Gráfico 04: Motivos de candidatura apresentada pelos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa .....	38
Quadro 01: Itens abordados nos Planos de Trabalho analisados .....	32
Quadro 02: Quadro resumo do curso de 30 horas reformulado .....	75
Quadro 03: Quadro resumo do programa de certificação e formação continuada para diretor e vice-diretor escolar em Juiz de Fora .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CF/88 – Constituição Federal de 1988
- CONSAD – Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração
- CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação
- CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
- FACED – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
- IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
- MEC – Ministério da Educação
- MG – Minas Gerais
- PAE – Plano de Ação Educacional
- PAR – Plano de Ações Articuladas
- PDE – Plano de desenvolvimento da Escola
- PPP – Projeto Político Pedagógico
- PROCAD – Programa Nacional de Cooperação Acadêmica
- PROGESTÃO – Programa de Capacitação a distância para gestores escolares
- SEDESE – Secretaria de Desenvolvimento de Minas Gerais
- SE – Secretaria de Educação
- SEE – Secretaria de Estado de Educação
- SINPRO – Sindicato dos Professores de Juiz de Fora
- UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
- UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1. A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM JUIZ DE FORA MINAS GERAIS .....</b>	<b>15</b>
1.1. O processo de formação de gestores oferecido pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora – Minas Gerais <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
1.2. O processo de seleção de diretores e vice-diretores em Juiz de Fora.....	19
1.3. Curso de formação de gestores - preparando o Plano de Trabalho: o curso de 30 horas ministrado em 2011.....	26
1.3.1. Análise dos Planos de Trabalhos elaborados pelos cursistas do curso de 30 horas .....	29
1.3.2. Curso de formação de gestores - preparando o plano de trabalho: opinião dos cursistas .....	34
<b>2. FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES.....</b>	<b>42</b>
2.1. Considerações sobre Gestão Democrática <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
2.2. Atributos e competências necessárias ao gestor escolar.....	49
2.3. Formação de gestores.....	55
2.3.1 O provimento do cargo de gestor escolar .....	63
<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>71</b>
3.1. Considerações sobre a proposta de intervenção .....	71
3.2. Nova versão para o curso de 30 horas.....	77
3.3. Programa de certificação e formação de gestores no município de Juiz de Fora.....	79
3.3.1 Primeira etapa do programa de certificação .....	78
3.3.2. Segunda etapa do programa de certificação.....	80
3.3.3. Responsabilização.....	801
3.3.4. Apoio técnico.....	82
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.4</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>ERR</b>
<b>O! INDICADOR NÃO DEFINIDO.5</b>	
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>89</b>

## INTRODUÇÃO

“Não, não tenho caminho novo, o que tenho de novo é o jeito de caminhar”.

Thiago de Mello

Esta dissertação tem como objetivo analisar a primeira etapa do curso de formação de gestores da Rede Municipal de Educação de Juiz de Fora - MG, que tem como foco capacitar os candidatos à direção e vice-direção a construir o Plano de Trabalho com que devem se inscrever para a eleição ao cargo. Objetiva-se, também, apresentar um Plano de Ação Educacional como proposta de melhoria nesta etapa do curso.

O interesse em estudar este tema surgiu da experiência da autora enquanto gestora de uma escola pública municipal, que assumiu o cargo sem nenhuma preparação técnica, enfrentando, assim, enormes desafios. Analisar esta formação justifica-se, ainda, pela relevância do tema e pela necessidade de promover uma educação de qualidade. Entende-se que, a partir deste estudo, é possível pensar a eficácia da formação inicial, oferecida pela Secretaria de Educação (SE) de Juiz de Fora e avaliar a forma como os cursos de capacitação de gestores podem ser oferecidos em diferentes momentos da gestão escolar. Acredita-se que a capacitação inicial é um dos elementos que podem contribuir para uma política consistente e coerente com os anseios da educação pública de qualidade.

A pesquisa é um trabalho multimetodológico, pois utiliza quatro fontes diferentes: documental, análise de conteúdo, questionário e entrevista semiestruturada. Tende, entretanto, para um enfoque qualitativo. De acordo com Maria Helena Michel,

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos. O ambiente da vida real é a fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do

pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas (MICHEL, p. 36-37, 2009).

Para o desenvolvimento da pesquisa, como já dito, foi necessário recorrer a fontes como documentos e leis e, também fazer um levantamento bibliográfico e de pesquisas que discutem a formação de gestores, gestão democrática e formas de provimento do cargo de gestores escolares.

A pesquisa documental desenvolvida teve como principal característica fazer uma “incursão” a documentos que tivessem significado para a organização do processo de provimento do cargo de diretor e vice-diretor escolar, com o objetivo de empreender uma análise geral e crítica do provimento do cargo de gestor e da formação desse mesmo gestor no nosso município.

No que compete à pesquisa de campo, ela foi desenvolvida com os egressos deste curso analisado, que foram eleitos ao cargo de gestão e com duas representantes da Secretaria de Educação de Juiz de Fora, que estiveram presentes durante a elaboração da proposta do curso e que trouxeram a motivação pela oferta do mesmo. Os procedimentos para a coleta de dados consistiram na aplicação de um questionário e em entrevistas semiestruturadas, respectivamente.

Quanto ao curso, foi analisado o conteúdo curricular e o seu formato oferecido na modalidade à distância, através da plataforma *moodle*, ambiente virtual de aprendizagem a fim de constatar se o conteúdo trabalhado e a metodologia utilizada auxiliaram os futuros gestores na elaboração do seu Plano de Trabalho. Analisou, ainda, a atuação dos tutores, os materiais didáticos e os Planos de Trabalho desenvolvidos.

A pesquisa verificou se o curso auxiliou ou não os candidatos a elaborarem o Plano de Trabalho e os fatores que influenciaram negativa ou positivamente o interesse pelo mesmo, tendo em vista que este curso constituiu-se como um processo de formação facultativo da Secretaria de Educação. A pesquisa buscou identificar, também, entender as expectativas da Secretaria de Educação em relação a este curso.

A dissertação está desenvolvida em três capítulos. No primeiro capítulo, descrevo em análise, a etapa de 30 horas oferecida aos candidatos ao cargo de diretor e vice-diretor em 2011 na cidade de Juiz de Fora, MG. Apresento, ainda, o resultado de uma pesquisa feita através da análise de documentos elaborados pela secretaria de educação (SE) e também através da legislação municipal referente ao processo de eleição e capacitação de gestores das escolas municipais. Coletei informações, junto a duas representantes da SE, através de entrevistas com roteiro semiestruturado nas quais, para preservar a identidade dos entrevistados, irei identificá-los utilizando consoantes. Com os gestores egressos do curso de 30 horas foi aplicado um questionário com perguntas fechadas que teve como objetivo verificar o perfil desse gestor, se a modalidade do curso à distância, através da plataforma *moodle*, dificultou a participação ou não dos cursistas, assim como o período em que ocorreu se foi propício ou não, os conteúdos ministrados e se a atuação dos tutores foi adequada.

No segundo capítulo, analiso os pressupostos teóricos presentes no pensamento de Lück, Neubauer, Fernando Abrucio, Paro, Teixeira, dentre outros numa reflexão sobre os cursos oferecidos aos diretores e vice-diretores, sobre o papel do gestor, o que representa formação e certificação, experiências de outros estados julgadas exitosas e a eleição como requisito para o provimento do cargo de diretor e vice-diretor.

No terceiro capítulo apresento o Plano de Ação Educacional que propõe uma reestruturação no curso analisado e a sugestão de uma política de certificação de gestores para a Rede Municipal de Juiz de Fora.

## **1. A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS**

Em Juiz de Fora, o processo de eleição de diretores escolares, organizado pela Secretaria de Educação (SE), exige que os candidatos apresentem um Plano de Trabalho, documento que descreve, em detalhes, como pretendem administrar a escola em um período de três anos consecutivos. Este documento deve conter, inicialmente, um diagnóstico da escola e, a partir deste, traçar metas e ações. Geralmente, como são professores lotados nas escolas para as quais se candidatam, conhecem as suas necessidades e, portanto, as proposições apresentadas estão em consonância com as situações vivenciadas nessas instituições.

A experiência enquanto diretora de uma escola municipal, no convívio com outros diretores, candidatos aos cargos de diretores e vice-diretores, além das entrevistas com representantes do SE, permite afirmar que muitos desses profissionais não possuem conhecimento sobre a elaboração de Planos de Trabalho e também não se apropriam dos dados das escolas a que estão se candidatando. Por isso, foi inserida, no processo de eleição de 2011, a opção de que todos os candidatos fizessem um Curso de Formação de Gestores – Preparando o Plano de Trabalho, com enfoque nas estratégias e teorias necessárias para pensar e elaborar este documento. Para a realização do curso de capacitação de gestores, a SE estabeleceu convênio com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade de Juiz de Fora (CAEd / UFJF), responsável, então, pela sua organização e efetivação.

Este curso, nas suas três etapas, tem como característica a formação continuada e em serviço, permitindo ao cursista exercer suas funções profissionais, concomitantemente aos estudos. Ele oferece qualidade na comunicação a partir de um ambiente virtual de aprendizagem, com fórum de

discussão, recursos didáticos complementares das disciplinas e registro acadêmico. Apresenta, ainda, a possibilidade de os cursistas com desempenho mais destacado, ao final das três etapas de formação, terem a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, também da UFJF. São oferecidas 15 vagas para gestores da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora.

De acordo com a SE<sup>1</sup>, o curso trabalha com a perspectiva do desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao cargo de Gestor da Educação Pública e foi proposto diante da realidade vivenciada pela SE, em anos anteriores, que frequentemente recebia solicitações de esclarecimentos sobre aspectos cotidianos da gestão escolar.

A proposta de formação, apresentada pela SE de Juiz de Fora, parte do princípio de que a gestão eficaz é aquela marcada pelo compromisso e pela busca de resultados em que há o consenso e a busca da unidade de objetivos entre o gestor e os membros de sua equipe, assim como a capacitação de todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Neste primeiro capítulo, apresentar-se-á uma análise desse processo de formação de gestores oferecido pela Secretaria de Educação em 2011, tomando por base os seguintes elementos, a saber, o resultado de uma pesquisa que teve como bases a investigação de documentos elaborados pela Secretaria de Educação e a legislação municipal referente ao processo de eleição e capacitação de gestores das escolas municipais, assim como dados resultantes de duas entrevistas; a primeira, com uma agente da SE, uma das idealizadoras dessa nova proposta de formação e, a outra, com a secretária municipal de educação, tendo como objetivos entender o porquê da proposição dessa nova formação, a escolha do currículo aplicado e os resultados que a instituição pretendia alcançar ao oferecer essa capacitação. Essa análise será feita, visitando todo o conteúdo disponibilizado na plataforma *moodle* onde o curso ocorreu, as atividades desenvolvidas e ainda o produto final, que é o Plano de Trabalho, além de trazer em cena a opinião dos cursistas a partir de um questionário aplicado aos seus egressos.

---

<sup>1</sup> Informação disponível em <http://www.pjf.mg.gov.br/se/documentos/2011/formgestores111019.pdf>, acesso em 08/09/2012, às 23:00 horas.

Na primeira seção deste capítulo, será descrito o processo de escolha de diretores das escolas públicas municipais em Juiz de Fora, levantando a questão da legitimação dessa formação obrigatória, ocorrida em 2011, e a motivação da SE ao propor tal formação diferenciada.

Em seguida, na segunda seção, será apresentado um breve percurso histórico sobre o processo de eleição para diretor e vice-diretor escolar, ou seja, desde que foi implantado na cidade de Juiz de Fora até os dias atuais. Aqui também será detalhado o curso objeto desta pesquisa, focando os pontos já destacados, a saber, o formato, os conteúdos, os recursos utilizados, o ambiente (plataforma *moodle*) e os seus objetivos.

Na terceira seção será feita uma análise dos Planos de Trabalho elaborados pelos egressos da primeira etapa do curso. A eles foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, com o intuito de conhecer o perfil dos mesmos, verificar se a modalidade à distância, através da plataforma *moodle*, dificultou a participação, apropriação de conteúdos e discussões no ambiente virtual, se o período em que ocorreu o curso foi propício, se houve adequação entre os conteúdos ministrados e o tempo disponibilizado, se a atuação dos tutores foi eficaz e, finalmente, se o curso realmente capacitou para a elaboração do Plano de Ação.

Na quarta seção serão apresentados os dados coletados nesta pesquisa e tecidas algumas considerações sobre a opinião dos cursistas no que tange à primeira etapa do curso.

### **1.1 O processo de formação de gestores oferecido pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora – MG em 2011.**

A Secretaria de Educação, em convênio com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd, passou a oferecer, a partir de 2011, em caráter facultativo, o Curso de Formação de Gestores da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, com carga horária de 180 horas, para diretores e vice-diretores que se interessarem<sup>2</sup>. O curso, ministrado *online*, teve a plataforma *Moodle* como ambiente virtual de aprendizagem. Salas criadas na

---

<sup>2</sup> A ementa da primeira etapa do curso encontra-se nos anexos deste trabalho.

plataforma ofereceram recursos didáticos para os módulos. Foram utilizados o Guia de Implementação do curso e o Guia da Plataforma *Moodle*, sendo este o responsável por apresentar os recursos e possibilidades deste ambiente virtual, além de textos temáticos tratados nos módulos, vídeo aulas e *podcasts*.

A primeira etapa, com carga horária de 30 horas, teve como objetivo oferecer aos candidatos aos cargos de gestão escolar uma oportunidade de, antes das eleições, receberem orientação para elaboração de seu Plano de Trabalho e contou com um total de 185 participantes. Nessa etapa foram trabalhados os seguintes conteúdos: planejamento escolar, conhecimento da unidade escolar e redação do Plano de Trabalho. Essa etapa foi facultativa, sendo sua adesão voluntária.

A importância da redação do Plano de Trabalho consiste no fato de que a candidatura ao cargo de diretor e vice-diretor escolar só é deferida após a análise e aprovação deste documento, de acordo com o Edital 007/2011 – SE. Portanto, se a proposta de trabalho, que deve ser elaborada tendo como referência o Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP) não for aprovada pela SE, a candidatura é indeferida.

O objetivo da segunda etapa do curso foi desenvolver competências e habilidades julgadas necessárias aos gestores escolares e aconteceu em período posterior à eleição. Foram abordados temas como diagnóstico e planejamento da escola, desenvolvimento pedagógico e curricular, fortalecimento da equipe escolar e da gestão participativa, relações da escola com sua comunidade e acompanhamento da elaboração do Plano de Trabalho para gestores eleitos que não realizaram a primeira etapa do curso. Essa segunda etapa foi obrigatória; todos os candidatos eleitos tiveram que fazê-la.

A terceira etapa, com duração de 120 horas, através da abordagem do estudo de caso, teve como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão da rede pública e tornar positivo seu impacto na qualidade da educação básica, além de contribuir para a construção de uma nova visão de gestão escolar baseada na noção de rede e na conseqüente integração dos aspectos administrativos e pedagógicos nas ações dos gestores. Os aspectos políticos e de gestão, especificamente, foram contemplados com uma abordagem mais específica. Isso implicou discutir os processos avaliativos, a capacidade do

desenvolvimento dos aspectos críticos para a concepção e a compreensão da relação política, gerenciamento de pessoal e institucional, assim como a legislação vigente. Essa terceira etapa, assim como a primeira, foi facultativa, e contou com a participação apenas dos gestores eleitos que se propuseram a dar continuidade ao curso.

Para melhor compreensão do processo de escolha de gestores nas escolas públicas municipais em Juiz de Fora, a seguir será descrito o mecanismo de seleção de diretor e vice-diretor escolar neste município, de 1987 até os dias atuais.

## **1.2 O processo de seleção de diretor e vice-diretor em Juiz de Fora**

Em Juiz de Fora, o mecanismo de seleção para o cargo de Diretor e Vice-Diretor, desde 1987, é a eleição direta. Ao longo desses anos, a administração municipal modificou as normas que regem a organização do processo eleitoral. Atualmente, esse processo é regido pela Lei nº 9.611, de 05 de outubro de 1999, modificada pela Lei nº 10.308, de 30 de setembro de 2002 e se realiza em três fases distintas: (i) inscrição de chapas; (ii) apresentação das chapas com os respectivos planos de trabalho trienal e propaganda eleitoral e (iii) a eleição propriamente dita. Só há eleição na terceira fase, quando o voto é paritário<sup>3</sup>.

O servidor poderá se candidatar se preencher alguns pré-requisitos, tais como: ser efetivo do Quadro de Carreira do Magistério Municipal, com exercício na escola a cujo cargo de direção ou vice-direção concorre; ter formação acadêmica em nível superior e estar em exercício na escola em que está concorrendo há pelo menos 1 (um) ano consecutivo, contado até a data da publicação do edital. Caso a escola tenha menos de 1 (um) ano de criação, mesmo sem ter 1 (um) ano de exercício consecutivo, o candidato poderá submeter-se ao processo eleitoral.

---

<sup>3</sup> Voto paritário significa que, independente do número de eleitores de cada segmento, o resultado da apuração obedecerá ao critério da proporcionalidade entre os dois grupos, de forma que ambos tenham o mesmo peso. Assim, o grupo formado pelos alunos maiores de 16 anos, pais e colegiado terá o mesmo peso do grupo formado por professores, pessoal administrativo e funcionários da escola

A Lei nº 9.212, de 28 de janeiro de 1998, dispõe sobre o sistema de planos de cargos, carreiras e vencimentos dos servidores públicos municipais da Administração Direta, das Autarquias, das Fundações Públicas e dos Servidores Públicos Municipais integrantes do Quadro do Magistério Municipal, além de dar outras providências. Nos artigos 19 e 20, dispõe sobre a eleição de diretor e reza que:

Art. 19 - A nomeação do Diretor e do Vice-Diretor Escolar recairá em ocupantes de cargo ou emprego no magistério, vencedor de eleição direta.

Parágrafo único - As normas para a eleição de Diretor e Vice-Diretor Escolar se darão na forma prevista em Lei.

Art. 20 - Não havendo candidatos ao cargo ou emprego de Diretor e Vice-Diretor, o Secretário Municipal de Educação designará um ocupante para a vaga.

Parágrafo Único - A exoneração, no decorrer do mandato do Diretor e Vice-Diretor Escolar, será efetuada após análise e julgamento do processo pela Comissão Paritária Eleitoral, a ser instituída por Portaria do Prefeito (Disponível em <http://www.jflegis.pjf.mg.gov.br/>).

Para os candidatos eleitos, é obrigatória a realização de um curso de 40 horas oferecido pela Secretaria de Educação. Essa formação em serviço é justificada pelo fato de terem ocorrido mudanças no processo eleitoral que deram abertura aos profissionais de áreas de formação variada. Ao pesquisar a legislação municipal, observou-se, como já destacado, que, desde 1985, a mesma prevê eleição para o provimento da função de Diretor Escolar das escolas municipais de Ensino Fundamental. De acordo com o art. 13, Decreto do Executivo nº 03308/1985, para se candidatar, exigia-se a formação superior em Pedagogia com habilitação em Administração Pública. O art. 14, parágrafo 2º do mesmo Decreto, entretanto, previa que na falta de candidatos com habilitação específica, poderiam candidatar-se servidores licenciados, na seguinte ordem: inspeção escolar, supervisão pedagógica, orientação educacional, licenciatura plena em outras opções.

Alguns anos depois, foi promulgada a Lei nº 07565/1989 que dispunha sobre o Quadro de Pessoal do Magistério da Prefeitura de Juiz de Fora e dava outras providências. Ela manteve a exigência anterior imposta aos candidatos, rezando, em seu art. 28, parágrafo 1º, que, na primeira etapa, somente

poderão concorrer servidores do Quadro do Magistério com habilitação específica em Administração Escolar. No parágrafo 4º, acrescenta que, caso nenhum dos candidatos com habilitação específica consiga maioria absoluta dos votos, proceder-se-á ao segundo turno de votação. Neste, podem concorrer servidores do Quadro do Magistério com ou sem habilitação específica em administração escolar.

Constatou-se que no início do processo de eleição para diretor e vice-diretor na década de 1980, havia a preocupação em se exigir uma formação mínima, pelo menos num primeiro momento, para que o candidato pudesse ocupar tal cargo. Além disso, havia a presunção de que a formação em Administração Escolar proporcionaria as competências e habilidades aos candidatos graduados em Pedagogia com esta habilitação. A Lei nº 9611/1999, modificada pela Lei nº 10308/2002, entretanto, mudou esse quadro, conforme destacado a seguir:

Art. 3º - A primeira fase desenvolver-se-á mediante inscrição das chapas que concorrerão no primeiro ou segundo turnos.

Parágrafo Único – Poderão candidatar-se os servidores que preenchem 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 [...].

A partir de então, pode ser candidato quem tiver qualquer curso superior. Além disso, foi alterado o período de mandato, de dois para três anos. A eleição, até então, não acontecia em todas as escolas municipais<sup>4</sup>. O fato de algumas escolas terem diretores e vices-diretores indicados politicamente incomodava bastante aos professores e ao Sindicato dos Professores de Juiz de Fora (SINPRO). Durante minha trajetória profissional, como professora efetiva da rede municipal, vivenciei todo o movimento de luta do SINPRO que promoveu uma ostensiva discussão sobre o tema. Reivindicava, em suas pautas, como ponto pacífico de toda categoria, em reuniões com a Secretaria Municipal de Educação, que a eleição fosse estendida para todas as escolas

---

<sup>4</sup> Excetuam-se escolas de Educação Infantil, CAICS (Centros de Atendimento Integral à Criança) e as unidades de atendimento ao menor abandonado.

da rede municipal. No ano de 2005, enfim, isso foi alcançado (com exceção para as unidades de atendimento ao menor em situação de vulnerabilidade social), o que fez ampliar o processo democrático no ambiente escolar.

Cabe destacar que, nos últimos dez anos, buscando melhorar o desempenho das escolas municipais, a administração municipal instituiu o curso obrigatório para os servidores eleitos para a gestão escolar. Assim, o servidor eleito participa de um curso de qualificação de 40 (quarenta) horas, conforme Edital nº 007/2011 – SE, que sempre contemplou como conteúdo os aspectos políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos do exercício dos cargos de diretor e vice-diretor. Essa capacitação sempre teve como objetivo principal, segundo a Sra. B. B<sup>5</sup>. (entrevista cedida no dia 10 de fevereiro de 2012) esclarecer, aos então diretores e vices, as especificidades que envolvem as funções a serem exercidas, assim como o processo de escrituração escolar, a legislação vigente, a gestão da equipe, a ambiência institucional, as verbas recebidas pelas escolas e o formato das prestações de conta, os Planos de Trabalho e várias outras temáticas relacionadas ao exercício desta função.

Ainda segundo a Sra. B.B. (entrevista cedida no dia 10 de fevereiro de 2012), buscou-se uma formação mais voltada para a prática a fim de capacitar o futuro gestor e tentou-se implementar a certificação como política para selecionar futuros gestores. A SE, através de convênio com o CAEd/UFJF, propôs o curso de 180 horas então definido como Curso de Formação de Gestores da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora. O mesmo não foi bem aceito pelos futuros candidatos e pelo SINPRO. A SE optou, então, em permanecer com a obrigatoriedade das 40 horas de formação para os candidatos eleitos e oferecer, opcionalmente, o curso de 30 horas chamado - Curso de Formação de Gestores – Preparando o Plano de Trabalho. Este curso foi ministrado pela Unidade de Formação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Faculdade de Educação (Faced) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Para apresentar o curso, inicialmente, a SE foi procurada, buscando conhecer as justificativas para a sua proposição e como a mesma pensou a sua estrutura.

---

<sup>5</sup> Para preservar a identidade dos entrevistados usarei, aleatoriamente, algumas letras para substituir-lhes o nome.

Entrevistando a secretária municipal de educação, doravante identificada por E.B., e uma das responsáveis pela implementação do programa de formação continuada de gestores em Juiz de Fora, doravante identificada por B.B., ambas relataram que até 2011, a Secretaria de Educação não tinha um projeto estruturado de formação continuada; o que havia eram grupos de estudos, todos muito pontuais, ou seja, voltados a temas específicos tais como prestação de contas, escrituração, como preencher mapas de merenda, dentre outros.

Segundo B.B. (entrevista cedida no dia 10/02/2012):

A SE percebeu a necessidade de uma formação específica para gestores, pois os mesmos tinham nível superior, mas a maioria em licenciatura, portanto não tinham uma formação específica e ficava muito evidente no relacionamento com a secretaria e, principalmente pelas indagações que a mesma recebia, a carência de conhecimentos sobre os diversos desdobramentos da gestão e a dificuldade de lidar com a mesma.

Esta posição foi corroborada, como levantado acima, quando mencionou-se as inúmeras dúvidas e dificuldades que os gestores enfrentam no dia-a-dia da prática profissional, sendo necessário recorrerem a SE constantemente. A secretaria, entendendo que

o papel do gestor é primordial no sucesso ou fracasso da escola, o gestor não é o único responsável, mas tem grande responsabilidade na construção de uma educação de qualidade e pensando na importância do papel do gestor fez um convênio com a Universidade Federal de Juiz de Fora, através do CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, para que o mesmo oferecesse um curso de aperfeiçoamento para gestores que iniciam a gestão escolar. (B.B. entrevista cedida no dia 10.02.2012)

A escolha do CAEd teve como motivação a experiência deste centro na pesquisa e na formação de gestores educacionais, segundo a secretária. Corroborando a fala da secretária B.B., em entrevista, diz que:

A escolha do CAEd se deu pela experiência que o mesmo tem na formação de gestores e professores, trabalho que vem sendo desenvolvido desde 2005, e que é reconhecido local, nacional e internacionalmente. Esta formação será *online*. Inicialmente

pensou-se em uma certificação, mas após amplo debate com a categoria, essa proposta foi descartada, pois houve uma resistência muito grande por parte de alguns diretores, influenciados por questões trabalhistas e sindicais. E uma resistência implacável por parte do Sindicato dos Professores. A categoria entendeu que a certificação limitaria uma ampla participação, pois aqueles que não se certificassem não poderiam se candidatar. [...] existe uma cultura do democrático e não democrático e qualquer ação da mesma é entendida como uma determinação e é rejeitada. Para a categoria o fato do sujeito não estar preparado para exercer aquele cargo não importa, o importante é garantir o direito de todos poderem participar do processo eleitoral. (B.B., entrevista cedida no dia 10/02/2012)

A SE pensou em um novo modelo de formação de gestores para o município. Seria oferecido um curso antes da eleição e a instituição iria “considerar o resultado do desempenho dos candidatos como pré-requisito para participar da eleição” E.B. (entrevista cedida por e-mail no dia 26/11/2012). A secretária sugere, na sua fala, que a SE acredita na importância da certificação como uma iniciativa, dentre outras, para conseguir-se recrutar gestores mais capacitados e mais autônomos:

Tal proposta visava priorizar as características técnicas do cargo de diretor escolar e fortalecer os candidatos na capacidade de elaborar propostas condizentes com a realidade das suas escolas. Ao mesmo tempo, acreditava-se que uma certificação profissional poderia reduzir um pouco o forte apelo corporativo que muitas vezes submetia os candidatos aos interesses particulares de grupos específicos, impedindo a proposta de ações mais diretas de intervenção na realidade e na solução dos problemas (E.B. entrevista cedida por e-mail no dia 26/11/2012).

Segundo a secretária, a proposta não foi aceita pelos futuros candidatos e pela representação sindical dos professores e a SE optou por oferecer “um curso preparatório e opcional aos candidatos aos cargos de diretores e vice-diretores das escolas municipais com o objetivo de auxiliá-los na elaboração de suas propostas de trabalho” E.B. (entrevista cedida por e-mail no dia 26/11/2012).

Conforme já mencionado, a primeira etapa, opcional, ocorreu antes das eleições e nela o candidato teria que fazer um diagnóstico de sua unidade escolar e, em cima de dados concretos, construir uma proposta. A partir daí,

desenharia um Plano de Trabalho para a sua unidade. Segundo a secretária, os relatos dos participantes dessa formação inicial foram muito positivos. “Os candidatos relataram que foi muito bom fazer um diagnóstico da unidade, sistematizar o olhar, desenhar um retrato mais real, mais concreto da realidade” B.B. (entrevista cedida no dia 10/02/2012).

A proposta do curso de 30 horas oferecido pela SE em convênio com o CAEd/UFJF tinha como objetivo, conforme já mencionado, auxiliar os candidatos à gestão escolar elaborarem seu Plano de Trabalho, um objetivo bastante prático. Pela estrutura dessa etapa do curso, observa-se que a intenção da SE era oferecer uma formação mais voltada para a prática, sem perder de vista o aporte teórico, mas propondo e valorizando as voltadas ao cotidiano da escola.

O objetivo da segunda etapa, na visão de B.B. foi, principalmente, dar um embasamento teórico, metodológico e legal para que o gestor tenha argumentos e suporte para dialogar com sua equipe, melhorando as condições de trabalho e, sobretudo, a qualidade da educação.

Indagada se a formação para gestores tem surtido o efeito esperado, a secretária informou que não existem estudos de impacto mais específicos. Entretanto, afirma que:

A rede municipal obteve resultados positivos nos últimos anos – tanto no Proalfa<sup>6</sup> quanto na Prova Brasil<sup>7</sup>. Sabemos que estes resultados se devem a diversas ações, entre elas, talvez, a formação mais cuidadosa dos gestores escolares, que passaram a se preocupar mais com a elaboração de diagnósticos e com o planejamento das ações (E.B., entrevista cedida por e-mail no dia 26/11/2012).

Mais uma vez, pode ser observado no discurso da secretária a ênfase na formação voltada para a prática: elaboração de diagnósticos e o planejamento das ações. Pode-se inferir que a escolha do CAEd como parceiro se deve ao caráter prático que o seu curso oferece, diferenciando das formações exclusivamente teóricas, como era o caso das então oferecidas em Juiz de

---

<sup>6</sup> Proalfa (Programa de Avaliação da Alfabetização) é uma avaliação do sistema de ensino em Minas Gerais. Disponível em [www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br), acesso em 09/01/2012.

<sup>7</sup> Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/http://portal.mec.gov.br>, acesso em 09/01/2012.

Fora antes de 2011, que segundo a Sra. B.B. (entrevista cedida no dia 10 de fevereiro de 2012) eram “sempre muito pontuais e teóricas”.

Em relação às perspectivas para a formação de gestores, aparentemente, o curso foi bem aceito pelos cursistas, sendo bastante elogiado. Segundo a secretária:

Temos uma avaliação muito positiva dos cursistas, que afirmam estar aprendendo muito e que o curso tem contribuído fundamentalmente para uma mudança nas estratégias de planejamento e de intervenção nas questões administrativas e pedagógicas de suas escolas. Afirmam seu desenvolvimento pessoal como gestor e o crescimento da confiança no seu próprio desempenho (E.B., entrevista cedida por e-mail no dia 26/11/2012).

Ainda segundo a secretária, os gestores reconhecem a importância de uma formação mais voltada para a prática e isto se reflete no desempenho dos mesmos em suas respectivas unidades de ensino e, principalmente, na sua autoestima e autoconfiança. Na seção seguinte apresenta-se o detalhamento do curso em análise.

### **1.3 Curso de Formação de Gestores – Preparando o Plano de Trabalho: o curso de 30 horas ministrado em 2011**

O curso de 30 horas foi dividido em três módulos<sup>8</sup>. No primeiro, os 185 cursistas estudaram o Planejamento Escolar, englobando conteúdos como importância de planejar as ações da escola, relação entre Plano de Trabalho e o Projeto Político Pedagógico da Escola e orientações para a sua elaboração. O objetivo desses temas era o de estimular, através da reflexão que os textos propunham e das discussões com seus pares nos fóruns, a necessidade de o candidato à gestão escolar elaborar o seu Plano de Trabalho. Este módulo teve a duração de 10 horas.

Neste primeiro módulo, foram apresentados três recursos didáticos na plataforma *moodle*: Leitura Multimídia: Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências, Livro: Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências, Heloísa Lück e Palestra: Professora Heloísa Lück. O primeiro recurso teve 780

---

<sup>8</sup> Dados disponíveis em <http://www.cursos.caeduff.net/course/view.php?id=1208>, acesso em 09/01/2013.

acessos pelos participantes, o segundo teve 649 acessos e o terceiro, 854 acessos. Levando-se em conta apenas o número de acessos, é possível inferir que os cursistas se interessaram mais pela palestra da professora Heloísa Lück.

A Leitura Multimídia, primeiro recurso didático, foi preparada tendo como referência o livro *Dimensões da Gestão Escolar*, de Heloísa Lück. O livro está acessível como domínio público e o *link* encontra-se neste módulo de formação. Conversou-se, ainda, sobre a importância do planejamento para uma gestão escolar eficaz, aqui entendida como a que leva a escola, com a participação de sua comunidade, a promover a aprendizagem dos alunos (Lück,2009). Para isso, é importante que gestores conheçam a realidade em que atuam, aglutinem em torno de si os esforços de professores, funcionários e pais e definam com exatidão as ações que serão empreendidas para que os objetivos educacionais almejados sejam alcançados.

O objetivo pretendido era que os cursistas lessem e assistissem aos recursos apresentados e participassem do fórum de discussão, iniciando um processo de reflexão e análise do ato de planejar.

Já o segundo módulo, com duração de 10 horas, teve como objetivo orientar o cursista na elaboração do diagnóstico de sua escola. Nele foram abordados os seguintes tópicos: Levantamento de dados sobre a escola e Construindo um diagnóstico. A coleta destes dados deveria ter como focos o estudo do PPP da escola e os resultados da aplicação de um questionário para a comunidade externa à escola.

Nele foram oferecidos três recursos, sendo eles um vídeo e um texto informativo: *Construindo o Diagnóstico da Unidade Escolar*, além de um texto informativo e um modelo de questionário que deveria ser aplicado aos pais e responsáveis pelos alunos, intitulado: *Conhecendo a escola por meio de sua comunidade*. O primeiro recurso teve 310 acessos, o segundo 521 acessos e o terceiro 393 acessos. Em relação ao primeiro módulo, houve uma redução no número de acessos.

Tratou-se, neste segundo módulo, da importância de conhecer as escolas em que os cursistas atuavam, ressaltando que quando o objetivo é planejar, conhecer a escola deve se transformar em uma atividade metódica. Ou seja, os

cursistas deveriam recorrer a dados, a informações vindas de fontes confiáveis, a registros feitos com rigor e a opiniões de quem estivesse envolvido no processo educativo e no planejamento futuro para uma gestão escolar eficaz.

Foi ressaltado que é preciso conhecer a história da escola, identificar quem são seus professores, alunos e pais, saber os recursos materiais e humanos disponíveis, ter indicadores que permitam acompanhar o desempenho dos alunos e como se tem desenvolvido o processo de ensino e aprendizagem antes de iniciar o planejamento propriamente dito.

Foram disponibilizados instrumentos que tinham como objetivo auxiliar na construção do diagnóstico das escolas. O formulário *Construindo o diagnóstico da Unidade Escolar* deveria ser preenchido pelos cursistas, recorrendo à secretaria da escola, à SE, a documentos do Governo Federal ou a sítios do Ministério da Educação e do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Já o questionário *Conhecendo a escola por meio de sua comunidade* deveria ser preenchido em uma reunião com os pais e comunidade local em geral. A sugestão era de que promovessem um encontro em que eles estivessem presentes e aproveitassem esse momento de eleição na escola para criarem um debate público sobre os temas de interesse da comunidade. Sendo um questionário aberto, poderia ser aplicado individual ou coletivamente. Mas dado o período pré-eleitoral, o mais interessante era que servisse como um roteiro para o debate entre os segmentos da comunidade escolar e que as respostas fossem registradas, mostrando as opiniões em comum e divergentes entre os vários participantes. O questionário poderia se tornar um recurso para captar as opiniões e anseios das famílias e da comunidade local em que a escola está inserida.

Concomitantemente, continuavam os debates no fórum de discussão para a troca de ideias e o esclarecimento de dúvidas quanto à construção do diagnóstico da escola.

Finalmente, no terceiro e último módulo, com 10 horas, a partir do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar e da análise dos dados levantados por meio do diagnóstico, os cursistas tinham como objetivo elaborar o seu Plano de Trabalho. Cada Plano deveria conter os objetivos, metas e ações da escola para os próximos três anos.

Neste módulo tivemos 2.052 acessos ao recurso oferecido: Tarefa: Envio do Quadro Síntese do Plano de Ação, o que sugere que, apesar do embasamento prévio, houve muitas dúvidas na elaboração do Plano de Trabalho e os cursistas precisaram recorrer às orientações disponibilizadas.

Os dados coletados no módulo anterior deveriam ser organizados, analisadas as condições que a unidade escolar apresentou e, por fim, estabelecidas as ações que se desejava implementar futuramente naquela escola.

Cada candidato, nessa fase do curso deveria redigir seu Plano de Trabalho contendo: a identificação da escola para a qual iria concorrer a vaga de diretor, o histórico da mesma, o diagnóstico da escola, a análise situacional da unidade e o Plano de Ação com objetivos, metas e ações.

Pelo currículo do curso, observou-se que o mesmo teve um embasamento teórico para permitir ao cursista pensar, entender a sua prática enquanto gestor escolar, auxiliando o mesmo a conhecer, diagnosticar e criar estratégias de intervenção na sua unidade escolar com o objetivo de melhorar a qualidade da educação ofertada e o desempenho dos educandos.

O curso contou com a assistência e colaboração de três tutores que intermediaram as discussões e orientaram os cursistas. Esses tutores corrigiram os Planos de Trabalho e deram retorno aos cursistas sobre os mesmos através da plataforma moodle. Durante os onze dias de vigência do curso, houve 8.255 acessos no fórum de discussões, o que revela uma participação efetiva dos cursistas.

Serão analisados, a seguir, os Planos de Trabalho, produto desta formação.

### 1.3.1 Análise dos Planos de Trabalho elaborados pelos cursistas do curso de 30 horas

Foram analisados nesta pesquisa os Planos de Trabalho produzidos por cursistas eleitos diretores e vice-diretores. Dos sessenta candidatos eleitos, cinquenta e quatro enviaram o Plano de Trabalho, recebendo o devido retorno de seus tutores.

De acordo com Bravo (2011), um Plano de Trabalho ou Plano de Ação constitui-se em uma série de etapas efetivadas por meio de atividades a serem desenvolvidas, adequando-se à realidade atual das organizações educacionais.

O Plano de Trabalho, em sua metodologia, apresenta quatro fases: planejamento, execução, verificação e atuação. Estas quatro fases citadas são processos que, na prática, devem ser tratados simultaneamente.

Segundo este mesmo autor (BRAVO, 2011, p.137-8), na fase de Planejamento, que compreendemos ser aquele em que os diretores e vices desenvolveram no curso analisado, é importante que sejam apresentadas cinco ações, sendo elas: a *identificação do problema*; a *documentação*, que “consiste em determinar o fluxo do processo do plano de ação, identificando as participações, levantando, registrando e fundamentando o que se pretende trabalhar, com fatos e dados”; o *levantamento e observações*, que “implica pesquisar se há multiplicidade de visões do plano de ação, procurando extrair os vários pontos de vista das pessoas envolvidas”; a *definição clara dos itens de melhoria e inovação*, que é, segundo o autor, “a atividade mais delicada, por meio da qual se pretende o comprometimento, por parte da organização, dos itens a serem melhorados e inovados”; e, por último, o *Plano de Ação*, que “consiste em levantar dados para se conceber um plano capaz de bloquear as causas fundamentais que levam à elaboração do plano de ação”.

Bravo destaca, ainda, em relação às demais fases, Execução, Verificação e Atuação, a importância de que todos os atores se envolvam, nos diferentes processos, na fase de execução, que ocorra a auto-avaliação dos resultados alcançados na fase de verificação e, ainda, que ocorra a institucionalização das práticas implementadas pelo Plano na fase de atuação. O autor alerta que o gestor, mesmo após a elaboração do Plano, deve “estar atento em futura pesquisa, às mudanças detectadas, com as quais se poderão fazer correções nos processos do plano de ação e recapitular o processo, se necessário for.” (BRAVO, 2011, p. 139).

Na plataforma do curso analisado, dentro das orientações de elaboração do Plano de Trabalho, identificamos a definição de objetivos, metas e ações que deveriam ser considerados na sua elaboração ou fase denominada de

Planejamento do Plano feita por Bravo (2011). De acordo com o material do curso<sup>9</sup>, objetivos devem ser “amplos e de longo prazo, devem estar voltados para a resolução dos problemas e das situações indesejadas identificadas através do diagnóstico”. Já as metas são definidas como de médio prazo. “É importante que sejam realistas, quantificadas e mensuradas, e que estejam voltadas para o alcance dos objetivos propostos”. Por fim, ações “devem ser de curto prazo, operacionais e ter previsão de início e término. As ações podem e devem ser modificadas caso o processo de avaliação aponte tal necessidade”.

Dentre os Planos aqui analisados, pode-se perceber que, diferentemente do que destaca Bravo (2011) sobre a fase de planejamento (aquela mais uma vez compreendida aqui como o produto final do curso analisado) em que devem constar os objetivos, metas e ações, um dos cursistas apontou como meta a realização de um diagnóstico do rendimento dos alunos, tendo em vista o que foi revelado pela avaliação externa. Nesse caso, verificar o resultado e montar um diagnóstico configuram-se enquanto ação e não meta, o que aponta a dificuldade na definição das mesmas.

O mesmo pode ser observado em outro Plano, em que o cursista estabeleceu como meta: “Estimular a presença dos responsáveis pelos alunos nas reuniões de entrega de resultados”. Considera-se que o termo estimular não é o mais adequado. É preciso que o gestor sinalize, na meta, formas mais concretas de obter a participação dos pais ou responsáveis nas reuniões pedagógicas da escola em que são divulgados os resultados.

Retomando as concepções de Bravo (2011), faz-se necessária uma metodologia de trabalho, uma sequência de ações hierarquicamente distribuídas. Os Planos estudados demonstram um descuido neste quesito, tendo em vista que, em alguns casos, foi identificada a sequência de ações não causais para o alcance das metas, além de problemas como o estabelecimento de prazos para a realização destas metas.

Por outro lado, quando o autor menciona a importância de determinar a ação educativa, qualificando as pessoas envolvidas, foi também possível identificar esses elementos, pois observa-se, em quase todos, a preocupação em capacitar e aperfeiçoar o corpo docente das unidades escolares.

---

<sup>9</sup> Disponível em: < <http://www.cursos.caedufjf.net>>. Acesso em 15 de janeiro de 2013.

Nesta pesquisa, os Planos de Ação foram tratados pela análise de conteúdo que é uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, é uma análise feita *a posteriori* à coleta (MICHEL,2009). A sua utilização se justifica porque a mesma é adequada à avaliação de textos escritos e à análise dos conteúdos das mensagens.

Assim, os Planos de Trabalho foram sendo lidos e categorizados de acordo com as abordagens predominantes que os mesmos fizeram, o que permitiu, inclusive, identificar a ordem de prioridade de ações entre eles.

Inicialmente, foram enumerados todos os Planos de Trabalho, de um a cinquenta e quatro, e elencados os itens abordados em cada um, para fins de análise do conteúdo. Deve-se ressaltar que os Planos de Trabalho abordavam mais de uma temática e que o percentual discriminado no quadro abaixo corresponde ao número de vezes em que a mesma temática surgiu em algum dos 54 Planos. Os itens mais abordados, em ordem crescente, foram:

Quadro 01 – Itens abordados nos Planos de Trabalho analisados

Ordem	Item	(%)
01	Incrementar relacionamento escola e comunidade	93
02	Revisar e aperfeiçoar o PPP	81
03	Melhorar o desempenho dos alunos	74
04	Melhorar a estrutura física da escola	70
05	Promover curso, encontro e seminários	69
06	Capacitar e aperfeiçoar o corpo docente	63
07	Promover uma gestão democrática	59
08	Aumentar o índice em avaliações internas e externas	59
09	Melhorar a biblioteca	43
10	Valorizar a arte	41
11	Melhorar a EJA	19
12	Aprimorar a alfabetização de Jovens e Adultos	11

Assim, elencados esses doze itens de maior incidência, é possível identificar que em alguns Planos de Trabalho, além das observações feitas anteriormente, tiveram dificuldades em delimitar o problema oriundo de suas

respectivas unidades para, em seguida, determinarem o fluxo do processo do plano de ação.

Dos Planos de Trabalho analisados, 72%, podem ser considerados bons, ou seja, atingiram o objetivo proposto no curso precisando apenas de pequenos ajustes. Estes ajustes foram pontuados pelos tutores no retorno da atividade final postada pelos 54 cursistas.

Diante do quadro acima, pode-se dizer que nos Planos de Trabalho analisados encontram-se algumas variáveis em comum, tais como: estrutura física, revisão e aperfeiçoamento do PPP, capacitação e aperfeiçoamento do corpo docente, melhora no relacionamento interpessoal e relacionamento escola e comunidade. Mas, em 28% dos Planos de Trabalho, observa-se que as ações não estão bem definidas e os prazos para a sua efetivação são amplos e extensos, o que dificulta um bom monitoramento e correção, se necessário for, para conquista das metas estabelecidas.

Por fim, é importante mencionar, a respeito da atuação dos tutores na condução da tarefa de interagir com os cursistas para a construção dos seus Planos de Ação que esta intervenção, em alguns casos, poderia ter sido mais individualizada. Percebe-se, em certos Planos de Trabalho, que as orientações foram muito generalizadas, não direcionadas no sentido de alertá-los sobre possíveis equívocos. Exemplificando, em alguns deles, os cursistas não apontam os dados e valores colhidos como estratégia para as mudanças e inovações necessárias e não houve, por parte do tutor, os esclarecimentos adequados conforme observado nos Planos postados na plataforma *moodle*.

Assim sendo, observa-se que as organizações, instituições, escolas, entre outros, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e em constante mudança, o que exige do gestor a capacidade de controlar mais de perto e de maneira sistemática seu grupo e local de trabalho. Um plano de ação que lhes permita enxergar de maneira mais próxima e pontual as especificidades da sua unidade escolar lhe possibilitará maior objetividade e segurança para promover as mudanças necessárias à sua sobrevivência e ao seu crescimento.

### 1.3.2 Curso de Formação de Gestores – Preparando o Plano de Trabalho: opinião dos cursistas.

Com o objetivo de analisar o curso e verificar se o mesmo auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho dos então candidatos ao cargo de gestor escolar em 2011, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas (anexo 1), cuja análise se apresenta a seguir.

Para os sujeitos que participaram deste curso e foram eleitos, foi enviado o referido questionário. Dos participantes da primeira etapa do Curso de Formação de Gestores, sessenta cursistas foram eleitos diretores e vice-diretores das escolas municipais de Juiz de Fora. Como era um número reduzido, optou-se por enviar o questionário para todos através do correio eletrônico da SE. Nessa coleta de dados, um fato que chamou atenção foi a dificuldade para obter de volta os questionários devidamente respondidos. Vale lembrar que apenas os candidatos eleitos puderam dar continuidade ao curso. A primeira etapa opcional de 30 horas foi ofertada a todos os candidatos ao cargo de diretor e vice-diretor, mas a continuidade do mesmo só foi ofertada para os efetivamente eleitos. Matricularam-se no curso opcional de 30 horas, primeira etapa, 185 pessoas. Desse total, 60 foram eleitos e formaram o grupo ao qual foram enviados os questionários.

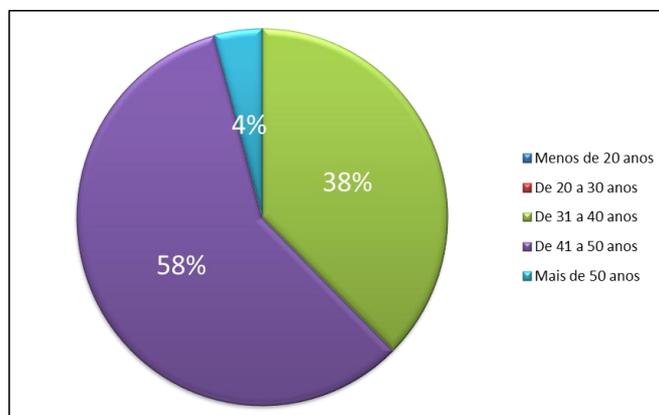
Foi feito um pequeno texto apresentando a pesquisadora e explicando a finalidade da pesquisa que estava sendo desenvolvida. Os gestores deveriam responder ao questionário e devolver o mesmo por *e-mail*. Em reunião mensal de diretores promovida pela SE, a Secretária de Educação disponibilizou um momento na mesma para que eu pudesse explicar o objetivo da pesquisa e solicitar aos colegas que respondessem e me enviassem por e-mail o questionário enviado aos 60 egressos do curso de 30 horas. Pouquíssimos assim o fizeram, sendo necessário inúmeras solicitações até que os resultados começassem a chegar. Após dois meses e meio, apenas 24 diretores e vice-diretores haviam encaminhado o questionário devidamente respondido. Essa atitude pode se configurar, em outra oportunidade, enquanto questão de um trabalho investigativo, dado que o questionário continha perguntas simples, com respostas objetivas e de fácil compreensão. Além disso, todas as escolas municipais estão equipadas com equipamentos de informática (computadores,

internet banda larga, etc) e, enquanto gestores, estes sujeitos de pesquisa estão habituados a utilizar o *e-mail* como forma de comunicação, além do fato desse grupo estar participando de um curso de formação via plataforma *moddle*, portanto, utilizando a ferramenta.

Dos 24 diretores e vice-diretores que responderam ao questionário fechado, 17% são do sexo masculino e 83% do sexo feminino, distribuídos em 23 escolas da rede municipal, sendo que apenas dois estão lotados em uma mesma escola.

Esses dados seguem o perfil de gestor da escola de Ensino Fundamental da rede pública brasileira segundo a Pesquisa Nacional Sobre Gestão e Liderança Educacional, realizada em 2009 pelo CAEd. No quesito idade, gráfico 01, a pesquisa nos aponta que 38% dos gestores brasileiros estão na faixa etária compreendida entre os 31 a 40 anos. Na faixa etária compreendida entre 41 a 50 anos, encontram-se 58% dos respondentes e apenas 4% estão na faixa etária acima de 50 anos. No gráfico abaixo, pode-se observar a faixa etária do grupo respondente ao questionário em questão:

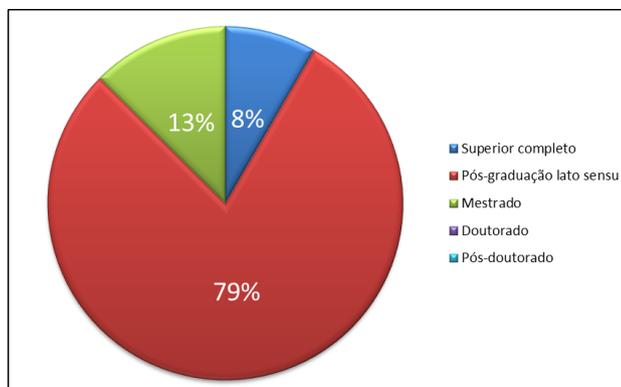
#### **GRÁFICO 01 – Idade dos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa**



Fonte: Pesquisa “Política de Formação de Gestores da Secretaria de Educação de Juiz de Fora em 2011”. Grizende 2012).

Dos 24 respondentes ao questionário, nenhum possui pós-doutorado e/ou doutorado, 13% possuem mestrado, 79% possuem pós-graduação *lato sensu* e 8% possui superior completo conforme nos mostra o gráfico 02 abaixo.

## GRÁFICO 02 – Formação Acadêmica dos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa



Fonte: Pesquisa “Política de Formação de Gestores da Secretaria de Educação de Juiz de Fora em 2011”. Grizende (2012)

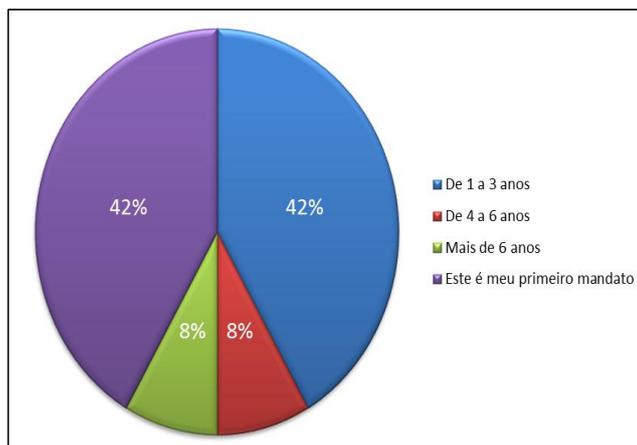
Entre o grupo entrevistado, 42,9% candidataram-se ao cargo de gestor pela primeira vez e os demais, 57,1%, já haviam se candidatado anteriormente. Esse é um dado que merece uma reflexão, tendo em vista que mais de cinquenta por cento não estavam iniciando o trabalho como gestores, já haviam exercido um ou mais mandatos anteriores e, mesmo assim, se dispuseram a frequentar as 30 horas opcionais do curso oferecido. Isso pode ser um indício de que a formação continuada é importante e necessária e que os gestores começam a enxergar a necessidade desta formação para melhorar sua atuação profissional.

Dos que ocuparam mandatos anteriores, conforme o gráfico 03, 42% exerceram o cargo de 1 a 3 anos, 42% estão em seu primeiro mandato, 8%, de 4 a 6 anos e 8%, por mais de 6 anos. Esse, também, é um dado importante, já que quase metade dos respondentes não tem experiência anterior em gestão escolar estão em seu primeiro mandato.

A formação do gestor é muito importante havendo estudos nacionais e internacionais, como os da Fundação Victor Civita e da Universidade de Harvard – Estados Unidos, que apontam a gestão como um componente decisivo da eficácia escolar. Segundo estas pesquisas, as escolas bem dirigidas e organizadas são mais eficazes (LÜCK, 2010). Sabe-se que a escola faz diferença no desempenho dos alunos e certamente uma gestão adequada pode, em muito, contribuir para que os objetivos propostos sejam atingidos. Assim sendo, se 42% dos diretores e vice-diretores eleitos estão em seu primeiro mandato e não se

exige uma formação prévia observa-se que existe a necessidade de uma formação inicial mais relevante que seja capaz de capacitar este gestor.

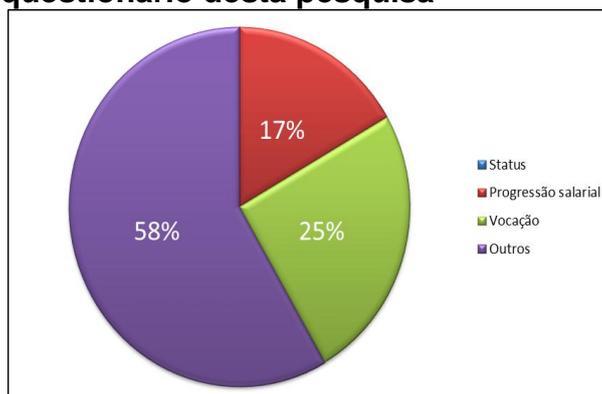
**GRÁFICO 03 – Tempo de mandato dos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa**



Fonte: Pesquisa “Política de Formação de Gestores da Secretaria de Educação de Juiz de Fora em 2011”. Grizende (2012)

Com relação à questão que indagava o motivo que levou o candidato a almejar o cargo de gestor, gráfico 04, nenhum deles respondeu a opção “*status*”, uma das possíveis respostas. Isto pode ser entendido como uma desvalorização do cargo de gestor escolar. Afirmaram almejar o cargo pela progressão salarial, 17% dos respondentes. Dos 24 respondentes, 25% declararam almejar o cargo por vocação. Uma provável leitura é a de que o candidato almeja o cargo, mas não sabe se tem competência para assumi-lo e se realmente quer enfrentar os desafios que o mesmo acarreta. Dos 24 respondentes, 58%, marcaram a opção “outros motivos”, desprezando as opções anteriores, a saber, *status*, progressão salarial e vocação. Para identificar quais seriam esses “outros motivos”, seria necessária a realização de uma entrevista pessoal ou que se tivesse dado a opção de o respondente escrever seu motivo.

**GRÁFICO 04 – Motivos da candidatura apresentada pelos gestores que responderam ao questionário desta pesquisa**



**Fonte: Pesquisa “Política de Formação de Gestores da Secretaria de Educação de Juiz de Fora em 2011”. Grizende (2012)**

Dos 24 participantes do curso facultativo de 30 horas que devolveram o questionário devidamente respondido, vinte e três concluíram o curso, sendo que apenas um desistiu antes do final do mesmo. A quase totalidade na continuidade e permanência até o final no curso, mesmo este sendo opcional, permite inferir que o mesmo atendeu às expectativas. Outra possibilidade é que esses tinham interesse em estar no grupo dos 15 com desempenho mais destacado no Curso de Aperfeiçoamento, que ao final das três etapas de formação, teriam a oportunidade de participar do processo seletivo para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, também da UFJF, pelas vagas franqueadas pela SE.

Nos itens subsequentes do questionário aplicado, 81% dos candidatos consideraram insuficiente o período de onze dias para a realização do curso de 30 horas. Entretanto, 95% dos candidatos afirmaram que os conteúdos oferecidos foram relevantes para a elaboração do seu Plano de Trabalho, ou seja, auxiliaram o futuro gestor a planejar suas ações, conhecer a unidade escolar, levantando dados e traçando estratégias e ações.

Questionados sobre a adequação dos recursos didáticos disponíveis na plataforma do curso, 75% dos 24 respondentes consideraram adequados os recursos didáticos, classificando-os como muito interessantes e de fácil compreensão. Os demais consideraram os recursos didáticos adequados, mas encontraram dificuldades na operacionalização de alguns deles. Embora no questionário não tenha sido pedido a identificação, aqueles utilizados no curso

foram: fóruns de discussão, textos em formato PDF, leituras multimídia (que requer atenção do cursista quanto ao desenvolvimento dos slides), áudios e vídeos que dependem de uma boa conexão de internet para que possam ser ouvidos ou assistidos de forma satisfatória. Nenhum gestor que respondeu ao questionário declarou que os recursos didáticos foram de difícil compreensão ou que não puderam ter acesso aos mesmos porque dependiam de *download*, por exemplo.

Com relação à atuação dos tutores, 100% dos respondentes consideraram que os mesmos conhecem bem o conteúdo e buscaram solucionar os problemas que surgiram durante o curso. De acordo com os entrevistados, 90,5% responderam prontamente às dúvidas, 85,7% consideraram que os tutores dão *feedback* às atividades e 81% acharam que os tutores contribuíram para a elaboração do Plano de Trabalho. Pelos dados coletados, observa-se que a atuação dos tutores foi bastante competente e colaborou com os candidatos.

O suporte técnico resolveu os problemas de acordo com 62% dos respondentes e 38% não precisou recorrer ele, o que demonstra que o sistema era de fácil acesso e operacionalização, corroborado pelo fato de que nenhum problema persistiu, ficando este item com 0%. Além disso, o curso contou com um guia de utilização do *moodle* bastante didático que auxiliou os cursistas, tendo no decorrer dos onze dias de curso 501 acessos.

Perguntados se o curso contribuiu para sua formação profissional e elaboração do Plano de Trabalho, 100% dos respondentes afirmaram que sim, o que indica que o curso foi bem planejado e executado, atendendo aos interesses e necessidades dos, então, candidatos à direção.

O único fator que desagradou aos cursistas foi a época em ele foi oferecido. Dos respondentes, 76,2% afirmaram que o período não foi propício por ser de trabalho intenso na escola. Apenas 23,8% dos candidatos acharam a data propícia.

Este curso foi oferecido após um período de aproximadamente 45 dias de greve, que causou enorme transtorno no cotidiano escolar, gerando a reformulação do calendário escolar para a reposição dos dias parados e a insatisfação dos grevistas que retornaram sem obterem nenhuma das reivindicações atendidas. Além disso, no fim do ano, toda escola passa por uma

sobrecarga de tarefas como renovação de matrículas, fechamento do semestre, avaliação de professores e funcionários contratados, avaliação dos funcionários em estágio probatório, previsão de turmas para o ano seguinte, avaliação final, planejamento para ao ano seguinte, dentre outras. Todos esses fatores podem ter acarretado o desinteresse do candidato a gestor em participar do curso oferecido pela SE antes das eleições de 2011.

Temos, assim, um panorama do curso de 30 horas pelos egressos do mesmo. Na política de seleção e formação de gestores no município, percebe-se que o processo de seleção do gestor escolar na cidade de Juiz de Fora possui legislação que orienta a realização de todo o processo de forma clara e democrática. Observa-se, portanto, nesta pesquisa, se o diretor eleito se sente preparado para assumir o cargo e se o curso de 30 horas é suficiente para capacitá-lo a elaborar seu Plano de Trabalho.

Pela análise de experiência pessoal, enquanto gestora, constata-se que os diretores e vice-diretores, ao assumirem, precisam lidar com uma sobrecarga de trabalho, não têm formação em gestão escolar ou têm uma formação muito incipiente e se sentem despreparados para a função. LÜCK, (2000), reforça esta tese ao concluir que os gestores aprendem no dia-a-dia a gestão, são sobrecarregados pela parte burocrática e não têm a formação necessária para intervir ou orientar o pedagógico da escola. Focam seu trabalho no clima da mesma, ou seja, no bom relacionamento entre os membros da equipe, enfatizando o clima organizacional da instituição, acreditando que se conseguirem um clima de trabalho harmonioso, os demais problemas serão resolvidos, procurando manter um bom relacionamento com a equipe e administrando bem os recursos financeiros. De um modo geral, reconhecem que se tivessem uma melhor formação, talvez pudessem desenvolver um trabalho melhor e, conseqüentemente, apresentar melhores resultados.

Neste primeiro capítulo, foi descrito o estudo de caso e tecidas algumas análises iniciais. No capítulo seguinte será apresentada uma análise dos dados aqui pesquisados a partir de bibliografia sobre gestão escolar e temas como gestão democrática, atributos e competências necessárias ao gestor escolar e a necessidade de capacitação de gestores escolares. Buscar-se-á, ainda, para

esta análise, traçar um paralelo com experiências exitosas sobre formação de gestores em dois estados brasileiros.

## **2. FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES: ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO**

No capítulo anterior, foi descrito o caso de gestão – que é o curso de formação de gestores – etapa inicial de 30 horas oferecido pela SE de Juiz de Fora. Este curso corresponde à primeira parte do Curso de Formação de Gestores, composto de três etapas e oferecido pela Secretaria de Educação em parceria com o CAEd. Essa primeira etapa tinha como objetivo auxiliar a elaboração do Plano de Trabalho dos profissionais interessados em concorrer aos cargos de Diretor e Vice-Diretor. Foi feito um levantamento, ao longo do tempo, de como se desenvolveu o processo de eleição para estes cargos em Juiz de Fora. Em seguida, foi descrito o curso, suas etapas, atividades e textos propostos, acessos e atuação dos tutores. Foi feita uma análise dos Planos de Trabalho e, através de um questionário aplicado, considerou-se a validade do curso, o perfil dos candidatos eleitos, a formação dos mesmos, se eles se consideram capacitados para assumir o cargo pleiteado e se o curso auxiliou na elaboração do referido documento.

No decorrer deste segundo capítulo, será feita a análise dos dados apresentados anteriormente a partir da bibliografia que versa sobre a capacitação de gestores e estudos comparativos de propostas bem sucedidas em gestão escolar. Para tanto, será feito um estudo sobre gestão democrática, o perfil mais adequado de gestores, suas atribuições e competências, seu processo de escolha e implicações com práticas exitosas de gestão escolar, visando a melhoria da educação pública através de ações e políticas.

Será apresentada, com maior clareza, a questão de investigação deste PAE: A formação de gestores tem realmente contribuído para o trabalho no dia-a-dia da gestão? O curso de trinta horas, oferecido antes da última eleição para diretor e vice-diretor escolar em Juiz de Fora, auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho dos candidatos que dele participaram?

Partindo dessas questões, neste segundo capítulo tratar-se-á do conceito de gestão democrática e suas implicações segundo o parecer de Torres, Garske, Freitas, Bastos, Bordignon, Lück e Machado.

Em seguida, serão investigados os atributos e competências necessárias ao gestor escolar de acordo com autores como Telma Polon, Beatriz Teixeira, Heloísa Lück, Magalhães, Fernando Abrucio, Marcelo Burgos e Rose N. Silva.

Na terceira seção, a importância da formação de gestores e da consequente certificação se farão presentes, além do relato de algumas experiências em formação continuada e certificação.

Assim posto, passar-se-á às considerações sobre gestão democrática.

## **2.1. Considerações sobre gestão democrática**

Durante alguns anos, foi praticado um modelo de administração nas escolas, centralizador e hierarquizado, em que o diretor era a figura principal. Este agia como tutelado dos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. À escola cabia cumprir planejamentos pedagógicos impostos pelo sistema e, às vezes, desconectados da sua realidade. “Até o início da segunda metade do século XX, a execução obrigatória desses planejamentos era acompanhada por visitas periódicas de inspetores do Ministério da Educação” (FREITAS, 2000, p. 47). Dessa forma, o diretor atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizando-se pelos resultados de suas ações.

O modelo de organização escolar proposto pelo Estado brasileiro tinha como eixos norteadores princípios que concebiam a gestão com base numa estrutura administrativa autoritária, vertical e hierarquizada, fundamentada, portanto, num sistema administrativo de caráter essencialmente burocrático e fechado.

No final da década de 1970, com o processo de reorganização social e com a luta por alterações nas relações de poder e de autoridade em todas as áreas de atuação dos aparelhos de Estado, toma força também esse processo no aparelho educacional. Intensifica-se, no interior da escola, com a chamada transição democrática, as discussões articuladas a movimentos sociais mais amplos – sindicais, partidários, de moradores de bairros, entre outros – com o

objetivo de conquistar direitos sociais e políticos, dentre os quais o direito público e inalienável de acesso à educação e à cultura.

Data, portanto, dos meados da década de 80, o movimento efetivado pelos trabalhadores da educação, no sentido de garantir a construção de um projeto de gestão com contornos mais democráticos, diante das proposições político-educacionais do período. A administração da educação, entendida como conjunto de decisões de interesse da vida escolar, passa de certa forma a tomar nova feição (TORRES, GARSKE, 2000, p. 66).

Com o movimento de renovação política pelo qual passava o Brasil, a escola começa a estruturar uma abertura à participação da sociedade em sua administração. Essa abertura política deu espaço para que a educação fosse pensada a partir da realidade escolar. As novas políticas públicas, provavelmente sob o efeito do espírito neoliberal, passaram a contemplar a descentralização administrativa e a gestão escolar participativa de cunho democrático.

A sociedade, organizada em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas. Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la (FREITAS, 2000, p. 48).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu art. 206, afirma o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E porque a gestão democrática contém o princípio da participação da sociedade, a CF, art. 211, estendeu aos municípios o direito de organizarem, também, seus sistemas de ensino, com autonomia e em regime de colaboração entre si, com estados e com a União. Esses dispositivos constitucionais traduzem uma concepção de educação emancipadora, com fundamento no exercício da cidadania.

A Constituição de 1988 (CF/88) trouxe, ainda, a possibilidade de ampliarmos as discussões no âmbito da política educacional, referindo-se à

qualidade e a equidade. Os princípios do ensino estão arrolados no art. 206, em que é garantido o direito de acesso e permanência do aluno na escola, a liberdade e pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, gestão democrática, assim como a garantia de um padrão de qualidade e a valorização dos profissionais da educação.

Em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), pode-se identificar que ela remete aos sistemas de ensino a definição, segundo o art. 14, das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, estabelecendo como diretriz nacional a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Sobre este aspecto, identificamos com Bordignon que:

O princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultado de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista. Mas esses dispositivos legais, por si só, não mudam cultura e valores. Somente práticas iluminadas pelo novo paradigma podem mudar culturas valores (BORDIGNON, 2005, p. 05 -06)

A gestão democrática propõe uma educação com relevante valor social, já que é a partir de uma ação coletiva que as mudanças acontecem. Com a participação ativa de pais, comunidade, estudantes, professores e equipe diretiva há um maior envolvimento de todos e, conseqüentemente, maior conscientização do papel de cada um, o que acarretará em mudanças na metodologia com vistas à completude do trabalho desenvolvido. Assim, segundo Lück (2011), teremos famílias mais envolvidas no processo ensino/aprendizagem, alunos mais interessados e participativos, professores motivados e atuantes e uma melhoria na qualidade da educação pública.

O processo de gestão democrática pressupõe a participação social nas tomadas de decisões, na fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas e nos processos de avaliação. Ocorre uma mudança em sua pirâmide estrutural. As

decisões não devem mais ser tomadas no âmbito vertical, mas precisam absorver uma constante movimentação horizontal, em que todos se envolvam na busca da solução dos problemas para que sejam alcançados melhores resultados.

Segundo Lück (2009), existem conceitos essenciais para a compreensão de alguns aspectos da gestão escolar. São evidenciados conteúdos e habilidades esperadas do gestor na perspectiva do exercício de uma liderança eficaz e de uma gestão democrática. É necessário, portanto, refletir sobre gestão participativa, descentralização e autonomia. Entender esses conceitos e o que eles representam é condição para pensar-se a prática enquanto gestor nas diferentes situações do dia-a-dia escolar.

O processo de democratização da educação nos últimos anos levou a um modelo de gestão mais participativa no âmbito dos sistemas educacionais, devendo ser entendida como uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações.

Com ênfase na liderança, na disciplina e na autonomia dos indivíduos, tal gestão se caracteriza pela participação ativa dos funcionários na definição de metas e objetivos da organização, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisões, no acesso à informação e no controle do trabalho e dos resultados. As pessoas envolvidas são, dessa forma, responsáveis por seu comportamento e desempenho. Quanto maior a autonomia dos indivíduos e a possibilidade de tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho, mais participativa ela será. Por se tratar de um modelo básico, ele serve de orientação para que cada instituição possa desenvolver uma gestão participativa que esteja de acordo com a sua realidade.

Mas, para que, na prática, esse modelo funcione bem, é necessário que haja confiança entre todos aqueles que participam das decisões, entre os gestores em diferentes posições hierárquicas, entre os estes e os funcionários e entre todos os participantes da equipe ou do grupo de trabalho.

Assim, a gestão democrática da educação abre a perspectiva do resgate do caráter público da administração pública, estabelecendo o controle da sociedade civil sobre a escola pública e a educação, garantindo a liberdade de

expressão, pensamento, criação e organização coletiva e, ainda, facilitando a luta por condições materiais para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como de salários dignos para os profissionais da educação (BASTOS, 2002).

Com a instauração dos princípios da gestão democrática, que coloca o gestor escolar como um dos atores centrais, percebe-se a necessidade de sua formação e profissionalização. Segundo Lück (2011), o gestor tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza o melhor resultado possível, no atendimento às necessidades dos educandos e à promoção do seu desenvolvimento.

Os processos de democratização da organização escolar e da sua gestão, da descentralização, da gestão participativa e da construção da autonomia, vistos de maneira integrada e interdependente, têm como finalidade a melhoria da qualidade do ensino. Sendo assim, as estruturas da unidade escolar são delineadas de forma a gerir e dar apoio às suas atividades-fim (atividades pedagógicas), orientadas pelo Projeto Político Pedagógico da escola.

É, preciso, ainda, um processo de monitoramento ou acompanhamento sistemático da implantação do que foi planejado pela unidade escolar, a fim de garantir a aplicação de recursos e competências de acordo com os planos estabelecidos e com vistas aos resultados pretendidos. A avaliação, por sua vez, tem caráter corretivo. Embora esteja interligada ao monitoramento, é realizada ao longo de toda a implantação dos planos, de forma a permitir a eventual correção dos rumos, das ações e da aplicação dos recursos previstos no planejamento. Assim, no planejamento, torna-se fundamental a definição de indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e a avaliação dos resultados da organização.

Heloísa Lück finaliza essa reflexão afirmando que:

O monitoramento e a auto-avaliação se constituem responsabilidade pública da gestão democrática. É ela que estabelece a credibilidade da escola e da educação, que tanto carecem de reconhecimento público para sua revitalização. Aliás, a própria legitimidade da escola depende desse processo. (LÜCK, p. 28, 2009)

Com base em tudo que foi apresentado até aqui, pode-se dizer que o caminho para a implantação de um modelo participativo de gestão, para a ampliação do grau de descentralização no âmbito do sistema educacional e para a construção da autonomia das unidades escolares passa, necessariamente, pela adoção da prática de uma gestão estratégica nas escolas. Para isso, os gestores precisam aprender a ter uma visão sistêmica, desenvolvendo a capacidade de pensar estrategicamente e aprendendo a utilizar/elaborar o planejamento, inclusive o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e o Projeto Político Pedagógico (PPP), em prol da unidade escolar, sem deixar de seguir as políticas e diretrizes educacionais.

Para atingir tais fins, o aprendizado deve assumir caráter permanente na vida desses gestores. A sua formação se coloca como um instrumento fundamental para o desenvolvimento de suas competências, conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício pleno de sua gestão. Mais do que apropriar-se de um estoque de conhecimentos, o gestor precisa aprender a articulá-los em situações concretas e, sobretudo, aprender a transitar entre novas informações e situações de permanente mudança. A troca de experiências, a formação de redes, o intercâmbio, os seminários de relatos de casos reais, o auto-estudo, os grupos de estudo, entre outros, são indicados como estratégias a serem utilizadas nos programas de formação continuada e em serviço, desde que contextualizados na prática dos gestores e no projeto institucional da escola.

Heloísa Lück, vai além, ao afirmar que:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (LÜCK, 2000, p.29).

Ainda sobre a perspectiva de necessidade de formação dos gestores, segundo Machado (2000), visando a melhoria da qualidade da educação, vários países têm pensado políticas que possam viabilizá-la; dentre elas, a formação dos profissionais de educação, dirigindo políticas especiais aos dirigentes escolares sob a forma de capacitação ou de incentivos às lideranças escolares. “É o caso dos Estados Unidos, de alguns países asiáticos e europeus, alguns dos quais com programas de educação continuada para dirigentes escolares, como Coréia e Tailândia, na Ásia, e Inglaterra, na Europa.” (MACHADO, p. 105, 2000).

De acordo com a autora, essa preocupação decorre da percepção unânime entre pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores da importância da capacitação profissional “como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das políticas públicas” (MACHADO, p.97, 2000). Portanto, se no Brasil e, especialmente, em Juiz de Fora, queremos uma educação pública de qualidade, acreditamos que a política de formação de gestores se coloca como uma ação para alcançar essa meta.

Diante do exposto, na seção seguinte serão aprofundadas as competências que têm sido exigidas dos gestores e que justificam a necessidade de formação dos mesmos.

## **2.2 Atributos e competências necessárias ao gestor escolar**

A escola é um espaço no qual os atores devem estar motivados e capacitados para a realização eficiente de seu fim maior, que é a educação de qualidade. Dentre os vários profissionais que participam desse processo de escolarização está a figura do diretor. Muito se tem discutido, na literatura atual, acerca das reais possibilidades de atuação deste representante da comunidade escolar. Algumas visões apresentam a sua função voltada para os aspectos administrativos. Em outras, se aponta para o seu caráter pedagógico em detrimento do administrativo. E há, ainda, aquelas que sugerem um equilíbrio entre as ações administrativas e pedagógicas já que, segundo Polon

(2009, p. 22), “admite-se, ainda, que estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores a afetar a eficácia do ensino”.

De acordo com Lück (1998), a qualidade educacional está vinculada à organização geral da escola e à liderança exercida pelo diretor que precisa apostar na construção de um espaço em que professores e alunos tenham autonomia, seja aberto à participação da comunidade e que mantenha o foco na melhoria da aprendizagem. Assim, neste trabalho, compartilha-se das ideias defendidas por esta autora e, também, por Silva (1999) por acreditarem que para se ter uma educação de qualidade, o papel do gestor escolar é fundamental e dele são exigidas algumas competências, que de acordo com Teixeira:

Vários trabalhos têm chamado a atenção para a necessária posse por parte de diretores escolares de um conjunto de competências para a ocupação do cargo. Pesquisa de 1999 realizada no Rio Grande do Sul já mostrava que, dado o amplo leque de atribuições que são transferidas aos diretores, há um cabedal de competências que precisa possuir para ser bem sucedido (CASTRO, 2000). Pesquisas recentes têm apontado forte correlação entre a atuação do gestor escolar como “liderança” (SCHEERENS, 2005) frente a sua comunidade e o desempenho dos alunos de sua escola, o que é um dos elementos da eficácia nos termos em que tem sido atualmente definida e adotada neste trabalho (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009<sup>a</sup>; 2009<sup>b</sup>; ALVES, 2008) (TEIXEIRA, 2010, p. 11).

Lück (1998, p. 90-91) ressalta que o diretor de escola deve ser capaz de trabalhar com outras pessoas da comunidade escolar, sem perder a visão do potencial que esta comunidade tem para incentivar seu próprio crescimento e progresso. A autora apresenta também as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais que se candidatam a essa função devem possuir: conhecimento na área administrativa, ou seja, visão de conjunto e estratégica; conhecimento de política e da legislação educacional; competência administrativa e pedagógica; habilidades de planejamento, de organização e acompanhamento, além de monitoramento e avaliação. Na área de relacionamento interpessoal/inteligência emocional, segundo Lück (1998), o indivíduo deve ter habilidade de se comunicar eficazmente, mobilizar sua equipe, avaliar e dar *feedback* ao trabalho dos outros.

A autora afirma, ainda, que a “competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la” (LÜCK, 2009, p.12).

Segundo a autora:

Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. 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. A definição de competências tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado. Em última instância, com a sua definição e aplicação, é possível promover o desenvolvimento organizacional e seus melhores resultados (LÜCK, 2009, p.12).

Na perspectiva de Magalhães (*et al* 1997, p. 14), em relação à função/profissão, a concepção de competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Em relação à pessoa, é a capacidade de exercer determinada função e ser capaz de executá-la com responsabilidade e resultados.

O gestor escolar é determinado e não foge à característica da maioria dos gestores públicos identificados na pesquisa etnográfica coordenada por Burgos (2011), que constatou que a maioria destes trabalha excessivamente, dedica um grande número de horas por dia à escola, se sente cansada, solitária e não alcança os objetivos pretendidos por razões diversas. Em seu trabalho, Burgos evidencia a falta de competência em relação à função/profissão como um dos fatores que justificam o enorme esforço empregado, a frustração com os resultados alcançados e “a fragilidade da situação do gestor em face aos desafios cotidianos das escolas, expondo também sua falta de preparo para enfrentar a transição da missão da escola em condições tão adversas” (BURGOS, 2011, p. 108). Assim como Burgos, acredita-se que o gestor não é o único responsável pelo sucesso ou fracasso escolar, mas que a falta de

competência do mesmo é, sem dúvida, um grande empecilho ao alcance de bons resultados.

Divulgados os resultados de pesquisas desenvolvidas pela Fundação Victor Civita<sup>10</sup>, a primeira, coordenada pela pesquisadora Heloísa Lück, em 2009, e a segunda, coordenada pelo cientista político Fernando Abrucio, também em 2009, sobre o Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública<sup>11</sup> e sobre as Práticas Comuns dos Diretores Eficazes<sup>12</sup>, percebe-se que ambas identificam problemas na gestão escolar. A primeira aponta a grande lacuna no aspecto pedagógico. Isso significa dizer que os gestores centram-se no burocrático em detrimento do pedagógico. A segunda identifica que as escolas que têm uma gestão mais eficaz<sup>13</sup> são as que obtêm os melhores resultados.

As escolas com melhor desempenho, segundo a pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita, são aquelas em que as redes organizam encontros periódicos entre os diretores, contam com sistemas próprios para analisar o desempenho dos alunos, dos professores e das equipes gestoras, tendo mais agilidade para detectar falhas e corrigi-las. O estudo conclui, ainda, que a autonomia ajuda a melhorar o desempenho da escola, desde que venha junto com uma consistente formação dos gestores e com um bom planejamento da forma de prover o cargo de diretores escolares (ABRÚCIO, 2009).

Analisando essas pesquisas, Teixeira (2010) coloca que escolas que têm a liderança aprovada pela comunidade e selecionada por critérios que levam em consideração o conhecimento e as habilidades apresentam melhor desempenho do que aquelas em que os diretores são indicados apenas por critérios políticos, já que o cargo exige competência e profissionalização. Na pesquisa realizada por Abrucio, foram escolhidas unidades escolares em que foi possível, por procedimentos estatísticos, constatar a influência da boa gestão na aprendizagem dos alunos, excluída a influência de fatores sociais,

---

<sup>10</sup> Fundação que se dedica a contribuir para a melhoria da qualidade do ensino no Brasil, sobretudo por meio da qualificação e valorização dos professores da Educação Básica.

<sup>11</sup> Esta pesquisa traz dados sobre a formação dos gestores e o que eles pensam sobre a profissão e a Educação no país (400 diretores de 13 capitais responderam a um questionário aplicado pelo Ibope). <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>, acesso em 12/09/2012.

<sup>12</sup> Foi desenvolvida em dez escolas de quatro municípios no estado de São Paulo, por um período de três meses. Fonte <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>, acesso em 12/09/2012.

<sup>13</sup> Gestão mais eficaz, segundo Lück (2009,) é aquela que considera a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam aprendizagem efetiva e significativa das competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos.

econômicos e culturais do desempenho dos alunos na Prova Brasil<sup>14</sup> (TEIXEIRA, 2010).

Em relação às pesquisas da Fundação Vitor Civita, que foram estudadas por Teixeira, a autora conclui que:

**Ambas dirigem a atenção de educadores, pesquisadores e formuladores de políticas para a importância da atuação do gestor em oferecer uma educação de qualidade** (grifos não originais) Os resultados dessas pesquisas reforçam o que foi verificado pela pesquisa feita pelo CAEd/UFJF (2009) (TEIXEIRA, 2010, p. 09).

É sabido que só a boa atuação do gestor não é suficiente, outros fatores como um currículo adequado, que atenda às necessidades da unidade escolar, professores atualizados e que se sintam motivados ao exercício da docência, ambiente de pesquisa e cooperação, escolas bem equipadas, políticas públicas que atendam às reais necessidades da população, entre outros fatores, também contribuem para o sucesso. Entretanto, para se ter uma boa atuação, enquanto gestor, boa vontade apenas não basta, é necessário preparo técnico.

Os diretores reconhecem a necessidade de formação para assumir o cargo. Sem o preparo necessário, torna-se muito mais difícil para o gestor desempenhar bem suas funções e, se o objetivo é alcançar bons resultados, esta situação precisa ser revista. Entendo ser preciso um olhar mais atento para aqueles que irão assumir a direção de escolas públicas.

De acordo com Silva (1999), o gestor é o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propícia para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Ele precisa ser audacioso, ter visão, saber dialogar e ser bom ouvinte, sempre disposto a buscar “novos caminhos” e respostas, visando o que há de melhor para a instituição (SILVA, 1999, p. 68).

Os modelos educacionais, da atualidade, segundo Vieira (1997), têm apontado a urgente necessidade de qualificação dos gestores escolares. A

---

<sup>14</sup> Prova Brasil é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). São avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos.

demanda por educação formativa e de qualidade é cada vez maior, haja vista o grande crescimento econômico e as várias mudanças sociais ocorridas no Brasil na última década. A escola, cada vez mais, vê ampliar suas funções e a gestão precisa estar atenta às necessidades não só do ambiente educacional, mas do cenário nacional de uma forma geral.

Assim como Vieira (1997), assume-se, neste trabalho, que a gestão precisa ter como parte de seu perfil uma visão holística para ações inovadoras. O gestor precisa ter a capacidade de entender os dilemas do tempo vivido, ser pró-ativo. Competência e habilidades devem ser desenvolvidas e ampliadas em todo processo educacional do ser humano. Nos tempos atuais, qualquer ambiente escolar que busque resultados precisa ter clareza da sua identidade, partir do conhecimento de sua realidade, suas demandas e como adequar esses fatores aos desafios da construção de conhecimento, não perdendo de vista os valores por vezes bastante relativizados em nossa sociedade, em acordo com o projeto pedagógico, paralelamente à construção das tendências da sociedade atual.

Percebe-se, dessa forma, que o líder-gestor será reconhecido como um profissional preparado se souber escutar ativamente e comunicar seu pensamento e anseios profissionais; irradiar simpatia e sinceridade e, de modo especial, ser capaz de tomar decisões e trabalhar em equipe. Suas ações, então, serão consideradas de qualidade de fato. Em outras palavras, terá capacidade de se posicionar diante de suas atitudes, bem como das pessoas que o cercam, participando e se envolvendo na solução de problemas.

Lück (2011) entende que as habilidades de um gestor podem ser aperfeiçoadas, aprendidas ao longo do processo de gerenciamento. Assim, torna-se de grande importância as capacitações e uma formação mínima para quem pretende assumir o cargo de gestor, para que o mesmo não “entre no escuro”, mas tenha, ao assumir essa função, múltiplas competências e habilidades que o auxiliem no desempenho da função a que se propõe. Veremos no próximo item como está se desenvolvendo a capacitação dos gestores escolares no Brasil.

### 2.3 Formação de Gestores

Foram enumerados os atributos e competências necessárias a um bom gestor. O indivíduo precisa adquirir tais atributos e competências para exercer com eficiência e eficácia a função a que se propõe. De acordo com Lück (2009), o gestor, na atualidade, deve esforçar-se para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para que possa atuar com mais eficiência. Deve assumir a responsabilidade na condução da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais e, para isso, precisa conhecer e compreender todo este processo.

Pesquisadores como Fernando Abrucio (2009), na pesquisa Práticas Comuns dos Diretores Eficazes, promovida pela Fundação Victor Civita, reconhecem a capacitação profissional como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas na educação pública brasileira.

Na prática, faz-se urgente reconhecer que há, ainda, muito a ser feito para implementar e melhorar a formação dos gestores, já que a capacitação em gestão escolar deve ser considerada como uma das estratégias para a melhoria da eficácia das unidades escolares.

Até 2002, em Juiz de Fora, os gestores escolares eram oriundos dos cursos de pedagogia que se especializavam nesta área – gestão escolar. A partir de 2002, a Lei nº 10308 permite que os gestores sejam profissionais que tenham formação em licenciatura plena ou de nível superior. Faz-se, assim, necessária a formação em serviço dos mesmos, pois os referidos cursos não preparam os egressos para o exercício da gestão escolar. Consequentemente, estes chegam aos cargos praticamente com quase nenhum conhecimento do assunto. A formação é um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício pleno da gestão.

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de

qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino. (LÜCK, 2009, p. 12)

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração da educação. Provavelmente por isso é que a década de 1990 tem dado grande ênfase a essa área do conhecimento como uma possibilidade de atingir o objetivo de preparar cidadãos dignos e competentes através das escolas.

Segundo Aguiar (2011), visando tal melhoria, realizou-se em Jontien, Tailândia, em 1990, a Conferência Mundial sobre Educação para Todos. Nesta ocasião, foram elaboradas a Declaração Mundial de Educação para Todos e as estratégias para satisfazer as Necessidades Básicas de Aprendizagem, que passaram a ser o referencial para as políticas educacionais na América Latina e no Caribe.

Dentro desse marco de referências, foram propostas linhas de ação, inclusive as voltadas para a formação continuada dos profissionais da educação básica. Assim, propugnava-se a capacitação de dirigentes, considerando-se que a qualidade da educação básica estava a exigir competências gerenciais para promover, de forma eficiente e criativa, a integração dos esforços das equipes de trabalho em função de determinados objetivos. Pretendia o Ministério apoiar o desenvolvimento de projetos que propiciassem o desenvolvimento dessas habilidades, especialmente aquelas que objetivavam a instrumentalização de diretores para gerir escolas de forma mais autônoma (AGUIAR, 2011, p. 196).

No Brasil, para a viabilização dessas ações, previu-se o fortalecimento dos órgãos centrais do sistema de ensino básico. A formação continuada, então, seria implementada através de programas de capacitação elaborados pelo próprio Ministério da Educação (MEC) ou em parceria com as secretarias de educação, universidades ou entidades que as representassem: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), União Nacional dos Dirigentes

Municipais de Educação (Undime) e Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub).

O diferenciador desse momento de mudanças foi o esforço de construir coletivamente uma escola pública de qualidade, marcada pela ética, engajamento social e elaboração de um saber comprometido com a sustentabilidade socioeconômica e político-cultural dos brasileiros, como cidadãos do mundo (NASPOLINI, 2000).

A proposta do Consed e das Secretarias de Educação, elaborada no ano de 1998, deve ser vista como um trabalho conjunto dos sistemas estaduais e municipais de ensino, o qual tem como pressuposto superar iniciativas fragmentadas de capacitação e descomprometidas com a *práxis* escolar, procurando assegurar um padrão de qualidade que oriente a capacitação dos profissionais que se encontram no exercício de atividades de gestão escolar (MACHADO, 2000). Foi elaborada com a participação de representantes institucionais, consultores nacionais e internacionais convidados e os interlocutores indicados pelos secretários de Educação para coordenar a execução do Programa nas diversas unidades da federação.

A proposta reúne os delineamentos de uma contribuição inovadora no campo da formação continuada de dirigentes escolares, tendo como referencial pesquisa realizada em âmbito nacional sobre as problemáticas básicas da gestão escolar. Como proposta de intervenção, o Programa apoia-se no entendimento de que a apropriação dos conhecimentos, valores e atitudes, ao longo dessa formação, deve se fazer a partir do contexto escolar e da prática profissional dos participantes, assegurando-lhes o desenvolvimento de competências que os qualifique a cumprir melhor a tarefa de sujeitos da construção do projeto de autonomia e de melhoria do desempenho das escolas públicas estaduais e municipais (MACHADO, 2000, p. 107).

Um exemplo de curso de formação de gestores organizado pelo Consed em parceria com as secretarias de educação é o PROGESTÃO - Programas de Capacitação à Distância para Gestores Escolares - é o de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade à distância para gestores escolares que atuam nas redes públicas de ensino.

O PROGESTÃO tem como objetivo geral a formação de lideranças comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática, focada no sucesso escolar dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio. O programa apresenta grande relevância em termos de extensão e intenção.

Conforme Machado (2001), o Programa PROGESTÃO foi elaborado e desenvolvido sob a coordenação do CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação do Amazonas, Ceará, Góias, Maranhão, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Tocantis e Sergipe, com o apoio da Fundação Ford.<sup>15</sup> Estas instituições, além de financiarem os materiais para a realização do curso, também participam do processo de discussão e produção da implementação do Programa.

A elaboração do Programa PROGESTÃO tomou como referencial, entre outros, os dados obtidos em pesquisas nacionais e internacionais que mostram que há relação entre o modo pelo qual a equipe escolar se organiza e desenvolve seu trabalho e a qualidade da aprendizagem dos alunos. Estas pesquisas revelaram:[...] dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares em lidar com os seguintes aspectos: condução dos processos participativos; relação com a comunidade; coordenação pedagógica da escola; gestão financeira; evasão e repetência; violência; indisciplina; articulação do corpo técnico e administrativo; e funcionamento dos conselhos escolares, entre outros. Foram identificadas, também, fragilidades relacionadas com a falta de apoio à escola e com a carência de profissionais de suporte pedagógico (MACHADO, 2001, p. 12).

Segundo Machado (2001), o Programa PROGESTÃO foi elaborado para assegurar

[...] um padrão comum de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios [...] buscando elevar o desempenho desses profissionais e, em consequência

---

15 Fundação Ford é uma organização privada, sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos para ser uma fonte de apoio a pessoas e instituições inovadoras em todo o mundo, comprometidas com a consolidação da democracia, a redução da pobreza e da injustiça social e com o desenvolvimento humano.

a qualidade dos serviços e dos resultados das instituições que eles dirigem (MACHADO, 2001, p. 11).

Compreende-se, portanto, que o Programa foi elaborado tendo como objetivo final e principal melhorar a qualidade do ensino, entendendo-se que esta pode estar relacionada diretamente ao trabalho realizado pela administração escolar, o que torna necessário um novo olhar para esses profissionais que medeiam o trabalho pedagógico na escola.

De modo geral, o Programa foi bem sucedido, na medida em que trouxe àqueles que coordenam e medeiam o trabalho escolar reflexões e discussões de temas que estão presentes não só na escola, mas também nos órgãos superiores de ensino e na sociedade. Machado destaca que:

[...] a proposta do Consed, resulta de um esforço dos sistemas estaduais para vencer a fragmentação e inadequação das ofertas existentes, experimentando alinhar um padrão de qualidade para capacitar os gestores que se encontram no exercício suas atividades, inovando nas práticas e métodos de formação (MACHADO, 2000, p. 110).

Em Minas Gerais, o PROGESTÃO representa uma contribuição significativa no campo da formação continuada e em serviço para os gestores escolares, na modalidade da Educação a Distância – EAD, permeada com momentos presenciais. É coordenado pela Secretaria de Estado de Educação junto com a Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, sendo de competência da Diretoria de Capacitação de Gestores a sua implementação.

Sendo uma das pioneiras, a Secretaria de Estado de Educação – SEE, em 2004, optou por aderir ao PROGESTÃO como Projeto Piloto e, posteriormente, universalizando-o para as demais escolas de sua rede de ensino.

Inicialmente, o PROGESTÃO, no estado, destinava-se apenas para os gestores em exercício, mas teve um significativo avanço quando se propôs a estender a qualquer profissional do magistério da rede estadual de Minas Gerais que exerce ou pretende exercer a direção das escolas de Educação Básica. A partir de 2008, com a implantação do Programa Travessia, o

PROGESTÃO capacita também a rede municipal pertinente aos municípios selecionados pela Secretaria de Desenvolvimento – SEDESE.

O Travessia começou sua atuação em 2008 em 05 municípios: Ribeirão das Neves, Governador Valadares, Jampruca, Franciscópolis e Setubinha. Em 2009, atuou em outros 35 municípios e, em 2010, o projeto abrangeu mais 70 municípios em Minas Gerais<sup>16</sup>.

De acordo com a SEE,<sup>17</sup> espera-se, com o PROGESTÃO, que o cursista, na medida em que alcança os objetivos propostos para a sua aprendizagem, exercite o desenvolvimento progressivo de competências, consensos para coordenar processos estratégicos de decisão; desenvolver estratégias de comunicação; construir consensos, liderar e desenvolver a prática educativa; interpretar e avaliar desempenhos e resultados escolares; atuar em cooperação com a comunidade escolar; desenvolver relações de parceria e negociação e que, portanto, ao final do curso, tenha avançado no aperfeiçoamento de sua prática profissional nos seguintes campos da gestão escolar: desenvolvimento institucional da escola; processo de ensino e aprendizagem; gestão participativa e convivência democrática; e eficiência na gestão dos servidores, dos recursos financeiros e do patrimônio escolar.

Para que os cursos de capacitação possam apresentar os resultados esperados, estes deverão ser:

[...] realizados levando em consideração um conjunto de fatores [...] Porém, antes e acima de tudo, aponta-se a necessidade de articular condições objetivas ao trabalho do diretor, como a definição de uma concepção de gestão escolar e do papel do diretor para sua efetivação, e das competências necessárias para exercê-lo, conforme já indicado; os desdobramentos de seu trabalho face às condições estruturais, organizacionais e materiais da escola; as expectativas de desempenho expressas em normas e regulamentos, assim como as representações sociais que os diferentes atores da comunidade escolar fazem sobre o seu desempenho (LÜCK, 2011, p.64).

---

<sup>16</sup> Informações disponíveis em <http://www.nacipraydan.mg.gov.br/secretarias/14-a-social/10-programa-travessia.html>

<sup>17</sup> Informações disponíveis no site da Secretaria de Educação de Minas Gerais: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/search/?searchword=Progest%C3%A3o&ordering=&searchphrase=all>, acesso em 30/07/2012.

Pretender atingir a perfeição absoluta é utopia. As especificidades da gestão escolar são múltiplas e um gestor que detenha todas as competências necessárias para enfrentar esse processo é muito difícil de ser encontrado. Assim, é necessário capacitação, acompanhamento e apoio ao gestor, sempre no sentido de orientá-lo no desdobrar da gestão e na construção da autonomia escolar.

O trabalho de capacitação deve ser realizado tendo em vista os desafios concretos e imediatos de gestão escolar. Necessário é registrar que apenas a capacitação não garante uma gestão satisfatória. É fundamental que as escolas estejam dotadas das condições físicas, materiais e de pessoal suficiente e adequado para o seu bom funcionamento, de tal forma que possa concentrar sua atenção nos processos educacionais escolares, tendo condições de desenvolver uma efetiva gestão pedagógica. Segundo Lück:

Em vista disso e, conforme evidenciado na literatura internacional, uma política de Educação focada na melhoria da gestão escolar deve basear-se em um modelo de gestão, bem como na definição clara de padrões e critérios de desempenho que permitam a seleção e a capacitação dos diretores, e no monitoramento, e na avaliação de sua atuação para os contínuos ajustes e atualizações. É importante ter em mente que a qualidade é uma condição que deve ser claramente delineada e focalizada (LÜCK, 2009, p. 196).

Diante das especificidades que o cargo de gestor impõe, exige, portanto, profissionais qualificados, polivalentes para trabalhar em equipe, resolver problemas com autonomia, enfrentar situações imprevistas e conflitantes, enfim, para exercer funções complexas, heterogêneas, desafiantes, abstratas e em constante mudança (Deluiz,2001).

Assim, é necessária atenção especial à formação e capacitação desses gestores. Estas devem ser compatíveis com as novas demandas em que “a construção de aprendizagens deve ir além da aquisição formal de conhecimentos academicamente validados, mas construir saberes também a partir das mais diversificadas experiências que o sujeito enfrenta” (RAMOS, p. 20, 2001).

Como exposto acima, é uma tendência a capacitação para gestores, e vários estados e municípios brasileiros têm investido nessa capacitação, sendo que muitos têm ido além, investindo na certificação.

A certificação é um processo destinado à avaliação de competências que os candidatos detenham para o exercício ocupacional ou profissional, de modo a poder atestar que o mesmo apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização do respectivo trabalho (CARDOZO, BRAGA E HASHIMOTO, 2006).

Essa demanda é sobretudo premente em Educação, de cuja qualidade depende a democratização e o desenvolvimento da sociedade, a qualidade de vida das pessoas e sua realização pessoal e cidadã. Em consequência, para que a escola seja competente em promover Educação de qualidade segundo as novas demandas, torna-se necessário que seus profissionais sejam competentes em seu trabalho. Daí ser considerada importante a adoção de mecanismos de certificação profissional na área da Educação (LÜCK, 2011, p. 50).

O que se define com a certificação é a possibilidade de, em tese, se reconhecer as competências de um candidato para o exercício de uma ocupação ou profissão. Estudo realizado por Teixeira (2006) no estado da Bahia identificou, por exemplo, que quanto maior é a competência do diretor escolar, atestada mediante exame de certificação, maior autonomia é exercida na escola para a realização do seu planejamento.

Já em Minas Gerais, a Secretaria de Educação desenvolveu um sistema próprio para a certificação de candidatos à direção de suas escolas, produzido e implementado no contexto da própria Secretaria. A Certificação foi o resultado de uma parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais, pela qual se buscou mensurar as capacidades e o potencial de desempenho dos futuros gestores escolares.

Segundo Lück (2011), emerge o movimento de certificação ocupacional/profissional como um esforço de aproximação entre formação/capacitação profissional e trabalho, desenvolvido com base no entendimento de que todos os esforços devem estar voltados para contribuir para o desenvolvimento de competência profissional, continuamente revisitado. Ela é, ao mesmo tempo, decorrente do reconhecimento do distanciamento e,

muitas vezes, da total desvinculação da formação de profissionais às demandas efetivas do trabalho e uma resposta para promover a superação dessa problemática.

Assim sendo, considera-se a certificação primordial para a Educação, de cuja qualidade depende a democratização e o desenvolvimento da sociedade, a qualidade de vida das pessoas e sua realização pessoal e cidadã. Conseqüentemente, para que a escola seja competente em promover Educação de qualidade segundo as novas demandas, torna-se necessário que seus profissionais sejam competentes em seu trabalho. Daí ser considerada importante a adoção de mecanismos de certificação profissional na área da Educação (LÜCK, 2011).

a certificação vai além da escolarização formal e seus diplomas correspondentes, uma vez que, diversamente dos cursos formais que guardam associação mais forte com o conhecimento construído, a certificação busca uma relação direta com o trabalho realizado e suas demandas concretas e objetivas (LÜCK, p. 54, 2011)

Assim, a certificação estabelece um diálogo entre a prática e a instrumentalização do futuro gestor. Corroborando a adoção desta forma de capacitação, a pesquisa coordenada por Fernando Abrúcio (2009) afirma que um dos fatores de uma gestão eficaz é a forma de escolha dos diretores escolares, mostrando-se mais eficaz aquela que combina critério político com competência e profissionalização. Na próxima seção, serão discutidas as formas de provimento do cargo de gestor escolar e as vantagens de se conciliar certificação e eleição.

### 2.3.1 O provimento do cargo de gestor escolar

Segundo Neubauer e Silveira (2008), na década de 1980, inicia-se no Brasil um movimento para garantir maior autonomia às escolas com o objetivo de implementar a participação da comunidade na gestão dos serviços públicos. Para tanto, algumas estratégias foram viabilizadas tais como a formação de Conselhos de Escola, a criação de APM's, Associação de Pais e Mestres ou instituições similares e a introdução do processo eletivo para a escolha do

diretor de escola pela comunidade usuária – em contraposição ao concurso público e à indicação política, métodos até então existentes.

Lück (2009) aborda com propriedade a questão quando diz que no contexto da democratização da escola, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na CF/88 e na LDB, uma nova estratégia tem sido utilizada – a eleição de diretores. No entanto, a autora verifica que não se tem observado os resultados esperados; pelo contrário, há evidências mais ou menos comuns, de que ocorre “a construção de uma cultura de conivência e de condescendência geral na escola, em detrimento da melhoria necessária” (LÜCK, 2009, p.09). Dessa forma, o processo eleitoral, por si só, não tem contribuído para o debate construtivo sobre as reais necessidades da escola e do aluno, mas sim para o risco de sectarismos, cisões dentro da escola, além de afrouxamento de padrões de qualidade da educação, como demonstra a referida pesquisa. Nem sempre as qualidades e habilidades do profissional são consideradas na hora da votação, mas sim se o mesmo vai garantir a continuidade do *status quo* com menos exigência de esforço. Por outro lado, o diretor eleito se sente em débito com os eleitores e não se sente “à vontade para exigir deles a atuação segundo as demandas de exercício competente, correto e orientado pelo atendimento aos interesses de formação e aprendizagem dos alunos.” (LÜCK, 2009, p. 10). Conforme já mencionado na seção 2.1, segundo a autora.

Não existem resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade da eleição na prática da gestão democrática, tendo sido até identificada, em certos casos, a intensificação do autoritarismo no exercício do cargo.

Segundo Lück, essa é uma área de atuação sobre a qual ainda se tem muito a aprender: como eleger o melhor e mais competente profissional disponível para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados, na busca do bem social e da qualidade da educação, como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além do período eleitoral.

Serão necessárias estratégias como a realização de exames prévios à escolha pela comunidade, de modo a garantir que os candidatos apresentem

pré-requisitos mínimos de capacidade para esse tipo de trabalho. Exames que busquem identificar em que medida os candidatos conhecem os desdobramentos dos desafios e das responsabilidades que se propõem a assumir e em que medida detêm conhecimentos básicos que lhes permitam fazê-lo de forma competente. Sem perder de vista os esforços pela democratização da escola e de sua gestão, é preciso elencar critérios de seleção que passem pela demonstração de competências para o seu efetivo exercício.

De acordo com Paro (1996), as eleições em si não alteram as práticas tradicionais de gestão, inclusive aquelas relacionadas aos traços culturais de um modelo de características centralizadoras, patrimonialistas e clientelistas, as quais não se rompem meramente com o processo democrático escolha dos dirigentes.

Embora os profissionais conduzidos à direção tenham alto nível de qualificação (a totalidade possui curso superior e pós-graduação e, alguns, mestrado), os mesmos carecem de uma formação técnica fundamental ao exercício do cargo. O processo eleitoral tem centrado seu foco na dimensão política da função, abrindo mão da capacitação que a função requer, possibilitando que se instaure na rede municipal uma gestão baseada no “acerto e erro”, sem uma preocupação maior com a qualidade da educação pública e com os seus resultados.

O estado de Minas Gerais demonstra significativo avanço e configura-se como exemplo de práticas bem sucedidas ao vincular a escolha de diretores à uma conjunção que associa seleção por averiguação de conhecimentos à eleição direta pela comunidade escolar. Assim, o Estado garante a representatividade frente à comunidade escolar e os pré-requisitos mínimos de capacitação para o cargo, identificando em que medida os candidatos têm conhecimento das dificuldades e responsabilidades que se propõem a assumir e se detêm conhecimentos básicos que lhes permitam fazê-lo com competência. Esse cuidado faz-se necessário para que o cotidiano escolar possa colaborar para a produção de sucesso das políticas, do processo educativo já que “o papel que os diretores escolares exercem tem sido

relacionado aos resultados de desempenho que o sistema educacional apresenta.” (TEIXEIRA, 2010, p. 08).

No artigo A Gestão Escolar e o IDEB da Escola, Soares et al (2011), após analisarem as características pessoais e de gestão escolar de 2.477 diretores de seis estados do Brasil, com o objetivo de perfilar aqueles que conseguiram maior desempenho da escola, controlada a condição socioeconômica dos alunos, por meio de Modelos de Regressão Linear Múltipla, concluíram que:

Uma novidade é a forma como o diretor é escolhido e o IDEB da escola. Essa relação pode indicar que, em geral, é possível ter melhores formas de selecionar um diretor que tenha um perfil mais associado ao de uma liderança eficaz do que outras. E, nesse caso, o estudo sugere que “ser indicado por técnicos” não é uma boa opção. Por outro lado, “assumir o cargo a partir de exame de seleção” está fortemente associado a um maior IDEB da escola. Novamente, tem-se uma indicação de que exames de seleção podem ser importantes na seleção de diretores que tenham um perfil de liderança mais associado a uma escola eficaz. É claro que, pela natureza do estudo, os modelos aqui apresentados não garantem essa causalidade, mas trazem evidências de que ela exista. Estudos longitudinais e comparativos podem ser usados para estabelecer relações causais mais precisas (SOARES, *ET AL*, 2011, p.47).

Assim, considerando que a atuação do diretor é um dos fatores que mais influenciam a aprendizagem, é imprescindível refletir e planejar mais – apostando no exercício mais qualificado da função, fortalecendo a ideia de que processos combinados de escolha de diretores associados a uma certificação podem, em muito, colaborar para um bom desempenho enquanto lideranças escolares. Não esquecendo que, conforme destaca Lück (2010), a complexidade e a dinâmica do processo de gestão a ser exercido pelo diretor escolar exigem um conjunto de processos contínuos e não apenas medidas isoladas e pontuais relacionadas à sua seleção. Envolve também um sistema de coordenação, apoio e monitoramento de seu trabalho, associados à sua capacitação contínua focada nos desafios identificados no processo, de modo que esse profissional possa exercer as funções conforme desejável.

Entretanto, faz-se necessário ressaltar que não basta aprimorar competências para garantir o bom exercício profissional, pois o indivíduo pode

deter conhecimentos, habilidades, atitudes e devido a outros fatores, não mobilizá-las.

A experiência em gestão escolar e formação de diretores vivenciada no estado do Ceará recebeu um impulso fundamental no período entre 1995 e 2000, sendo hoje considerada modelo para todo o país. O primeiro gesto que demonstrou o quanto a sociedade pedia por mudanças foi a aprovação, pela Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, em 1995, da Lei nº 12.492, que dispunha sobre o processo de escolha dos diretores de escolas estaduais de ensino básico. Essa lei, que resultou de uma ampla discussão em todas as regiões do Estado, prevê a realização da seleção de diretores em duas etapas, constando a primeira de prova escrita e exame de títulos, e a segunda, de eleição direta dos candidatos pela comunidade escolar.

O processo de seleção técnica e política de diretores das escolas públicas estaduais do Ceará revela-se em ato e ensina sobre democracia. Educa-se para a democracia, pela democracia. (Naspoline,2000). Se um dos principais objetivos da Educação é a formação de cidadãos críticos e politicamente referendados, a instituição escolar deve se pautar, em todas as suas ações, pelos mesmos princípios. Em outras palavras, exerce-se o direito de participação em todos os seus setores, principalmente naquele que trata da escolha do seu dirigente. Um exemplo é “o fato de a criança se tornar eleitora com doze anos de idade, elegendo o diretor e, dessa forma, exercitando a cidadania.” (NASPOLINI, p. 143, 2000).

No Ceará as pessoas que optam por participar dos processos de escolha de diretores da escola pública estadual deparam-se com uma exigência colocada pelo próprio contexto de mudanças: a de se capacitarem na ação, atualizarem-se, renovarem sua bibliografia, enfim, cuidarem da sua própria formação.

Segundo NASPOLINI (2000), a competência técnica é fundamental e necessária, e esta aliada à confiança e ao respeito da comunidade convergem para um ponto de qualidade. Assim, percebe-se que o objetivo principal da certificação e formação continuada no Ceará é preparar o gestor para saber enfrentar desafios que se apresentam à medida que se adota a concepção de escola como espaço coletivo, havendo a necessidade de elaborar um

planejamento que seja capaz de integrar várias ações a serviço da cidadania e da participação de todos: estado, escola, equipe técnica, professores, alunos, pais e comunidade.

De acordo com Santos, Roquette e Pacheco (2008), em Minas Gerais também são aplicados exames de competência profissional associados à participação em cursos de capacitação. A adoção de tais critérios, associada à eleição abre possibilidades para que a escola se torne efetivamente autônoma, pois pode-se inferir que, considerado todo o processo seletivo, esta será dirigida com competência, estando apta a demonstrar sua efetividade.

É claro que tais práticas, por si só, não são garantia de eficácia e eficiência, mas como em todo processo, é preciso reconhecer a existência de outras variáveis que podem também ser determinantes para o sucesso ou não de tal empreitada. Portanto, é preciso ter em mente que, enquanto processo, se faz passível de ajustes e redirecionamentos construídos cotidianamente e em conjunto. Em artigo apresentado no CONSAD<sup>18</sup> em 2008, os autores afirmam que:

Desta feita, fixou-se o entendimento de que as indicações para cargos estratégicos deveriam ser precedidas de critérios objetivos suficientes para garantir que aqueles que ocupassem as funções em questão reunissem as competências necessárias para efetivar os resultados planejados estrategicamente pelo Governo, em benefício da sociedade (SANTOS; ROQUETTE; PACHECO, 2008, p.12).

É preciso, portanto, ter claro que a certificação não é uma solução mágica, mas constitui uma condição sem a qual o profissional atua ao estilo de acerto e erro, como declaram os 2477 entrevistados na pesquisa de Soares (et al 2011), que já se mostrou um grande desperdício de tempo, de recursos e de resultados não tão satisfatórios.

Em Juiz de Fora, o processo eleitoral é utilizado para o provimento do cargo de diretor e vice-diretor escolar. Não é proposta desta pesquisa questionar o processo em si, pois entende-se ser este uma conquista histórica

---

<sup>18</sup> CONSAD; O Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração/CONSAD e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão realizaram, nos dias 26, 27 e 28 de maio de 2008, na cidade de Brasília/DF, o I Congresso CONSAD de Gestão Pública.

e uma reafirmação do fenômeno de democratização da escola pública. O objetivo é analisar, a partir de um referencial teórico, se somente a eleição é suficiente para viabilizar a escolha de um gestor com o perfil adequado às novas exigências que se impõem à educação pública na atualidade e se essa modalidade de provimento do cargo consegue selecionar uma liderança capaz de ações de fortalecimento da autonomia das escolas, maior participação da comunidade, procedimentos sistemáticos de avaliação, prestação de contas e responsabilização. A liderança do diretor passa a ser estratégica para a concretização desse novo modelo de gestão.

Como visto no primeiro capítulo, o Curso de Formação de Gestores foi subdividido em três etapas. A primeira etapa, de 30 horas, teve a duração de onze dias e foi formada por três módulos. O primeiro módulo abordou o tema “Planejamento Escolar”; o segundo, “Conhecendo a Unidade Escolar”, e o terceiro foi desenvolvido visando a “Redação do Plano de Trabalho”. Como atividade deste curso, com base no Projeto Político Pedagógico, no Regimento Escolar e nos dados levantados por meio do diagnóstico da escola, os cursistas elaboraram seu Plano de Trabalho. Todos os candidatos que participaram do curso e responderam ao questionário afirmam que o mesmo auxiliou na elaboração de seus Planos. Esses candidatos não têm formação em gestão escolar; por isso a capacitação inicial lhes foi de grande valia nesse momento, segundo declaração dos sujeitos desta pesquisa, respondendo, assim, a uma das indagações iniciais, qual seja, o curso de trinta horas, oferecido antes da última eleição para diretor e vice-diretor escolar em Juiz de Fora, auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho dos candidatos que participaram do curso?

O gestor escolar é capaz de aprender e estar em constante desenvolvimento; a sua formação acadêmica reforça tal afirmação. Quanto mais aprende, mais se desenvolve, mais se descobre capaz e, assim, se permite o desafio de continuar aprendendo. Tanto é assim que os sujeitos desta pesquisa, na sua maioria, afirmam que o tempo de curso foi muito pequeno. Como já observado, tais competências isoladamente podem não garantir uma gestão eficaz, por isso há a necessidade de um acompanhamento do trabalho. É essencial que a rede de ensino saiba quais são e onde estão as

maiores dificuldades para que possa utilizar proveitosamente esses dados no delineamento de programas de formação. Segundo Lück (2011), é necessário pelas competências exigidas do gestor, que o curso de capacitação seja mais amplo e aborde os aspectos considerados essenciais para a função.

Como se constata na bibliografia levantada neste segundo capítulo, o compromisso com a construção de uma educação pública de qualidade para todos passa pela implementação de políticas que levem em consideração a centralidade da escola e a democratização da educação, expressas em dispositivos legais, visando assegurar progressivos graus de autonomia da escola e a qualificação de seus gestores. Portanto, a formação de gestores contribui para o trabalho no dia-a-dia da gestão, à medida que possibilita ao diretor desenvolver competências e habilidades que o capacitem a enfrentar e resolver os novos desafios da escola pública.

Pelas respostas ao questionário aplicado aos egressos do curso de 30 horas – etapa inicial, pode-se concluir que este instrumento de formação os auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho, documento exigido pela SE para que pudessem se candidatar ao cargo de gestão em 2011. Se o curso colaborou para a construção do Plano de Trabalho, ajudou o candidato a conhecer melhor sua escola, a diagnosticar os problemas da sua unidade escolar e a traçar metas e ações para a sua gestão, como visto no decorrer deste capítulo, pode-se inferir positivamente sobre a necessidade e as vantagens da formação continuada e da certificação. Essa formação inicial especificamente não forneceu certificação; mesmo assim, tal fato não invalida o reconhecimento da sua importância enquanto contribuição para o trabalho no dia-a-dia da gestão.

Diante desta constatação, será proposto, no terceiro capítulo, um plano de intervenção para o município de Juiz de Fora referente à formação de diretores e vice-diretores das escolas municipais.

### **3. PROPOSTA DE MUDANÇAS NO CURSO DE CAPACITAÇÃO E NO FORMATO DE SELEÇÃO DE GESTORES EM JUIZ DE FORA - MG**

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), que se colocou como objetivo desta dissertação após pesquisar e analisar o curso de 30 horas oferecido a todos os candidatos a diretor e vice-diretor escolar no município de Juiz de Fora. Este PAE sugere um novo formato para o referido curso, incluindo, junto à Secretaria Municipal de Educação, a adoção de um processo de certificação de gestores.

Na primeira seção, tratar-se-á das informações sobre o curso analisado, considerações sobre o mesmo e as conclusões oriundas da pesquisa, além dos autores que serviram de referencial teórico à construção deste plano de intervenção.

Na segunda seção, será apresentada a proposta de um novo modelo para o curso de 30 horas, detalhando-o.

Na terceira seção, serão feitas uma avaliação da atual estrutura da formação de gestores em Juiz de Fora e uma proposta de mudança justificada pelas conclusões apontadas pela pesquisa: despreparo inicial dos futuros gestores, necessidade de uma formação inicial mais significativa e com maior duração.

Na quarta e última seção, serão elencadas algumas considerações sobre o desenvolvimento e a conclusão desta dissertação.

#### **3.1 Considerações sobre a proposta**

Na etapa inicial desta dissertação, foi analisado o curso de formação de 30 horas oferecido a todos os candidatos a direção e vice-direção das escolas municipais de Juiz de Fora. A ocorrência de tal curso reafirma a importância do papel do gestor escolar e da sua relevância para o sucesso e a qualidade da educação pública. A coleta de dados foi feita junto aos diretores e vice-diretores eleitos em 2011, participantes da primeira etapa opcional de formação e, ainda, junto à SE.

O curso de 30 horas tem por objetivo auxiliar o futuro gestor na elaboração do seu Plano de Trabalho, documento obrigatório para participação no processo seletivo, consiste em um diagnóstico da realidade escolar visando traçar metas e ações para a melhoria do processo educacional.

A pesquisa buscou identificar se a formação de gestores tem realmente contribuído para o trabalho no dia-a-dia da gestão e se o referido curso de trinta horas, oferecido antes da última eleição para diretor e vice-diretor escolar em Juiz de Fora, auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho dos candidatos.

Enquanto gestora escolar no município de Juiz de Fora, no exercício do cargo, deparei-me com os problemas que se colocam àqueles que se dispõem a ele. O que se observa, de minha própria experiência e a de colegas, é que os docentes, no momento da ascensão a estes cargos, não se sentem preparados para desempenhá-los, demonstrando insegurança pela ausência de formação técnica, enfrentando desafios e dificuldades iniciais.

Quanto ao curso analisado, os dados apontaram, mediante tratamento do questionário aplicado aos egressos do curso de 30 horas, das entrevistas à secretária e à uma técnica da SE, que este ainda não foi suficiente para sanar a carência de capacitação dos gestores. E pela bibliografia pesquisada, constata-se que o processo de eleição, por si só, não é suficiente para selecionar o docente mais apto a desempenhar as funções que a gestão exige. As dificuldades encontradas são dos mais variados tipos, administrativos, pedagógicos e no trato com a comunidade escolar. Sem a capacitação adequada, aprende-se a ser gestor em função, no dia-a-dia, através do método do acerto e erro.

Sobre a estrutura do curso, constatou-se, junto aos candidatos eleitos, que os temas abordados foram significativos e bastante interessantes, não havendo registros de dificuldades com o formato *online* e que o mesmo atingiu o seu objetivo, o de auxiliá-los na elaboração do Plano de Trabalho apresentado quando de sua candidatura a gestor. A ressalva ficou por conta da época de sua ocorrência, coincidente com final do ano letivo, em que as tarefas se sobrepõem e ainda após um período de greve, com a necessidade de se intensificar os trabalhos para a reposição dos dias parados. A opinião geral é de que o curso não aconteceu no período ideal. Além disso, a curta duração do

mesmo, fato apontado com frequência nos questionários, evidenciou a necessidade de uma formação mais abrangente que lhes proporcione o embasamento teórico necessário para enfrentarem os desafios da gestão escolar.

A dissertação aprofundou-se com um estudo sobre o que as pesquisas e teóricos constatarem sobre a gestão democrática, atributos e competências necessárias ao gestor; sobre o perfil que deve ter o atual diretor de escola pública, considerando as formas de provimento do cargo de diretor escolar. O que a análise dos dados permite concluir, primeiramente, é que o processo de seleção para gestores adotado em Juiz de Fora não é eficaz no objetivo de apontar profissionais capazes de exercer uma gestão democrática e focada no sucesso da aprendizagem e, em seguida, que o curso de 30 horas os auxiliou nessa tarefa, mas não foi suficiente para formar o diretor e o vice-diretor que não têm uma qualificação específica em gestão escolar.

Isto posto, a proposta que surge dessas conclusões é que este curso de 30 horas sofra alterações na ampliação da carga horária, na adequação no período de sua oferta, mantendo os mesmos conteúdos. Complementando esta ação, mudanças na política de formação de gestores de Juiz de Fora devem ser adotadas. Atualmente, o gestor eleito faz, obrigatoriamente, um curso *on line* com 40 horas de duração. A ele basta fazer o curso, não sendo exigida pontuação mínima, apenas o acesso e as postagens solicitadas pelos tutores. A sugestão é de um curso de 180 horas, realizado antes das eleições, vinculando a aprovação no mesmo à possibilidade de candidatura aos cargos de gestão.

### **3.2 Nova versão para o curso de 30 horas**

O atual curso de formação tem como objetivo oferecer aos candidatos aos cargos de gestão escolar uma oportunidade de, antes das eleições, receberem orientação para a elaboração de seu Plano de Trabalho que consiste no planejamento escolar, no conhecimento da unidade escolar e na redação do Plano de trabalho. Este curso tem a duração de 30 horas.

Nesta dissertação, constatou-se, através dos questionários aplicados aos seus egressos, em 2011, que este precisa sofrer ajustes em relação à duração e ao período de ocorrência, de modo a garantir uma abrangência maior e em um período menos conturbado do ano letivo escolar.

A proposta que se apresenta enquanto resultado da pesquisa trata de dois aspectos, a saber, que o curso tenha a duração de 30 dias, ao invés de 11, como originalmente proposto, e que a modalidade adotada seja a semi-presencial, e não, *on line*. O material de apoio (textos, vídeos, entrevistas) seria disponibilizado via plataforma *moodle*, assim como a realização dos fóruns de discussão, mas ao final dos primeiros quinze dias haveria um encontro presencial com carga horária de 8 horas, aos sábados. Nele, os textos disponibilizados seriam discutidos, as dúvidas sanadas, além de uma atividade prática complementar: a redação de um esboço do Plano de Trabalho. Munidos das orientações e esclarecimentos resultantes deste encontro presencial, os cursistas teriam os últimos quinze dias para concluir seus Planos, enviando-os aos tutores para as mediações necessárias, sendo a versão definitiva postada ao final dos 30 dias, na plataforma *moodle*.

Em 2011, o Edital nº 007 – SE para o processo seletivo aos cargos de gestão das escolas municipais de Juiz de Fora foi publicado em 07/10/2011 e as inscrições aconteceram entre os dias 17 a 21 de outubro de 2011. O curso de 30 horas foi oferecido de 24 de outubro a 03 de novembro de 2011, portanto após a candidatura e a apresentação do Plano de Trabalho, exigido no ato da inscrição. O objetivo do curso foi cumprido, qual seja, oferecer aos candidatos aos cargos de gestão escolar uma oportunidade de, antes das eleições, receberem orientação para a elaboração de seu Plano de Trabalho. Para essa turma especificamente, a ideia era possibilitar aos já candidatos uma reflexão sobre que melhorias poderiam ser incorporadas a este documento, ficando estabelecido que tais mudanças não acarretariam na impugnação das candidaturas, desconsiderando a norma da própria SE de deferir a candidatura à aprovação do referido plano.

A adequação quanto ao período de ocorrência aqui proposta elimina essa dificuldade, o apoio para a sua elaboração oferecido antes do período de inscrição no processo eleitoral. Portanto, a melhor data para a realização do

curso seria a partir do mês de maio a outubro do ano eleitoral, seguindo o calendário do processo seletivo, com tempo hábil para a sua ocorrência.

Esta reestruturação se faz necessária para que se possibilite que os gestores, ao exercerem esses cargos, tenham um mínimo de formação e uma proposta de trabalho baseada em dados reais e em uma análise crítica da realidade da unidade escolar. E é responsabilidade da SE a qualificação e o acompanhamento, tanto do processo de escolha, quanto da gestão propriamente dita.

#### Quadro nº 02 - Resumo do Curso de 30 horas reformulado

<b>Ação</b>	<b>Atores</b>	<b>Como</b>	<b>Onde</b>	<b>Custo</b>	<b>Verba</b>
Formação continuada pela plataforma <i>moodle</i> Forum	Candidatos a diretores e vice-diretores escolares	Utilizando a plataforma para discussões e troca de experiências	Plataforma de EAD da SE de 01 a 30 de agosto em ano de eleição	R\$ 681.042,50 <sup>19</sup>	25% que a prefeitura tem que investir em educação
Momento presencial	Candidatos a diretores, vice-diretores, técnicos da SE e tutores	Encontro presencial ao final de uma quinzena	Centro de Formação do Professor na SE	Zero; técnicos da SE aptos a mediar essa formação e Mestres em contrapartida, pois tiveram os cursos financiados pela SE.	Sem custo adicional
Feedback	Candidatos a diretores, vice-diretores, técnicos da SE e tutores	Os tutores do curso dão retorno e fazem as intervenções necessárias	Plataforma de EAD da SE	R\$ 681.042,50	Sem custo adicional
Versão final do Plano de Trabalho	Candidatos a diretores, vice-diretores,	Candidatam-se com o Plano elaborado após o curso de	SE junto com os demais requisitos para inscrição à	R\$ 681.042,50	Sem custo adicional

<sup>19</sup> Valor referente ao contrato Nº 01.2011.393 firmado entre o Município de Juiz de Fora e a UFJF através do CAED em 24.03.2012, cujo objeto era a prestação de serviços técnicos especializados em capacitar os profissionais do magistério municipal para exercerem os cargos de Diretor e Vie-Diretor das escolas municipais. Disponível em < [http://www.pjf.mg.gov.br/e\\_atos/e\\_atos.php](http://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos.php) >, acesso em 20 de fevereiro de 2013.

		formação	eleição para diretor e vice-diretor		
--	--	----------	--	--	--

### **3.3 - Programas de certificação e formação de gestores no município de Juiz de Fora**

Atualmente, em Juiz de Fora, temos o curso de formação de 30 horas opcional para futuros candidatos à gestão, o curso obrigatório de 40 horas para todos os candidatos eleitos e o curso de 120 horas para os que fizeram o curso de 30 horas, se elegeram e querem continuar a formação.

Portanto, hoje, no município de Juiz de Fora, o candidato eleito só está obrigado a fazer o curso de 40 horas. Complementando a proposta da seção anterior, destaca-se a necessidade e importância de um processo de certificação de 180 (cento e oitenta) horas, obrigatória para todos os candidatos, e uma etapa pós- eleição, obrigatória para todos os eleitos. Essa proposta de certificação já foi levantada pela rede municipal, mas como já relatado, enfrentou uma grande resistência por parte do Sindicato dos Professores Municipais e de alguns candidatos que não aceitaram participar de um processo de certificação.

Para superar este obstáculo, sugere-se que este curso de 180 horas, ministrado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, além da certificação que permitiria a candidatura aos cargos de gestão, proporcione a todos aqueles que tendo participado do curso e que atinjam, depois de dois anos de gestão, a meta do IDEB projetada para a unidade escolar para a qual foi eleito, um acréscimo de 10% a título de bonificação, a ser incorporado no Plano de Cargos e Carreiras do Magistério de Juiz de Fora. Atualmente, de acordo com a Lei 8.718, de 31 de agosto de 1995, anexo I, o servidor do quadro de magistério que tiver Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado tem direito a um acréscimo de 20%, 50% e 100%, respectivamente, não cumulativos. Assim, haveria uma alteração desta Lei, para que os aprovados

no curso de 180 horas e que tenham atingido as metas projetadas para o IDEB de sua unidade escolar possam fazer jus a 10% a título de bonificação.

Dos egressos do curso de 30 horas que responderam ao questionário via *on-line*, apenas 17% declararam se candidatar ao cargo pela progressão salarial, o que demonstra que o acréscimo monetário sobre esses cargos não é atraente e, portanto, seria um grande incentivo o acréscimo de 10% ao salário para quem fizesse o curso de 180 horas, fosse aprovado e colocasse em prática os conhecimentos, as habilidades e atitudes desenvolvidas na capacitação e conseguisse melhorar o índice de proficiência e o fluxo da escola para a qual foi eleito. Além do incentivo financeiro, 81% dos 24 respondentes consideraram o período de onze dias insuficiente para a realização do curso de 30 horas evidenciando a necessidade de ampliação desse prazo e 100% dos 24 respondentes afirmam que o curso contribuiu para sua formação profissional e elaboração do Plano de Trabalho corroborando a necessidade de uma formação de 180 horas mais ampla e significativa. Para a escola e a qualidade da educação pública também visualizamos um efeito positivo, com a certificação, pois mesmo que o cursista não seja eleito, ele terá uma maior compreensão do que é gestão escolar e como ela funciona, podendo auxiliar o gestor da escola onde trabalha, uma vez que esta deve ser participativa.

Além da cooperação com a gestão de sua unidade escolar, o candidato que participasse da certificação, fosse aprovado, mas não fosse eleito, poderia compor um Banco de Gestores, já existe uma experiência bem sucedida nesse aspecto, implementada pelo estado do Ceará, estando hábil para concorrer na eleição subsequente, sem ter que passar por novo processo de certificação. Se, após a certificação, não fosse eleito em dois pleitos subsequentes, teria que se submeter à nova certificação.

Todo o Programa deverá ser monitorado pela Secretaria de Educação, que fará avaliações anuais do mesmo.

Os gestores que responderam ao questionário consideram importante a formação e apontam como impedimento o fator tempo, devido à dupla jornada enquanto professores ou a jornada exaustiva enquanto gestores. Portanto, esse curso deveria ser oferecido ao longo do ano anterior ao da eleição. Teremos novo processo eleitoral para gestão, em Juiz de Fora, no final de

2014. O curso deveria ser oferecido em 2013, de maio a outubro deste ano, contando com a participação de todos os interessados aos cargos, além daqueles que desejassem estudar mais sobre o tema gestão escolar.

E, finalmente, que esta proposta seja apresentada à rede em um seminário, com duração de dois dias, onde o tema gestão seja debatido e egressos do curso deem seu depoimento sobre a validade do mesmo quando do enfrentamento das funções da gestão.

Para que este PAE seja colocado em prática, faz-se necessário definir no orçamento destinado à Educação a previsão de gastos necessários à sua execução. O município de Juiz de Fora já possui um programa de formação continuada para diretor e vice-diretor escolar, portanto, já existe previsão orçamentária para este fim. Entende-se que o financiamento para esta proposta deverá estar previsto no orçamento anual da Secretaria de Educação do município de Juiz de Fora, MG. Caberá à Secretaria de Educação divulgar as datas para a realização da formação continuada.

### 3.3.1 Primeira etapa do programa de certificação

A primeira etapa do Programa de formação de gestores no município de Juiz de Fora, proposto neste PAE, é o curso de 180 horas, ministrado pelo CAEd através de convênio firmado com a SE, tendo como objetivo desenvolver competências e habilidades julgadas necessárias aos gestores escolares e é composto por três etapas. A primeira etapa, com duração de 30 horas, apresenta os seguintes temas: Planejamento Escolar; Conhecendo a Unidade Escolar; Redação do Plano de Trabalho. A segunda etapa, com duração também de 30 horas, apresenta os seguintes temas: Diagnóstico, Planejamento da Escola e Legislação Educacional; Desenvolvimento Pedagógico Curricular; Fortalecimento da equipe Escolar e de Gestão Participativa; Relações da Escola com sua Comunidade. A terceira etapa, com duração de 120 horas, apresenta os seguintes temas: Políticas Públicas e Educação; Avaliação e Indicadores Educacionais; Gestão e Liderança; Currículo do Ensino Fundamental e da Educação Infantil; Políticas Públicas e

Escola; Avaliação de Programas e Políticas Educacionais; Gestão e Legislação Educacional; Gestão do Currículo.

Como esclarecido acima, o curso teria duas finalidades: certificação, ou seja, atestado que o candidato apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício da gestão escolar, e bonificação, caso o candidato eleito atingisse o IDEB projetado para a escola para a qual foi eleito. Habilitaria aos aprovados concorrer ao processo eletivo para diretor e vice-diretor escolar e daria a todos os aprovados um acréscimo de 10% no salário a título de bonificação, caso atinjam a meta do IDEB projetada para a sua unidade escolar ao final de dois anos.

A certificação, diante dos desafios da gestão na atualidade, faz-se necessária para que o gestor não assuma a direção no “escuro”, como declaram os que aqui o fazem. Dos gestores que responderam ao questionário, 100% declararam que o curso inicial de 30 horas ajudou na elaboração do Plano de Trabalho, evidenciando a necessidade desse tipo de capacitação anterior ao exercício do cargo. Os entrevistados declararam também a necessidade de uma capacitação prévia. Portanto, ao optar pela certificação como requisito para a candidatura aos cargos de diretor e vice-diretor, a SE estará evoluindo em seu processo de seleção para os cargos no município e assegurando conhecimentos e competências mínimas ao exercício da função.

Os conteúdos desenvolvidos nesta certificação, como vimos acima compreenderiam os seguintes temas: Direção Estratégica, Ensino e Aprendizagem, Liderança e gerenciamento de Pessoal e Accountability.

Segundo LÜCK (2009), o gestor precisa saber como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter abertos os processos de comunicação e diálogo, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, entre outros.

A metodologia utilizada seria baseada no estudo de caso e as tarefas estariam vinculadas às da escola, uma vez que o objetivo é aperfeiçoar a gestão escolar. Seriam utilizados materiais diversos como textos acadêmicos, artigos, livros postados na plataforma moodle. A escolha e seleção desses materiais ficariam a cargo do CAEd, executor do referido curso, através de convênio firmado entre a SE e o mesmo.

O curso seria oferecido na modalidade semi-presencial; parte à distância, usando como suporte a plataforma moodle, parte com momentos presenciais. Haverá um sistema de tutoria, com profissionais selecionados para atender a esta demanda e que darão todo suporte acadêmico ao cursista. A avaliação de desempenho no curso será feita durante o mesmo, totalizando 49 pontos, além de uma prova presencial totalizando 51 pontos, conforme vigora a legislação para esta modalidade de ensino. Esta avaliação presencial deverá ser compatível com a proposta metodológica de estudo de caso, privilegiando a aprendizagem relacionada à capacidade de aplicação de conceitos, estratégias e instrumentos à prática de trabalho do gestor ou futuro gestor. Receberá o certificado o cursista que somar, ao final do curso, a pontuação mínima de 70 pontos. Este certificado, além de capacitá-lo para concorrer às eleições de diretor e vice-diretor escolar, se eleito e conseguir atingir a meta projetada para o IDEB de sua unidade escolar o habilitará a ter um acréscimo de 10% em seus vencimentos.

### 3.3.2 Segunda etapa do programa de certificação

Tem-se a clareza que somente a certificação não é suficiente para assegurar uma gestão eficaz. Além desta, é importante a formação continuada dos gestores escolares, além de outros fatores como profissionais motivados, boa infraestrutura, materiais didáticos de boa qualidade e políticas públicas que melhorem as condições de vida da população menos favorecida. Assim, após eleitos, coloca-se a necessidade aos gestores de continuarem a capacitação através da plataforma moodle, utilizando a ferramenta para discussões sobre gestão escolar.

Além da plataforma, os gestores terão um fórum mensal realizado no Centro de Formação do Professor, com o objetivo de reflexão e discussão da prática. Esses encontros mensais serão mediados pelos supervisores do Departamento de Políticas de Formação - DPF ou pelos Mestres em Gestão e Avaliação da Educação Pública que fizeram o curso pelo convênio firmado entre a SE e a UFJF/CAEd, sendo uma oportunidade para que estes possam divulgar e difundir os conhecimentos adquiridos, além de auxiliarem seus pares na reflexão da gestão nas unidades escolares.

Esses fóruns, visando o aperfeiçoamento da gestão, deverão atender às necessidades dos diretores e vice-diretores. Terão como objetivo, além da ação-reflexão da atuação gestora, a discussão livre dos problemas oriundos da ação gestora, tais como problemas de disciplina, a relação intra e interpessoal e organizacional, a comunicação vertical, a necessidade de acompanhamento de técnicos da SE, elaboração do currículo, dentre outros. Têm-se, dessa forma, os pares se aprimorando e, juntos, buscando soluções alternativas para melhorar seu desempenho, o de seus alunos e, conseqüentemente, da escola.

### 3.3.3 Responsabilização

Com a certificação, os diretores e vice-diretores eleitos terão as competências e habilidades necessárias para realizarem uma boa gestão escolar. Capacitados, terão condições de realizarem um diagnóstico das reais necessidades da escola e de traçarem metas e ações para melhorarem o desempenho da escola em que são gestores, portanto devendo ser responsabilizados pelos resultados obtidos. Porém, se mesmo com o acompanhamento da SE e com todo o assessoramento de seus técnicos não conseguirem alcançar o IDEB projetado para a sua unidade escolar, não poderão se candidatar à eleição subsequente. Esta será, portanto, uma consequência direta da certificação.

De um gestor apto, em formação continuada e com auxílio técnico da SE, pode-se cobrar responsabilidades, isto é, responder por suas ações, prestar contas de seus atos, realizar seus compromissos e estar comprometido com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades. Conseqüentemente, deste será exigida uma atitude crítica e reflexiva sobre os processos e resultados da

sua escola, assumindo o compromisso, juntamente com sua equipe, de atingir, pelo menos, 60% das metas propostas no seu Plano de Trabalho.

#### 3.3.4 Apoio técnico

A sociedade, a prefeitura e a SE querem que o município ofereça uma educação de qualidade para todos. Que todas as crianças, jovens e adultos aprendam e sejam capazes de exercer sua cidadania plenamente. Portanto, o objetivo é que, através da certificação e da formação continuada, possamos auxiliar os gestores para que estes, juntamente com a comunidade escolar, alcancem o melhoramento e a eficácia da educação pública. Para isso, a SE deverá propiciar a todos os gestores o apoio técnico necessário para auxiliá-los na reflexão e na busca de soluções para os problemas enfrentados nas unidades escolares. A secretaria já possui um departamento de apoio à gestão. Este departamento será dinamizado e terá como função o acompanhamento anual dos resultados de cada escola do município e a assessoria direta e imediata a todos os gestores que a ela recorrer.

Isso será feito através do monitoramento dos resultados de cada escola nas avaliações externas, Prova Brasil, Provinha Brasil e Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. Mesmo não sendo o SAEB propriamente uma avaliação da escola, por não testar todos os alunos em todas as disciplinas e anos e muito menos os campos não acadêmicos do currículo, presume-se que os resultados das duas disciplinas básicas nos anos finais de cada ciclo de estudos possam oferecer uma amostra das atividades da escola que sirva de indicador do desempenho geral da instituição e, principalmente, pela verificação, *in loco*, dos técnicos da SE se a escola, ao final de três anos de vigência dos mandatos de diretor e vice-diretor, atingiu 60% das metas propostas no Plano de Trabalho.

#### **Quadro nº 03 Resumo dos programas de certificação e formação continuada para diretor e vice-diretor escolar em Juiz de Fora**

<b>Ação</b>	<b>Atores</b>	<b>Como</b>	<b>Onde</b>	<b>Custo</b>	<b>Verba</b>
Certificação	Candidatos a diretor e	Convênio com o	Semi-presencial.	R\$ 681.042,50	25% que a

	vice-diretor	CAED/UFJF durante um ano.	Plataforma moodle e encontros presenciais	<sup>20</sup>	prefeitura tem que investir em educação
<b>Ação</b>	<b>Atores</b>	<b>Como</b>	<b>Onde</b>	<b>Custo</b>	<b>Verba</b>
Formação continuada plataforma moodle	Diretores e vice-diretores escolares	Utilizando a plataforma para discussões e troca de experiências durante o mandato	Plataforma de EAD da SE	Zero; a prefeitura já oferece essa ferramenta	Sem custo adicional
Fórum	Diretores, vice-diretores, técnicos da SE e Mestres em Gestão e Avaliação da Educação Pública	Encontros presenciais uma vez por mês.	Centro de Formação do Professor na SE	Zero; técnicos da SE aptos a mediar essa formação e Mestres em contrapartida, pois tiveram os cursos financiados pela SE.	Sem custo adicional

<sup>20</sup> Valor do curso de 180 horas oferecido pelo CAED com vigência até dezembro de 2012. Fonte: [http://www.pjf.mg.gov.br/e\\_atos/e\\_atos\\_vis\\_dia.php/?dataArea0=24/03/2012](http://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis_dia.php/?dataArea0=24/03/2012).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este PAE se propôs a analisar se o curso de 30 horas, oferecido em 2011 para os candidatos ao cargo de diretor e vice-diretor na rede municipal de Juiz de Fora auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho, documento exigido quando da inscrição no processo eletivo, e se esta formação os auxiliou no dia-a-dia da gestão.

Através de entrevistas e do questionário aplicado, constatou-se que os gestores se sentem despreparados tecnicamente para assumirem a função para a qual se candidatam e que o curso de trinta horas auxiliou na elaboração do Plano de Trabalho, sendo que o período em que este ocorreu não foi considerado ideal, além da carga horária ter sido considerada insuficiente, fatos que evidenciam a necessidade dessa capacitação técnica anterior ao exercício da gestão.

Diante da análise dos dados observados, está sendo proposto um novo formato para este curso; com duração mais longa, de 30 dias, e com uma nova data para a realização do mesmo: maio a outubro do ano eleitoral, além de uma nova forma de seleção de diretores e vice-diretores no município, conjugando certificação e eleição.

Entendendo a complexidade da função e sua multidimensão, propõe-se que, além da certificação e eleição, a dinamização da equipe técnica de apoio à gestão e a formação continuada e em serviço dos gestores eleitos, através da plataforma moodle e de fóruns mensais, onde a prática cotidiana dos gestores possa ser refletida e discutida, além da divulgação de práticas de gestão exitosas, possam construir uma rede de colaboração que contribua para o sucesso da educação pública nas escolas municipais.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão Escolar e Qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, v. 1, p. 241-274, 2010.

AGUIAR, Márcia Angela. **Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil**. In: Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos/ Naura Syria Carapeto Ferreira, Márcia Angela da S. Aguiar (orgs.) – 8ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

ALVES, F.. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, p. 413 -440, mai./ago. 2008.

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas**. In: BASTOS, J. B. (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. P. 7-30.

BRASIL/CONGRESSO NACIONAL. Constituição da República federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 1996 - Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. Brasília: Senado, 1996.

BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Campinas, SP, Ed. Alínea, 2011.

BORDIGNON, Genuíno. **Desafios da gestão democrática da educação: nos sistemas de ensino e nas escolas públicas**. Boletim 19, 2005. Disponível em <<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestaodemocratica.pdf>>, acesso em 18/11/2012.

BURGOS, Marcelo Baumann. **O Cotidiano de quatro diretoras de escolas públicas: uma abordagem etnográfica**, Rio de Janeiro, CAEd, 2011. CAEd . **Pesquisa Nacional Sobre Gestão e Liderança Educacional**. Faculdade de Educação, UFJF, 2009.

CARDOZO, Carla; BRAGA, Geracy; Hashimoto, Rosa M. **Certificação ocupacional: garantia de Educação continuada e crescimento profissional**. **Educação em Debate**, Salvador: Secretaria da educação do Estado da Bahia, n. 1, jan./jun. 2006.

CASTRO, M. L. S. de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 71-87, fev./jun. 2000.

DELUIZ, Neize. **O Modelo das Competências profissionais no Mundo do trabalho e na Educação: implicações para o currículo**. Boletim técnico do Senac. V. 27, n. 15-25, p. 1, Set./dez. 2001.

EDITAL 007/2011 – SE. Disponível em <[http://www.pjf.mg.gov.br/se/documentos/2011/editaldiretoras\\_2012\\_2014.pdf](http://www.pjf.mg.gov.br/se/documentos/2011/editaldiretoras_2012_2014.pdf)> Acesso em 09/09/2012.

FREITAS, Kátia Siqueira. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Práticas Comuns dos Diretores Eficazes**. Relatório de Pesquisa. 2009a. Disponível em: <[http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor\\_escolar.pdf](http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf)> , acesso em 18.12.2012.

KRAWCZY, N. (1997). **A gestão escolar**: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Campinas: ano XX, n. 67, agosto/1999.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em: Revista Em Aberto, Brasília, nº 17, n. 72, p.11-33. Fev/jun. 2000.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ, Ed. Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. H. **Gestão educacional**: estratégia, ação global e coletiva de ensino. In FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares**. Em: Revista Em Aberto, Brasília, nº 17, n. 72, p.97-117. Fev/jun. 2000

\_\_\_\_\_. Maria Aglaê de Medeiros. **Progestão: Guia didático**. Brasília: Consed, 2001. Reimpressão 2005. 47p.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, janeiro de 1997, p. 12-14.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo, Ed. Atlas, 2009.

NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão Escolar e Formação de Diretores: a experiência do Ceará. Em: Revista **Em Aberto**, Brasília, nº 17, n. 72, p.141-149. Fev/jun. 2000.

NEUBAUER, Rose, SILVEIRA, Ghisleine Trigo, **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** 2008. Disponível em <<http://www.plataformademocratica.org>>, acesso em 05/08/2012.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, 1987.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática**. Disponível em <[revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo\\_vitorparo.doc](http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc)> acesso em 05/08/2012.

POLON, Thelma L. P. Tese de Doutorado defendida junto à PUC – RJ, 2009. Disponível em <[http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/0510368\\_09\\_cap\\_01.pdf](http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/0510368_09_cap_01.pdf)>, acesso em 30/07/2012.

RAMOS, Marise N. **Qualificação, competências e certificação: visão e Educacional**. Formação, n. 2. Brasília: Ministério da Saúde. 2001. P. 19 – 28.

SAMMONS, Pam. (1999). **As características das escolas eficazes**. In: NIGLE, b & SOARES, J. F. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória. Belo Horizonte: editora UFMG, 2008.

SANTOS, Maria Thaís da Costa Oliveira, ROQUETTE, Naide de Souza Albuquerque, PACHECO, Webert Meireles. **A certificação ocupacional como instrumento de profissionalização da administração pública: a experiência da secretaria de estado de planejamento e gestão de Minas Gerais**. Disponível em <[http://.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=621](http://.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=621)>, acesso em 03/02/2013.

SCHEERENS, J.. **A Mensuração da Liderança Escolar = Measuring School Leadership**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

SILVA, Rose Neubauer da. **“La gestión educativa em El Estado de San Pablo, Brasil”**. In: Unesco. La gestión: em busca Del sujeto. Seminario Internacional “Reformas de La gestión de lós sistemas educativos em La década de lós noventa”. Santiago, Chile, 1999.

SOARES, Tufi Machado, Et al. A Gestão Escolar e o IDEB da Escola. Revista **Pesquisa e Debate em Educação** - Programa de Pós-Graduação Profissional/ Gestão e Avaliação da Gestão Pública/ UFJF. - v.1, n. 1 (jul./dez. 2011) Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Diretores de Escola: Reflexões sobre a função e provimento do cargo**, Juiz de Fora, CAED, 2010. Disponível em <<http://www.anpae.org.br>>, acesso em 30/07/2012.

TEIXEIRA, Janssen Edeweiss Nunes Fernandes. **Análise da relação entre a certificação de dirigentes escolares e a implementação do planejamento estratégico nas escolas da rede pública estadual baiana**. Dissertação (mestrado profissional). Salvador. Universidade da Bahia, 2006.

TORRES, Artemis, GARSKE, Lindalva Maria N., **Diretores de Escola: o desacerto com a democracia**. Em: Revista Em Aberto, Brasília, nº 17, n. 72, p.60-70. Fev/jun. 2000.

VIANNA, I. O. **Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador**. São Paulo: EPU, 1986.

VIEIRA, P. R. Em busca da Gestão Estratégica da Educação: notas para uma ruptura da perspectiva tradicional. Em: **Revista Brasileira de Política e Administrativa da Educação (RBPA). Associação Nacional de Política e Administração da Educação**. Brasília: V.13, n. 2, jul./dez,1997.

## **ANEXOS**

### **1. Proposta Pedagógica Curso de Formação de Gestores PROPOSTA PEDAGOGICA CURSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES**

#### **PRIMEIRA ETAPA**

##### **Planejamento escolar**

Este módulo prevê as seguintes reflexões:

Importância de planejar as ações da escola;

Relação entre Plano de Trabalho e o Projeto Pedagógico da Escola;

Etapas de elaboração do Plano de Trabalho

##### **Conhecendo a Unidade Escolar**

Este módulo orientará o cursista a elaborar um diagnóstico de sua escola.

Conhecer bem a escola é condição fundamental para o planejamento. Os seguintes tópicos serão abordados:

Levantamento de dados sobre a escola;

Construindo um diagnóstico – dados que podem ser coletados para isso;

Conhecendo a escola por meio de sua comunidade.

##### **Redação do Plano de Trabalho**

Com base no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, os dados levantados por meio do diagnóstico devem ser analisados, resultando na elaboração do Plano de Trabalho. Este deverá conter os Objetivos, metas e ações da Escola para os próximos três anos. A partir daí, os Planos de Ação devem ser planejados tendo como premissa as metas a serem alcançadas, com previsão de início e término e apontando para os resultados desejados.

Fonte: <http://www.pjf.mg.gov.br>, acessado em 02/12/12, às 8h.

## **2. Roteiros das entrevistas semiestruturadas.**

### 2.1. Roteiro de Entrevista - Responsável pela política de formação na Secretaria de Educação e Secretária de Educação.

1. Por que a Secretaria de Educação resolveu criar o curso de 40h obrigatório para diretores e vice-diretores eleitos?
2. Essa formação tem surtido o efeito esperado?
3. Como foi pensado a novo formato de qualificação?
4. Quem são os profissionais que atuam nesse curso?
5. Qual a qualificação desses profissionais?
6. Quais as diretrizes desta qualificação
7. Como elas foram definidas?
8. Quais as dificuldades encontradas no projeto de qualificação?
9. Quais os pontos positivos da política de formação já observados?

### 2.2. ROTEIRO DE ENTREVISTA – Secretária de Educação

1. Por que a SE resolveu estabelecer o curso de 40 horas obrigatório para os diretores e vice-diretores eleitos?
2. A formação para os gestores tem surtido o efeito esperado/desejado?
3. Como foi pensado o novo formato de qualificação?
4. Quais as diretrizes desta qualificação e quem e como elas foram definidas?
5. Que recursos didáticos são disponibilizados?
6. Quais as dificuldades encontradas no projeto de qualificação?
7. Quais os pontos positivos da política de formação já observados?
8. O que motivou a SE propor a formação nestes moldes?

### 3. Questionário Diretor e Vice-diretor

Caro(a) colega,

Eu, Eliane de Paula Grizende, sou mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública e estou desenvolvendo uma pesquisa referente ao processo de formação continuada dos diretores e vice-diretores municipais.

Sua colaboração, nos fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido e garantirmos absoluto sigilo.

<b>Perfil</b>
---------------

Cargo ou função: \_\_\_\_\_

1) Sexo:

- Masculino  
 Feminino

2) Idade:

- Menos de 20 anos  
 De 20 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 Mais de 50 anos

3) Qual seu grau de escolaridade, registrada oficialmente em cursos de longa duração?

- Superior completo  
 Pós-graduação lato sensu  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-doutorado

4) É a primeira vez que você é candidato(a) ao cargo de diretor ou vice-diretor escolar?

- Sim  
 Não

5) Caso já tenha tido mandato anterior, quanto tempo exerceu o cargo?

- De 1 a 3 anos  
 De 4 a 6 anos

- ( ) Mais de 6 anos  
 ( ) Este é meu primeiro mandato

6) O que levou a você almejar o cargo de diretor(a)?

- ( ) Status  
 ( ) Progressão salarial  
 ( ) Vocação  
 ( ) Outros

### Sobre o curso

7) Você participou do curso de formação de 30 horas oferecido pela Secretaria de Educação para os candidatos a diretor e vice-diretor escolar em 2011?

- ( ) Não  
 ( ) Não, mas tinha pretensão de fazê-lo posteriormente  
 ( ) Sim, mas desisti antes do final do curso  
 ( ) Sim

8) A modalidade do curso on-line em sua opinião foi adequada?

- ( ) Sim  
 ( ) Não, pois não me adaptei à plataforma moodle  
 ( ) Não, pois exige muita disciplina  
 ( ) Não, pois não tenho computador e/ou internet em casa  
 ( ) Não, pois sinto falta do contato com o professor

9) Você considera suficiente para a realização do curso os onze dias disponíveis?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

10) Dentre os conteúdos listados no quadro abaixo, oferecidos pelo curso de 30 horas, indique quais foram relevantes para a elaboração do seu Plano de Trabalho.

Conteúdos	Relevante	Irrelevante
Planejamento escolar		
Conhecendo a unidade escolar		
Redação do Plano de Trabalho		
Importância de planejar as ações da escola		
Relação entre Plano de Trabalho e o Projeto Pedagógico da Escola		
Etapas de elaboração do Plano de Trabalho		
Levantamento de dados sobre a escola		

Construindo um diagnóstico – dados que podem ser coletados para isso		
Conhecendo a escola por meio de sua comunidade		
Redação do Plano de Trabalho		

11) Você considera adequados os recursos didáticos oferecidos na plataforma do curso?

- ( ) Sim, todos muito interessantes e de fácil compreensão  
 ( ) Sim, mas tive dificuldade em operar alguns recursos  
 ( ) Não, são de difícil compreensão  
 ( ) Não, pois alguns recursos dependem de download para serem acessados

12) Como você avalia a atuação da tutoria?

Aspectos	Sim	Não
Conhece bem o conteúdo		
Responde prontamente minhas dúvidas		
Busca solucionar os problemas que conhece		
Dá feedback às minhas atividades		
Contribuiu para a elaboração do Plano de Trabalho		

13) Você precisou de apoio do suporte técnico?

- ( ) Sim e os problemas foram resolvidos  
 ( ) Sim, mas o problema persistiu  
 ( ) Não precisei

14) Você considera que o curso contribuiu para sua formação profissional e elaboração do Plano de Trabalho?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

15) A data em que o curso foi ofertado, outubro de 2011, foi propícia?

- ( ) Sim  
 ( ) Não, pois é um período de trabalho muito intenso na escola