

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

VALENTINA DE SOUZA PAES SCOTT

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES
ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE BELO HORIZONTE FRENTE AOS DESAFIOS
DA GESTÃO COMPARTILHADA**

JUIZ DE FORA
2014

VALENTINA DE SOUZA PAES SCOTT

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO
DE GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE BELO HORIZONTE FRENTE AOS DESAFIOS
DA GESTÃO COMPARTILHADA**

*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(a): Prof^a Dra Márcia Cristina
da Silva Machado*

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

VALENTINA DE SOUZA PAES SCOTT

O PROCESSO DE SELEÇÃO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO
DE GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE BELO HORIZONTE FRENTE AOS DESAFIOS
DA GESTÃO COMPARTILHADA

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
19/08/2014.*

Prof^a Dra Márcia Cristina da Silva Machado - Orientadora

Prof^a Dra Célia Tanajura Machado - Membro da banca externa

Prof^o Dr. José Humberto Vianna Lima Júnior - Membro da banca externa

Juiz de Fora, agosto de 2014.

Dedico esta dissertação aos gestores escolares da Rede Municipal de Belo Horizonte, que corajosa e incansavelmente, promovem uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Do fundo do meu coração agradeço a todos que contribuíram para a realização desta dissertação, em especial:

- ao Cássio, meu amor, por compreender as ausências, me apoiar durante estes dois anos e me fazer acreditar que daria certo;
- à mamãe Sônia e o papai Daniel, pelo exemplo, e por me educarem com amor, afeto e valores;
- aos amados Danielzinho, Ablinha, Pietra, Carol, Julinho, Augusto e Thereza pelo apoio, pelos gestos e pelas palavras que encheram minha alma de alegria e me motivaram a seguir em frente;
- à Professora Doutora Márcia Cristina da Silva Machado pelo exemplo de docência, pela competência, pelo carinho e atenção;
- à Carla Silva Machado e Patrícia Maia do Vale Horta, da equipe de dissertação do PPGP/CAED, pela orientação afetuosa e competente, que fez toda a diferença positiva durante a escrita desta dissertação;
- à Eleonora Ferreira de Paula e Marisa Ferraz, minhas amigas, pelo incentivo, compreensão e empréstimo dos ouvidos, sempre que necessário;
- aos caros colegas da Gerência de Planejamento e Informação pelo apoio e incentivo;
- aos gestores escolares da Gerência de Educação Nordeste pela ajuda na pesquisa de campo;
- aos queridos colegas de Mestrado, turma de Belo Horizonte/2012: Ana Flávia Aquino, Andrea Caroline, Andreia Barros, Edna de Jesus, Fernanda Sena, Magi Mappa, Candide Viana e Robertson Saraiva, pelo companheirismo e apoio durante os encontros presenciais em Juiz de Fora.

“Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes”

Paulo Freire

RESUMO

O objetivo desta dissertação é verificar a necessidade de apoio e de formação para os candidatos a gestão escolar da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), na elaboração e na implementação de um plano de trabalho estratégico. No pleito de 2011, que elegeu os gestores escolares para o mandato 2012/2014, foi exigida dos candidatos a apresentação deste plano. Tal exigência decorre da política conhecida como BH Metas e Resultados, implementada nesta cidade no ano 2009. A escolha do tema justifica-se pelo desafio de se fazer gestão escolar frente a gestão compartilhada. Para alcançar o objetivo proposto nesta dissertação, a metodologia adotada foi o estudo de caso, sendo empregadas para coleta de dados as seguintes técnicas: observação simples, análise documental, levantamento bibliográfico e a aplicação de um questionário aos 29 gestores escolares da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), que compuseram a amostra desta dissertação. Os resultados obtidos demonstraram que, mesmo para os candidatos com experiência anterior em gestão, a tarefa de elaboração do plano de trabalho estratégico foi complexa e desafiadora. Os resultados apontaram que, para estes gestores, o maior desafio na elaboração do plano de trabalho estratégico foi fazê-lo em consonância com os mapas estratégicos da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH) e das escolas. Eles reconhecem que existe a necessidade de conhecimentos técnicos para elaboração do plano de trabalho estratégico. Evidencia-se que para tal atividade, os gestores contaram com a equipe de gestão, com a equipe docente e, em alguns casos, com sua experiência anterior. Finalmente, os resultados demonstraram que as atribuições relatadas na legislação, que regulamenta o processo eleitoral, não retratam a realidade do gestor escolar da RME/BH.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Gestão Estratégica, Seleção de Gestores, Formação de Gestores.

ABSTRACT

This dissertation aims at verifying the need to support and train the candidates for school managers at Belo Horizonte's Municipal Education Network (RME/BH) in elaborating and implementing a strategic work plan. In the 2011 elections, at which the school managers for the 2012/2014 office were elected, the candidates had to present that plan. Such demand stemmed from the policy known as BH Goals and Results, implemented in Belo Horizonte in 2009. The choice for this subject is based on the challenge of managing schools from a shared management perspective at a public education network. In order to achieve the aim proposed herein, the chosen methodology was case study, at which the following technics were applied: simple observation, documental analyses, bibliographic research and the application of a query with 29 school managers from the Northeast Regional Education Management (Gered-ne), which composed the sampling in this paper. The found results depicted that, even for candidates who had a previous experience on management, elaborating the strategic work plan was a challenging and complex task. The results showed that, for those managers, the greatest challenge in elaborating the strategic work plan was to do so in consonance with Belo Horizonte's Municipal Education Secretary (SMED/BH) and the school's strategic maps. They acknowledge that there is a need for technical knowledge in elaborating the strategic work plan. It is remarkable that for such activity the managers counted on the management team, with the teachers and, in some case, with their previous experience. Finally, the results showed that the responsibilities outlined in the legislation which regulates the electoral process do not depict the reality of RME/BH's school manager.

Key-words: School Management, Democratic Management, Strategic Management, Managers Selection, Managers Education.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
CF/88 – Constituição Federal Brasileira de 1988
DOM – Diário Oficial do Município
DRP – Diagnóstico Rápido Participativo
EaD – Educação a Distância
EJA – Educação de Jovens e Adultos
FDC – Fundação Dom Cabral
GAAP – Gerência de Articulação de Administração e Planejamento
GAPE – Gerência de Articulação da Política Educacional
GCOS – Gerência de Comunicação Social
GCPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação
GEBE – Gerência do Programa Bolsa Escola
GEDC – Gerência de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania
GEFE – Gerência de Funcionamento Escolar
GEOE – Gerência de Organização Escolar
GGAF – Gerência de Gestão Administrativa-financeira
GPLI – Gerência de Planejamento e Informação
Gered – Gerência Regional de Educação
Gered-b – Gerência Regional de Educação Barreiro
Gered-cs – Gerência Regional de Educação Centro-Sul
Gered-l – Gerência Regional de Educação Leste
Gered-n – Gerência Regional de Educação Norte
Gered-ne – Gerência Regional de Educação Nordeste
Gered-no – Gerência Regional de Educação Noroeste
Gered-o – Gerência Regional de Educação Oeste
Gered-p – Gerência Regional de Educação Pampulha
Gered-vn – Gerência Regional de Educação Venda Nova
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPES's – Instituições Públicas de Educação Superior
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte

PAP – Projeto de Ação Pedagógica

PDCA – *Plan* (Planejamento), *Do* (execução), *Check* (verificação) e *Action* (Ação)

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PEI – Programa Escola Integrada

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

PSE – Programa Saúde Escola

RME/BH – Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

SICEI – Sistema de Cadastramento da Educação Infantil

SGE – Sistema de Gestão Escolar

SMED/BH – Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte

TI – Tecnologia da Informação

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma da RME/BH	22
FIGURA 2: Estrutura organizacional da gestão Gered Nordeste	23
FIGURA 3: Visão, missão e valores da RME/BH	33
FIGURA 4: Mapa Estratégico SMED/BH	34
FIGURA 5: Mapa Estratégico Escolas Municipais	35
FIGURA 6: Mapa de Diretrizes para a Gestão Escolar da RME/BH	42
FIGURA 7: Competências e habilidades para gestão escolar nas dimensões pedagógica e administrativa – 1ª relação	42
FIGURA 8: Competências e habilidades para gestão escolar nas dimensões pedagógica e administrativa – 2ª relação	43
FIGURA 9: Competências e habilidades para gestão escolar na dimensão financeira – 1ª relação	44
FIGURA 10: Competências e habilidades para gestão escolar na dimensão financeira – 2ª relação	45
FIGURA 11: A gestão como arte, habilidade prática e ciência	69
FIGURA 12: Modelo de gestão	70
FIGURA 13: Estrutura do PDCA.....	76
FIGURA 14: Tela de entrada do AVA da PBH	121
FIGURA 15: Organograma da SMED/BH	123

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Idade dos gestores respondentes.....	88
GRÁFICO 2: Formação acadêmica dos gestores respondentes	89
GRÁFICO 3: Tempo de atuação dos respondentes na RME/BH.....	89
GRÁFICO 4: Situação dos respondentes quanto ao mandato 2012/2014.....	90
GRÁFICO 5: Experiência em gestão anterior ao mandato 2012/2014.....	91
GRÁFICO 6: Percepção dos gestores quanto a tarefa de elaboração do Plano de Trabalho.....	93
GRÁFICO 7: Principais desafios para elaboração do Plano de Trabalho	94
GRÁFICO 8: Domínio de conhecimento necessário para elaboração do Plano de Trabalho	96
GRÁFICO 9: Origem dos conhecimentos utilizados na elaboração do Plano de Trabalho	98
GRÁFICO 10: Apoio para implementação do Plano de Trabalho	100
GRÁFICO 11: Opinião dos gestores quanto a formação oferecida pela SMED/BH	102
GRÁFICO 12: Implementação do Plano de Trabalho	103
GRÁFICO 13: Alteração no Plano de Trabalho original após experiência no mandato 2012/2014	104
GRÁFICO 14: Atribuições mais executadas pelos gestores escolares	106
GRÁFICO 15: Opinião dos gestores quanto as atribuições constantes no Decreto Nº 14.628/11.....	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Reuniões e fóruns de gestores escolares no período 2009-2013.....	49
QUADRO 2: Competências e características individuais utilizadas para o PDI.....	52
QUADRO 3: Papéis da gestão	71
QUADRO 4: Competências da gestão	74
QUADRO 5: Atribuições dos Gestores Escolares da RME/BH. Quadro comparativo.....	109
QUADRO 6: Estrutura do Centro Virtual de Apoio no AVA da PBH.....	126
QUADRO 7: Quadro comparativo entre os métodos 5W e 2H.....	128
QUADRO 8: PAE – 1ª etapa: redefinição das atribuições dos gestores da RME/BH	128
QUADRO 9: PAE – 2ª etapa: centro virtual de apoios aos candidatos a gestores da RME/BH	129

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Número de alunos atendidos na RME/BH por regionais educacionais	23
TABELA 2: Número de estudantes atendidos na Gered-ne por instituições	24
TABELA 3: Evolução mensal de matrículas nas instituições de Educação Básica da Gered-ne	24
TABELA 4: Proficiências médias dos estudantes da Gered-ne no Avalia-BH – Anos 2008-2009-2010 – Língua Portuguesa	25
TABELA 5: Padrões de desempenho no Avalia-BH – Língua Portuguesa	26
TABELA 6: Padrões de desempenho no Avalia-BH – Matemática	26
TABELA 7: Proficiências médias dos estudantes da Gered-ne no Avalia-BH – Anos 2008-2009-2010 – Matemática	27

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O PROCESSO DE SELEÇÃO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE: CONHECENDO A HISTÓRIA PARA COMPREENDER O CONTEXTO	19
1.1 Apresentação da estrutura da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH) e da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne)	20
1.2 As mudanças da política de seleção dos gestores escolares da RME/BH	27
1.2.1 O Programa BH Metas e Resultados	30
1.2.2 A política de seleção de gestores da RME/BH para o mandato 2012/2014	38
1.2.2.1 Características do processo seletivo para o mandato 2012/2014	41
1.3 O Plano Trabalho da Gestão Escolar para a candidatura no processo seletivo mandato 2012/2014	46
1.4 O apoio da SMED/BH aos candidatos do mandato 2012/2014	47
1.5 A Formação de Gestores Escolares na RME/BH e suas implicações	48
1.5.1 Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDI)	51
1.6 Questões acerca das novas exigências da seleção de gestores e gestão escolar na RME/BH	53
1.6.1 Possíveis problemas decorrentes da implementação da política e do processo de seleção na SMED/BH	53
1.6.2 As implicações da política e do processo de seleção nas ações de formação na SMED/BH	55
1.6.3 Os desafios do processo de seleção e a formação para a gestão escolar na RME/BH	58
2 GESTÃO COMPARTILHADA, ESTRATÉGICA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: TEORIAS, CENÁRIOS, POLÍTICAS, INSTRUMENTOS E ATORES	60
2.1 Gestão democrática e estratégica na educação: da teoria à prática	61
2.1.1 A gestão democrática e estratégica na educação brasileira e a política de gestão escolar da PBH a partir de 2011	61
2.1.2 As dimensões da gestão escolar e suas implicações nas instituições escolares da RME/BH	65
2.1.3 Atores em cena: a dinâmica de trabalho do gestor escolar, perfis, atribuições e competências	68
2.1.4 As competências e atribuições dos gestores escolares da RME/BH à luz das teorias	74
2.1.5 O PDCA como instrumento para a gestão escolar na RME/BH	76
2.1.6 A formação de gestores escolares uma estratégia para a melhoria da qualidade da educação.	78
2.2 Metodologia	82
2.2.1 Universo e caracterização da amostra	82
2.2.2 Observação simples	83
2.2.3 Análise Documental	83
2.2.4 Levantamento bibliográfico	84
2.2.5 Questionário	85

2.3 Análise dos dados coletados	87
2.3.1 Perfil dos gestores escolares	88
2.3.2 Elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura: a visão dos gestores e suas percepções sobre os desafios e conhecimentos necessários	92
2.3.3 Implementação do Plano de Trabalho: como foi feita e com que apoio	99
2.3.4 Atribuições dos gestores da RME/BH: o que está descrito na lei e o que acontece na prática	105
3 APOIO AOS CANDIDATOS À GESTÃO DA RME/BH E REDEFINIÇÃO DE SUAS ATRIBUIÇÕES: UMA ESTRATÉGIA PARA A SMED/BH QUANTO AO PROCESSO DE SELEÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES	113
3.1 Levantamento e redefinição das atribuições dos gestores da RME/BH: a importância de se ouvir os atores envolvidos	114
3.1.1 Fóruns de diretores da RME/BH: local para diálogo e construção do texto das atribuições dos gestores.....	115
3.1.2 Questionário eletrônico: uma estratégia prática e efetiva para a redefinição das atribuições legais dos gestores escolares.	115
3.2 Apoio aos candidatos: criação e implementação de um centro virtual de apoio com estratégia de suporte para elaboração dos planos de trabalho.	117
3.2.1 O centro virtual de apoio: conceitos, ferramentas tecnológicas e constituição.	118
3.2.2 A implantação do centro de apoio: trabalho em equipe	121
3.2.3 Metodologia do centro de apoio: aprendendo a aprender	125
3.3 Organizar as ações e refletir sobre elas: atividades essenciais para avaliação do plano de ação.	127
3.4 Considerações finais.....	131
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICE	139

INTRODUÇÃO

Esta dissertação versa sobre o processo seletivo e a formação dos gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), eleitos em 2011 para o mandato 2012/2014.

O pleito de 2011 apresentou características diferenciadas dos anteriores em decorrência da nova política de gestão administrativa da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), implementada no primeiro mandato do prefeito Márcio Lacerda, em 2009, e baseada em metas e resultados.

Dentre as características diferenciadas desse pleito está a obrigatoriedade, para inscrição das chapas, da apresentação de um Plano de Trabalho Estratégico da Gestão Escolar da Rede Municipal de Belo Horizonte (RME/BH), que esteja em consonância com os objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH) e com os objetivos estratégicos das escolas municipais. Além disso, foi explicitado aos candidatos as diretrizes da gestão escolar dessa rede e as competências e habilidades necessárias para o desempenho nessa função, questões até então não explicitadas na RME/BH.

Essas características impactaram no processo de seleção de gestores da RME/BH, pois exigiram dos candidatos conhecimentos e competências que não eram exigidos anteriormente. Apesar disso, o processo continua o mesmo, ou seja, professores e/ou técnicos superiores em educação da RME/BH podem se candidatar à gestão escolar, independentemente de seus currículos acadêmicos e/ou profissionais. E ainda, não há no âmbito da SMED/BH ações de apoio e formação para os candidatos à gestão escolar da RME/BH, bem como não há ações sistematizadas de formação continuada para os gestores escolares dessa rede. Tais ações de apoio e formação são importantes para a concepção do Plano de Trabalho e, sobretudo, para sua implantação.

Nesse sentido, identificam-se dois problemas inter-relacionados: o primeiro deles é até que ponto os candidatos sem experiência e formação em gestão escolar estão preparados para elaborar um Plano de Trabalho em consonância com o plano estratégico da SMED e das escolas municipais? E o outro: até que ponto os candidatos terão conhecimentos e competências em gestão suficientes para implementação e acompanhamento do Plano proposto?

Tendo isso em vista, o objetivo geral desta dissertação é verificar a necessidade de apoio e formação em gestão para os candidatos elaborarem e implementarem o plano de trabalho estratégico, a fim de propor ações que contribuam para a efetividade dele. Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever o processo de seleção, o apoio e as ações de formação de gestores escolares da RME/BH.
- (ii) Identificar as dificuldades percebidas pelos gestores escolares para elaboração e implementação do Plano de Trabalho.
- (iii) Identificar conhecimentos e competências exigidos dos gestores escolares para desenvolverem este Plano em consonância com o planejamento estratégico da SMED/BH.
- (iv) Propor um plano de ação que contribua para que os gestores escolares possam planejar, implementar e avaliar efetivamente o plano de trabalho estratégico.

A metodologia adotada nesta dissertação é o estudo de caso e para atingir os objetivos propostos na pesquisa foram utilizadas diferentes técnicas: levantamento bibliográfico, análise documental, observação simples e aplicação de um questionário com 16 questões aos gestores escolares da Gered-ne, que compõem a amostra dessa dissertação.

O primeiro capítulo está organizado para possibilitar a compreensão do contexto que permeia a pesquisa. Na primeira seção são apresentadas a organização e a estrutura da RME/BH e da Gered-ne, que serviu de base para esse estudo. Na seção seguinte, por meio de um breve histórico, é apresentado o processo seletivo de gestores da RME/BH e o Plano de Trabalho da Gestão Escolar que fez parte do processo de eleição do mandato 2012/2014 elaborado pelos gestores investigados. A quarta seção demonstra o apoio da SMED/BH aos candidatos a esse mandato. A quinta seção traz informações sobre a formação de gestores da RME/BH e, a última seção, apresenta as questões investigativas da pesquisa.

No capítulo 2, a organização do texto possibilita a compreensão sob quais bases a pesquisa de campo foi realizada e os resultados desta. Assim, no primeiro tópico é apresentada uma revisão bibliográfica com o objetivo de discutir conceitos de gestão, especialmente os ligados a gestão democrática e estratégica na

educação. Também procura-se neste tópico identificar as dimensões da gestão escolar, a dinâmica do trabalho do gestor escolar, suas atribuições e competências, e por conseguinte, seu perfil e formação. No tópico seguinte é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos nesta dissertação. O terceiro tópico deste capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo e a análise a luz da revisão bibliográfica.

O terceiro capítulo apresenta a proposta de intervenção desta dissertação, baseada nas respostas às perguntas investigativas, e considerando a assertividade de algumas das hipóteses levantadas no capítulo 1. Nesta proposta, a autora sugere um plano de ação escolar, para o nível municipal educacional de Belo Horizonte, a ser realizado em duas ações. A primeira ação do plano é a redefinição das atribuições dos gestores escolares da RME/BH, e a segunda é o desenvolvimento e implementação de um centro virtual de apoio aos candidatos à gestão.

Por fim, são apresentadas as considerações finais na perspectiva de fomentar a discussão sobre a política de seleção de gestores na RME/BH, frente aos desafios da gestão compartilhada, no contexto nacional de educação.

1 O PROCESSO DE SELEÇÃO E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE: CONHECENDO A HISTÓRIA PARA COMPREENDER O CONTEXTO

Ao assumir, em 2009, o primeiro mandato como Prefeito de Belo Horizonte, Márcio de Araújo Lacerda iniciou uma série de mudanças no processo de gestão pública das diferentes áreas sobre a responsabilidade do governo municipal. A educação pública municipal, por meio da Rede Municipal de Educação (RME/BH), foi umas das áreas estratégicas para a implantação dessas mudanças e, por isso, passou por um processo de reestruturação da gestão escolar.

Assim, no ano de 2010, a Secretaria Municipal de Educação (SMED/BH), órgão responsável pela implementação e monitoramento das políticas públicas da RME/BH, realizou um planejamento estratégico com o objetivo de melhorar a qualidade e os resultados de ensino dessa Rede. Neste sentido, foram criadas novas políticas e implementadas ações que possibilitassem, dentre outras, um incremento da gestão das escolas.

Algumas dessas ações influenciaram diretamente o processo de seleção de gestores escolares da RME/BH, em especial o último pleito que aconteceu em novembro de 2011, e elegeu os diretores e vice-diretores da RME/BH para o mandato 2012/2014.

No entanto, apesar de serem instituídos novos procedimentos no processo eleitoral, como a elaboração de um detalhado plano de trabalho estratégico para a gestão, não houve a criação de políticas de formação para os candidatos.

Contudo, é importante lembrar que para implantar e desenvolver estratégias de um plano de trabalho, com o intuito de atingir as metas e resultados propostos, os gestores precisam desenvolver habilidades e competências para isso. Dessa forma, uma política de formação das equipes gestoras representa um diferencial importante na qualidade das gestões escolares.

Neste primeiro capítulo, são apresentadas a estrutura da RME/BH, gerenciada pela SMED/BH, com o apoio das Gerências Regionais de Educação (Gereds), o processo de seleção de gestores dessa rede e as ações de formações desses gestores, em especial dentre 2009 e 2013.

Para auxiliar o entendimento sobre o impacto das mudanças na gestão

pública implementada pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), a partir de 2009, no que tange à gestão escolar, é apresentado um breve histórico da seleção de gestores ao longo dos últimos vinte e dois anos confrontando-o com a atual situação da RME/BH. Para tanto, o estudo dá ênfase à Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), por apresentar no pleito de 2011, o maior número de gestores eleitos em primeiro mandato.

Assim sendo, o próximo tópico apresenta a estrutura da SMED/BH e da Gered-ne.

1.1 Apresentação da estrutura da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH) e da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne)

Belo Horizonte¹, capital do Estado de Minas Gerais, apresenta, no contexto da Educação Municipal, um Sistema Municipal de Educação do qual fazem parte o Conselho Municipal de Educação, a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH) e escolas privadas de educação infantil conveniadas. A Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte representa o conjunto das instituições escolares que ofertam Educação Básica no município, sejam elas municipais e/ou conveniadas ao município. A oferta de ensino na RME/BH compreende a Educação Infantil (em instituições municipais e/ou conveniadas), o Ensino Fundamental (apenas em instituições municipais) e o Ensino Médio (em processo de transição para a rede estadual e, atualmente, em poucas instituições municipais). A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH) é o órgão central de gestão municipal responsável pelo desenvolvimento, implantação e avaliação de políticas educacionais para a cidade, bem como pela administração e monitoramento da RME/BH no que se diz respeito ao governo municipal.

Para efeito da gestão municipal, a cidade de Belo Horizonte é dividida em nove regionais administrativas consideradas subdivisões gerenciais do município e denominadas: Regional Barreiro, Regional Centro-Sul, Regional Leste, Regional

1 Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Belo Horizonte possui aproximadamente dois milhões, quatrocentos e oitenta mil habitantes distribuídos em trezentos e trinta e um quilômetros quadrados. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10/07/2014.

Nordeste, Regional Noroeste, Regional Norte, Regional Oeste, Regional Pampulha e Regional Venda Nova.

As Regionais são gerenciadas por Secretarias Municipais Adjuntas de Administração Regional e a elas cabem favorecer “a interlocução entre a administração municipal e a sociedade local, proporcionando a democratização da gestão e o gasto mais eficiente dos recursos públicos” (BELO HORIZONTE, 2013, s/p).

Em Belo Horizonte, segundo dados do IBGE, cerca de quinhentas mil pessoas, residentes na cidade, tem idade entre 4 a 17 anos. Essa parte da população encontra-se na faixa etária própria para frequentar a Educação Básica.

Para atender a essa população, a RME/BH conta com 188 instituições escolares de Educação Básica, 67 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs), vinculadas às instituições escolares, e 191 instituições particulares conveniadas que atendem a crianças de 0 a 5 anos. São aproximadamente 172 mil estudantes e mais de 12 mil professores² atuando na RME/BH.

O órgão central responsável por esse gerenciamento é a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH), que por meio de suas gerências e coordenações desenvolve, implementa, monitora e avalia as políticas públicas educacionais no município de Belo Horizonte.

A SMED/BH conta com o apoio de Gerências Regionais de Educação (Gereds) que funcionam nas regionais administrativas da cidade. Em cada uma dessas Gereds há um gerente educacional, um gerente pedagógico, um gerente administrativo e uma equipe de acompanhantes que *in loco* auxiliam, verificam, monitoram e avaliam a implementação e o desenvolvimento das políticas emanadas pelo órgão central nas instituições escolares municipais.

As instituições municipais de Educação Básica e as UMEIs são dirigidas por um grupo de profissionais, eleitos por voto direto pelas comunidades escolares³ nas quais as instituições estão inseridas, para um mandato de 3 anos, podendo ser reeleitos, uma única vez, para outro mandato de 3 anos. Tal grupo de profissionais é composto por 188 diretores (as), 188 vice-diretores (as) escolares e 67 vice-diretores(as) de UMEIs.

2 Dados retirados do Sistema de Gestão Escolar (SGE), em 03/09/2013.

3 Estudantes maiores de 16 anos, responsáveis por alunos menores de 16 anos, docentes em exercício e funcionários da escola.

Compõem o quadro da equipe gestora das instituições de Educação Básica: gestores administrativo-financeiros, secretários escolares (que são escolhidos pelos gestores escolares) e coordenadores pedagógicos indicados por professores. Nas UMEIs, vinculadas às instituições escolares, os Vice-Diretores contam também com coordenadores pedagógicos.

A figura 1 apresenta o atual organograma organizacional da RME/BH.

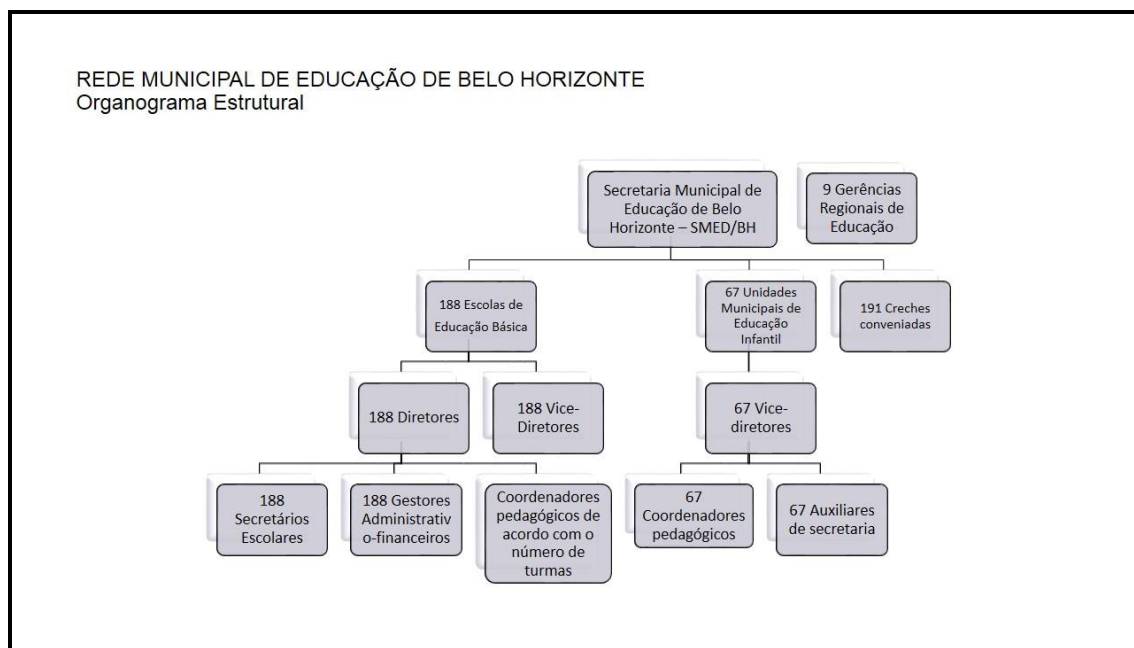


Figura 01: Organograma da RME/BH

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema de Gestão Escolar (SGE, 2013)

Neste contexto, a Regional Nordeste, base deste estudo, é formada por 69 bairros e, em 2010, tinha uma população residente de cerca de duzentos e noventa mil habitantes⁴. É a segunda regional administrativa mais populosa da cidade. Para atender à demanda educacional do público residente na Regional Nordeste, a SMED/BH conta com o apoio da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne).

Na Gered-ne, a RME/BH é composta por 29 instituições de Educação Básica, 10 UMEIs e 20 creches conveniadas. Atuam na gestão dessas instituições 29 Diretores, 29 Vice-Diretores e 10 Vice-Diretores de UMEIs. A Gered-ne representa a segunda gerência regional de educação da cidade de Belo Horizonte quanto ao número de instituições sob sua gestão.

⁴ Dados retirados do site Gestão Compartilhada, disponível em: <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/mapas-e-estatisticas/censo-2010>> Acesso em 20 set. 2013.

A figura 2 apresenta o atual organograma da gestão escolar na Gered-ne.

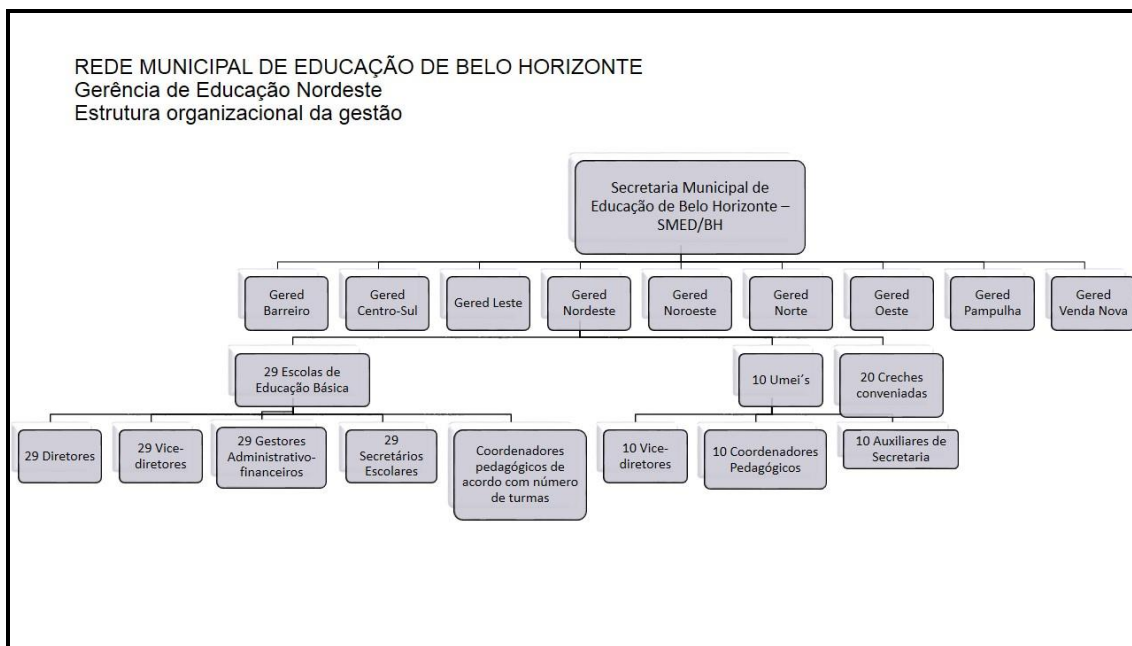


Figura 02: Estrutura organizacional da gestão RME/BH – Gered Nordeste

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema de Gestão Escolar (SGE, 2013).

Essa estrutura regionalizada conta com aproximadamente vinte e quatro mil e quinhentos estudantes matriculados, representando a terceira maior gerência de educação em número de atendimento/estudante, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Número de estudantes atendidos na RME/BH por regionais educacionais nos anos de 2013 e 2014

REGIONAL	TOTAL ESTUDANTES 2013	TOTAL ESTUDANTES 2014
GERED-B	27954	28124
GERED-CS	11808	11767
GERED-L	11659	11707
GERED-NE	24551	25500
GERED-NO	12823	12604
GERED-N	18330	18464
GERED-O	12612	12599
GERED-P	16018	16289
GERED-VN	27717	28082
Total Geral	163472	165136

Fonte: Sistema de Gestão Escolar – Dados de 2013 referem-se a 04/10/2013 e dados de 2014 referem-se a 14/04/2014

As 29 instituições de Educação Básica, que compõem a Gered-ne, são bastante heterogêneas quanto ao número de estudantes atendidos. Na tabela 2, fica claro que há escolas de pequeno, médio e grande porte, no que se refere ao público atendido e à infraestrutura para esse atendimento.

Tabela 2: Número de estudantes atendidos na Gered-ne por instituições nos anos de 2013 e 2014

INSTITUIÇÃO	TOTAL ESTUDANTES 2013	TOTAL ESTUDANTES 2014
EMAAC - Escola Municipal Agenor Alves de Carvalho	1219	1242
EMARG - Escola Municipal Américo Renê Giannetti	522	499
EMAT - Escola Municipal Anísio Teixeira	1097	1157
EME - Escola Municipal Elos	184	382
EMFAZ - Escola Municipal Francisco Azevedo	252	240
EMFBA - Escola Municipal Francisco Bressane de Azevedo	541	486
EMGCL - Escola Municipal Governador Carlos Lacerda	1172	1270
EMGOC - Escola Municipal Governador Ozanam Coelho	950	949
EMHL - Escola Municipal Henriqueta Lisboa	1003	1032
EMHPS - Escola Municipal Hugo Pinheiro Soares	443	434
EMHR - Escola Municipal Honorina Rabello	1031	1103
EMJC - Escola Municipal José de Calasanz	728	722
EMMAM - Escola Municipal Maria da Assunção de Marco	608	634
EMML - Escola Municipal Monteiro Lobato	254	272
EMMR - Escola Municipal Murilo Rubião	1219	1249
EMOFJ - Escola Municipal Oswaldo França Júnior	1429	1423
EMPAL - Escola Municipal Professora Acidália Lott	1500	1541
EMPCC - Escola Municipal Professora Consuelita Cândida	1096	1301
EMPEMM - Escola Municipal Professor Edgar da Matta Machado	1134	1235
EMPEP - Escola Municipal Professora Eleonora Pieruccetti	1517	1637
EMPHA - Escola Municipal Professora Helena Abdalla	775	784
EMPML - Escola Municipal Professor Milton Lage	929	974
EMPMM - Escola Municipal Professora Maria Mazarello	806	890
EMPMMC - Escola Municipal Professora Maria Modesta Cravo	879	808
EMPPF - Escola Municipal Professor Paulo Freire	1007	1022
EMPPP - Escola Municipal Pêrsio Pereira Pinto	346	327
EMPSL - Escola Municipal Prefeito Souza Lima	900	924
EMR - Escola Municipal Renascença	494	457
EMSP - Escola Municipal Sobral Pinto	516	506
Total Geral	24551	25500

Fonte: Sistema de Gestão Escolar – Dados de 2013 referem-se a 04/10/2013 e dados de 2014 referem-se a 14/04/2014

Ao longo do ano de 2013, observa-se, conforme tabela 3, que o fluxo de matrícula de estudantes nas instituições da Gered-ne se concentrou nos primeiros quatro meses do ano, especialmente nos meses de janeiro e fevereiro. Esse dado evidencia que há um fluxo de matrícula concentrado no início do período letivo, apontando uma estabilidade de fluxo de estudantes nessas escolas durante o ano letivo.

Tabela 3: Evolução mensal de matrículas nas instituições de Educação Básica da Gered-ne no ano de 2013

ANO/MÊS	Nº DE ESTUDANTES (ESCOLAS)
2013/01	17.849
2013/02	2.384
2013/03	679
2013/04	461
2013/05	332
2013/06	270

2013/07	169
2013/08	747
2013/09	303
2013/10	164
2013/11	82
2013/12	17
Total Geral	27.321

Fonte: Sistema de Gestão Escolar – 24/04/2014.

Analizando os resultados de proficiência média dos estudantes da RME/BH no Avalia-BH⁵, anos 2008-2009-2010, observa-se que os estudantes das instituições da Gered-ne, com relação à Língua Portuguesa, estão no nível básico ou satisfatório como demonstra a tabela 04. Constata-se, ainda, que os estudantes dos anos finais apresentam um resultado inferior quando comparados aos estudantes dos anos iniciais.

Tabela 4: Proficiências médias dos estudantes da Gered-ne no Avalia-BH – Anos 2008-2009-2010 – Língua Portuguesa

ENSINO FUNDAMENTAL/ANO	PROFICIÊNCIA MÉDIA DOS ESTUDANTES	PADRÃO DE DESEMPENHO
3º ANO	181,3	Satisfatório
4º ANO	199,3	Satisfatório
5º ANO	212,2	Satisfatório
6º ANO	219,6	Básico
7º ANO	225,1	Satisfatório
8º ANO	238,8	Básico
9º ANO	249,2	Básico

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da Revista Avalia-BH 2012

Os padrões de desempenho utilizados para categorizar os resultados dos estudantes são descritos em quatro níveis: abaixo do básico, básico, satisfatório e avançado.

Em Língua Portuguesa, o recorte para a categorização dos níveis de desempenho está explicitado na tabela 5.

5 O Avalia-BH é o programa de avaliação do Ensino Fundamental da RME/BH, que oferece uma medida do desempenho escolar por meio de testes de Língua Portuguesa e Matemática. Seu objetivo é avaliar, anualmente, os estudantes do 3º ao 9º ano do Ensino Fundamental das escolas da Prefeitura, bem como identificar os fatores que interferem no desempenho dos estudantes. O sistema de avaliação é composto por dois programas: o Programa de Avaliação Diagnóstica do Desempenho Escolar e o Programa de Avaliação Externa do Desempenho Escolar. Além dos testes de Língua Portuguesa e de Matemática, estudantes, professores, coordenadores pedagógicos e diretores também respondem a questionários, denominados questionários contextuais, que têm por objetivo identificar os fatores que interferem no desempenho dos estudantes. O programa teve início em 2008 e, em 2011, passou a avaliar o desempenho escolar também nas Ciências da Natureza.

Tabela 5: Padrões de desempenho no Avalia-BH – Língua Portuguesa

Ciclo	Etapa de Escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
I	2ª Série/ 3º Ano EF	Até 100	100 a 150	150 a 200	acima de 200
II	3ª Série/ 4º Ano EF	Até 125	125 a 150	150 a 225	acima de 225
	4ª Série/ 5º Ano EF	Até 150	150 a 200	200 a 250	acima de 250
	5ª Série/ 6º Ano EF	Até 150	150 a 200	200 a 275	acima de 275
III	6ª Série/ 7º Ano EF	Até 175	175 a 225	225 a 275	acima de 275
	7ª Série/ 8º Ano EF	Até 200	200 a 250	250 a 300	acima de 300
	8ª Série/ 9º Ano EF	Até 200	200 a 275	275 a 325	acima de 350

Fonte: Revista Avalia-BH – Rede Municipal de Educação. Belo Horizonte, 2012.p.49

Para avaliação do desempenho dos estudantes em Matemática são utilizados os mesmos padrões de desempenho, contudo o recorte é diferenciado, conforme descrito na tabela 6.

Tabela 6: Padrões de desempenho no Avalia-BH – Matemática

Ciclo	Etapa de Escolaridade	Abaixo do Básico	Básico	Satisfatório	Avançado
I	2ª Série/ 3º Ano EF	Até 100	100 a 150	150 a 225	acima de 225
II	3ª Série/ 4º Ano EF	Até 125	125 a 175	175 a 250	acima de 250
	4ª Série/ 5º Ano EF	Até 175	175 a 225	225 a 300	acima de 300
	5ª Série/ 6º Ano EF	Até 175	175 a 225	225 a 300	acima de 300
III	6ª Série/ 7º Ano EF	Até 200	200 a 250	250 a 325	acima de 325
	7ª Série/ 8º Ano EF	Até 225	225 a 275	275 a 350	acima de 350
	8ª Série/ 9º Ano EF	Até 250	250 a 300	300 a 375	acima de 375

Fonte: Revista Avalia-BH – Rede Municipal de Educação. Belo Horizonte, 2012.p.49

Na tabela 7, verifica-se que o desempenho desses estudantes no que se refere ao ensino da Matemática está em padrão inferior, quando comparado ao desempenho em Língua Portuguesa. No 8º ano, os alunos apresentaram desempenho abaixo do básico.

Tabela 7: Proficiências médias dos estudantes da Gered-ne no Avalia-BH – Anos 2008-2009-2010 – Matemática

ENSINO FUNDAMENTAL/ANO	PROFICIÊNCIA MÉDIA DOS ESTUDANTES	PADRÃO DE DESEMPENHO
3º ANO	167,1	Básico
4º ANO	204,5	Satisfatório
5º ANO	210,8	Básico
6º ANO	226,1	Satisfatório
7º ANO	231,3	Básico
8º ANO	240,1	Abaixo do básico
9º ANO	258,3	Básico

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da Revista Avalia-BH 2012.

Os dados apresentados nas tabelas 6 e 7 evidenciam uma diferença entre os resultados dos estudantes dos anos iniciais e dos anos finais do Ensino Fundamental. Nos anos finais, os estudantes apresentam desempenhos básicos ou abaixo do básico, enquanto nos anos iniciais os desempenhos são satisfatórios ou básicos.

O contexto da RME/BH, gerenciada pela SMED/BH, bem como os resultados das instituições da Gered-ne, apontam para uma situação complexa, que requer dos gestores escolares várias capacidades, habilidades e competências. Assim, espera-se que a política de seleção desses gestores seja pensada e implementada dentro de tal realidade, de forma a contribuir para que os candidatos melhor qualificados sejam selecionados.

No próximo tópico são descritas as mudanças que conformaram a política de seleção de gestores vigente na RME/BH

1.2 As mudanças da política de seleção dos gestores escolares da RME/BH

O processo de seleção de gestores escolares da RME/BH está assegurado na Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte (LOMBH)⁶ de 31/03/1990, no seu Art. 158, inciso X, que estabelece:

[...] eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e de função de Vice-Diretor de escola municipal, para mandato de dois anos, permitida uma recondução consecutiva e garantida a participação de todos os segmentos da comunidade (BELO HORIZONTE, 1990a, s/p).

⁶ Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte. Disponível na íntegra em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/lei-organica>>. Acesso em 15/01/2013.

Em 10 de outubro de 1990, a Lei Municipal 5.796⁷ normatizou e detalhou o processo eleitoral nas escolas municipais. Esse marco legal foi estabelecido em um contexto sócio histórico bastante propício para a democratização da educação brasileira. Era início da década de 1990 e, após 25 anos de ditadura, o Brasil passava por um momento de abertura política e de escolha de novos dirigentes. Assim, observa-se nesta época uma renovação no processo e no quadro de gestão estadual e municipal, e, conseqüentemente, nas secretarias.

Em Belo Horizonte, o então prefeito Eduardo Brandão Azeredo, contando com o apoio da Secretária de Educação Maria Lisboa de Oliveira, propôs e legalizou a seleção de gestores por meio de eleição direta, indo ao encontro com este momento de democratização.

A Lei 5.796/90 trouxe em seu arcabouço toda a normatização do processo eleitoral de gestores escolares. Alguns aspectos merecem destaque, dentre eles:

[...] eleição secreta [...] contagem apenas dos votos válidos para a maioria absoluta [...] segundo turno caso não haja maioria absoluta [...] Assembléia Escolar indica a Comissão Mista [...] planejamento, organização e presidência da eleição de responsabilidade da Comissão Mista indicada [...] poderão se candidatar professores em exercício nas unidades e de especialistas lotados nos estabelecimentos de se candidatarem [...] poderão votar servidores lotados no estabelecimento, alunos regularmente matriculados (que estejam cursando a 5ª série subsequente, e que tenham completado 16 (dezesseis) anos até a data da eleição); e a mãe, o pai ou o representante legal do aluno regularmente matriculado no 1º ou 2º graus. (BELO HORIZONTE, 1990b, s/p)

Em fevereiro de 1991, a Lei 5.859⁸ alterou o inciso II do art. 4º da Lei 5.796/90, ao propor a nova redação: "Os alunos regularmente matriculados que completem 16 (dezesseis) anos até a data da eleição". Percebe-se que a alteração proposta, apesar de aparentemente pequena, proporciona uma grande diferença, pois ao desvincular a idade do estudante ao ano de curso em que este está matriculado possibilita que um número maior de estudantes com 16 anos completos vote nos gestores escolares de sua preferência.

7 Disponível na íntegra em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/pesquisa>>. Acesso em 15/01/2013.

8 Disponível na íntegra em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/pesquisa>>. Acesso em 15/01/2013.

No ano de 2002, o Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte emitiu o Parecer nº 052 de 08 de agosto de 2002⁹ no sentido de regulamentar o princípio da Gestão Democrática, pontuando:

[...] esse Conselho acredita na coerência de uma prática de GESTÃO DEMOCRÁTICA na qual sujeitos de vivências e origens diferentes tenham direito à manifestação de seus saberes diferenciados. Portanto, entendemos que o direito de cidadania e a construção dos espaços de GESTÃO DEMOCRÁTICA exigem uma participação que somente se efetiva quando a posição de cada sujeito participante dessa construção é igualmente respeitada e valorizada. Somos, dessa forma, pelo voto universal, com peso igual e igual valor, para as votações e eleições em Assembleias Escolares, Eleição para Direção de Escola e todas as outras instâncias e situações em que houver necessidade de se aferir posições. (CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, 2002, s/p).

Assim, esse Parecer propôs alterações e modificações para o pleito de 2002, com destaque para o *quórum* mínimo de 10% dos alunos nas Assembleias Escolares que estabelecem o início do processo eleitoral. E ainda, detalha as medidas a serem tomadas para garantir a transparência e a prestação de contas dos eleitos, bem como os critérios de organização da própria disputa eleitoral.

As propostas emitidas, nesse parecer, foram acatadas pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH), que por meio da Portaria SMED nº 062/2002¹⁰, de 09 de setembro de 2002, trata da constituição e funcionamento da Assembleia Escolar e estabelece no art. 2º:

A Assembleia Escolar necessita de um *quórum* mínimo para instalação equivalente a 10% (dez por cento) do número de alunos regularmente matriculados. Parágrafo Único: Não se obtendo o *quórum* necessário para realização da Assembleia Escolar será feita nova convocação, com antecedência mínima de 48 horas, mantendo-se a exigência de *quórum* prevista no caput deste artigo. (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE, 2002, s/p).

Outro marco legal aconteceu cinco anos depois com a Emenda à Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte nº 20, de 1º de fevereiro de 2007, que

9 Disponível na íntegra em:

<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=cme&tax=20659&lang=pt_BR&pg=8002&taxp=0&>. Acesso em: 15/01/2013.

10 Disponível na íntegra em:

<<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=899584>>. Acesso em: 15/01/2013.

alterou a redação da alínea “c”, do inciso X do art. 158, modificando o tempo de mandato dos Diretores e Vice-diretores:

[...] c) eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e de função de Vice-Diretor de escola municipal, para mandato de três anos, permitida uma recondução consecutiva, mediante eleição, e garantida a participação de todos os segmentos da comunidade (BELO HORIZONTE, 2007, s/p).

Em 2009, ao assumir o primeiro mandato como Prefeito de Belo Horizonte, Marcio de Araújo Lacerda propôs e desenvolveu uma política administrativa que tinha por pressuposto o trabalho com metas e resultados e, portanto, focada em gestão estratégica. Tal política imprimiu um ritmo diferente a todos os órgãos da administração direta, dentre eles a Secretaria Municipal de Educação (SMED/BH).

A seguir será detalhado o Programa BH Metas e Resultados decorrente dessa nova política administrativa.

1.2.1 O Programa BH Metas e Resultados

A política administrativa do governo Marcio Lacerda, implementada em 2009, foi organizada e disseminada por meio do programa BH Metas e Resultados¹¹ que propunha em seu arcabouço distribuir as políticas e ações da prefeitura em 12 áreas estratégicas de resultados e 40 projetos sustentadores, sendo uma dessas áreas, a Educação Municipal.

Segundo esse programa:

O futuro que queremos para Belo Horizonte é uma cidade com capital humano de alta qualidade, com níveis de educação comparáveis com as principais metrópoles desenvolvidas do mundo, com o analfabetismo erradicado e a melhoria da qualidade da educação tratada como prioridade. Os índices de evasão escolar e qualidade do ensino serão comparáveis a cidades de destaque no mundo.

Por isso, a promoção de um salto na qualidade da educação e na escolaridade dos belo-horizontinos é elemento central da Estratégia de Desenvolvimento da cidade, como estabelecido no Plano Estratégico BH 2030, elaborado e discutido com a cidade. (BELO HORIZONTE, 2014, s/p).

11 Informações sobre o BH Metas e Resultados disponíveis em: <<http://bhmetasresultados.pbh.gov.br/>>. Acesso em: 27/04/2014

O conceito e os preceitos dessa política estão disponíveis para a população belo-horizontina em um *site*, no qual o próprio Prefeito esclarece que o alcance dos resultados propostos depende de gestores públicos comprometidos com suas responsabilidades e tarefas, além de uma parceria com a sociedade civil, a população e o poder legislativo.

Três projetos sustentadores ficaram a cargo da educação municipal: Expansão da Educação Infantil, Expansão da Escola Integrada¹² e Melhoria da Qualidade da Educação.

O projeto sustentador de Expansão da Educação Infantil tem como objetivo ampliar o número de vagas para atendimento aos estudantes com idades de 0 a 6 anos, por meio de construção de Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs), e/ou, disponibilização de vagas na rede conveniada, com especial atenção às áreas de alta vulnerabilidade social. Como resultado pretende-se que, até 2016, mais de 52 mil estudantes de 4 e 5 anos estejam matriculados na rede municipal e mais de 19 mil estudantes de 0 a 3 estejam matriculados, em tempo integral, na rede própria e/ou conveniada. Pretende-se também a ampliação das vagas para atendimento em tempo integral de estudantes de 4 e 5 anos, em rede própria, para 1.200 vagas até 2016.

O objetivo do projeto sustentador Expansão da Escola Integrada é expandir a oferta de vagas no Programa Escola Integrada (PEI) para os estudantes regularmente matriculados no horário diurno no Ensino Fundamental. Os resultados pretendidos nesse projeto sustentador até 2016 são: 90 mil estudantes atendidos no PEI, mais de 1.688.638 participações no Programa Escola Aberta, cerca de 100 mil participações no Programa Escola nas Férias, 675 oficinas de musicalização ofertadas nas escolas da RME/BH com 8 mil vagas para os estudantes desenvolverem atividades de Ensino de Música e construção de “Escola do Futuro” para atender o Ensino Fundamental em tempo integral com o uso de tecnologia inovadoras.

12 O Programa Escola Integrada é uma política pública educacional do município de Belo Horizonte que tem por pressuposto a extensão do tempo de aprendizagem para estudantes do ensino fundamental nas escolas da Prefeitura. Os estudantes passam a ter, além das quatro horas e trinta minutos no ensino regular, onde estão matriculados, mais quatro horas e trinta minutos no contra turno, onde são desenvolvidas atividades de esportes, artes, informática, reforço escolar, dentre outras. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&tax=17919&lang=pt_BR&pg=5564&taxp=0> Acesso em: 17/11/2013.

O terceiro projeto sustentador da área estratégica da educação, Melhoria da Qualidade da Educação, tem como objetivo o aumento da qualidade da educação pública municipal ofertada em Belo Horizonte por meio da garantia de acesso e permanência dos estudantes, bem como a garantia da alfabetização até os 8 anos e o desenvolvimento das competências básicas de cálculos matemáticos e resolução de problemas, de forma equitativa. Como resultado pretende-se que, em 2015, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), nos anos iniciais do Ensino Fundamental, seja de 5.9, e nas séries finais seja de 4.9.

Frente ao desafio de implantar e desenvolver os três projetos sustentadores da Educação, a Secretaria de Educação contratou, em 2010, a assessoria da Fundação Dom Cabral (FDC) com o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico e integrado, que considerasse as ações da SMED/BH, Escolas Municipais e Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs) de forma a promover o alinhamento das ações que acontecem nas escolas às estratégias da SMED/BH, por meio da modelagem de processos de trabalho que envolvam as escolas e a SMED/BH.

Segundo a coordenadora do Escritório de Projetos da SMED/BH, na época, a ideia é que esse planejamento fosse reavaliado, pelos gestores da SMED/BH após quatro anos, considerando que as políticas educacionais públicas normalmente acompanham os planos plurianuais da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Além disso, foi considerado que estava sendo elaborado e discutido a nível federal, estadual e municipal o Plano Nacional de Educação e, portanto, seria importante reavaliar esse planejamento considerando as discussões feitas nos próximos anos.

Para atingir esse objetivo, o projeto apresentado pela FDC foi desenvolvido em três etapas: definição da visão, missão e valores da RME/BH com o mapeamento do contexto e definição dos objetivos estratégicos da SMED/BH e das Escolas; capacitação dos gestores escolares e gestores da SMED/BH em gestão por processos e gestão de projetos; e, a definição das diretrizes para a gestão escolar da RME/BH, e das competências e habilidades necessárias para os profissionais que desejam atuar nessa gestão.

A primeira etapa do projeto foi desenvolvida durante o ano de 2010.

Nas reuniões com a presença de gestores escolares, gestores da SMED/BH e gestores das Gerências Regionais de Educação (GEREDs), foram debatidas e

definidas a missão, a visão e os valores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), conforme figura 3.

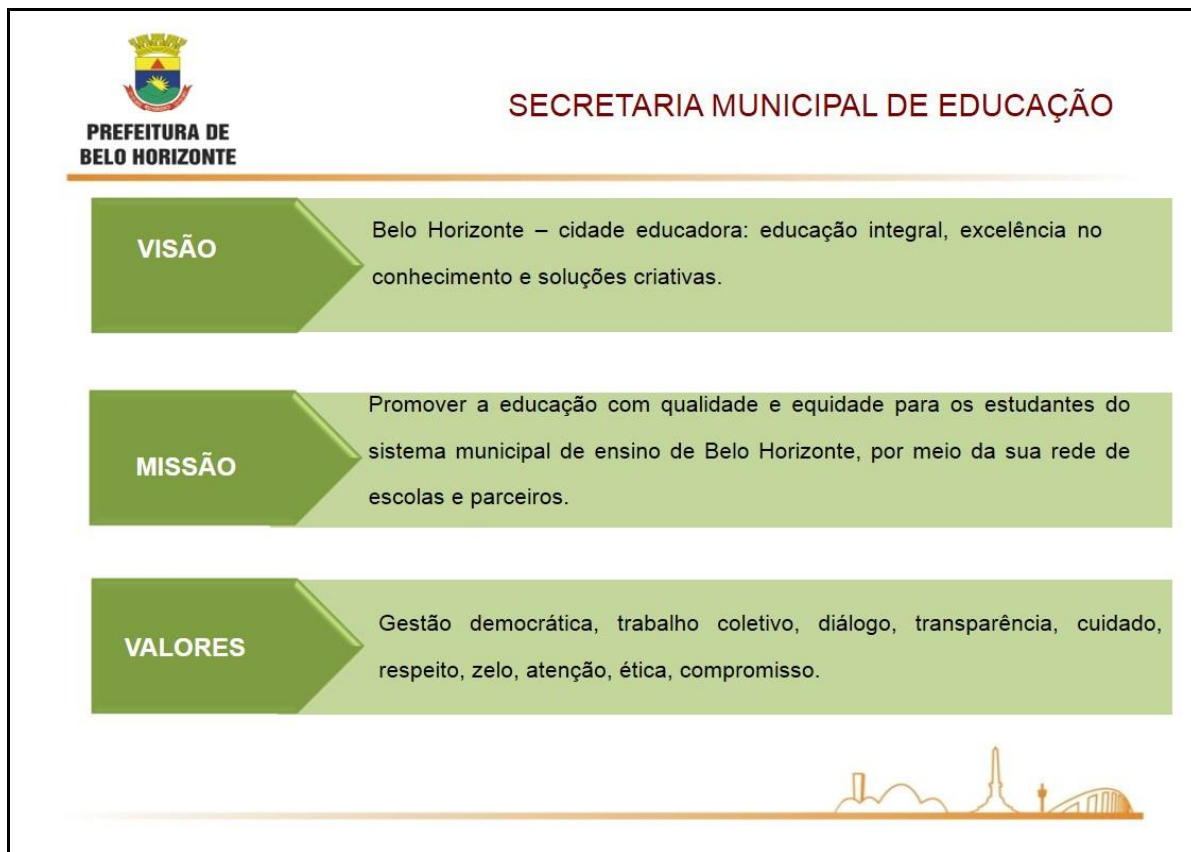


Figura 03: Visão, missão e valores da RME/BH

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos. Apresentação. Documento de circulação interna.

Na sequência dessa primeira etapa do projeto, esses mesmos gestores mapearam os contextos organizacionais da SMED/BH e das escolas, de forma a identificar as atividades e os relacionamentos existentes entre elas para apontar, assim, os objetivos estratégicos dessas duas organizações.

O resultado final dessa etapa, concluída em dezembro de 2010, foi a confecção e divulgação dos mapas estratégicos da SMED/BH e das Escolas Municipais.

A figura 4 mostra os objetivos estratégicos elencados para a SMED/BH, como órgão gestor responsável pela definição das políticas educacionais da RME/BH.



Figura 04: Mapa Estratégico da SMED/BH

Fonte: Intranet da Educação. Documento de circulação interna.

É possível observar, na coluna da esquerda, que as diretrizes foram colocadas no mapa, horizontalmente, de forma que a base do mapa é a primeira diretriz: pessoas. Assim, o desenvolvimento dos objetivos de cada uma das diretrizes, que se seguem, a partir da diretriz base: pessoas, irão colaborar para o alcance da diretriz que está no ápice: imagem.

Ficou definido como objetivos da diretriz pessoas: elaborar política de Gestão de Pessoas, reduzir o absenteísmo, ampliar e melhorar a capacitação, desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por resultado, reestruturar a área de Gestão de Pessoas e aumentar o índice de satisfação dos profissionais. Nesta diretriz base, também foi incluído o objetivo referente a infraestrutura: ampliar e melhorar a infraestrutura física e de tecnologia da informação (TI).

Com relação à diretriz processos, os objetivos definidos foram: aprimorar a aprendizagem, desenvolver modelo de Gestão de Custos, expandir e melhorar a Educação Infantil, reestruturar o modelo de Gestão da Escola, reestruturar o modelo de Gestão da SMED, instituir a gestão das relações institucionais e melhorar a

eficácia da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Para a terceira diretriz, integração social, foram definidos dois objetivos: ampliar e intensificar a relação com a família e melhorar a integração institucional.

Quanto à diretriz melhoria da aprendizagem, os objetivos elencados foram: melhorar o Ideb (diminuir a distorção idade/ciclo e aumentar a proficiência), garantir que todos os alunos estejam lendo aos oito anos de idade, aumentar anos de escolarização da população, ampliar o atendimento à Educação Infantil, reduzir o analfabetismo e ampliar o atendimento em tempo integral nas escolas.

Finalmente, para a diretriz imagem, que está no ápice do mapa, o objetivo final é aumentar o índice de satisfação do público atendido pela Rede Municipal de Educação.

Os objetivos estratégicos elencados para as escolas municipais constam na figura 5.



Figura 05: Mapa Estratégico das Escolas Municipais

Fonte: Intranet da Educação. Documento de circulação interna.

Constata-se que as diretrizes do mapa das escolas, explicitadas na primeira

coluna, são as mesmas do mapa da SMED, excetuando-se apenas a diretriz imagem. Neste mapa, o ápice é a diretriz melhoria da aprendizagem.

Desta forma, para a diretriz base: pessoas, os objetivos para as escolas são: organizar ações para a redução do absenteísmo, implementar a política de gestão de pessoas, capacitar nas competências essenciais, melhorar o clima escolar (expectativa dos professores em relação a aprendizagem dos estudantes).

Para a diretriz processos, foram elencados os objetivos: definir currículos, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes; implantar o modelo de Gestão de Custos, reestrutura a gestão pedagógica, administrativa e financeira; gerir o processo de aprendizagem de cada aluno; desenhar e implantar o processo de acolhimento dos professores, famílias, profissionais e estudantes e fortalecer as relações institucionais.

No que se refere à diretriz integração institucional, os objetivos foram: intensificar a relação com as famílias e construir um novo regimento escolar.

E para atingir a diretriz melhoria da aprendizagem, ápice deste mapa, os objetivos propostos foram: melhorar os indicadores educacionais medidos pelo Ideb e pelo Avalia-BH, garantir a equidade, aumentar o índice de atendimento em tempo integral nas escolas e melhorar o processo de gestão da escola e da UMEI.

Nesses dois mapas, os objetivos a serem alcançados pela educação municipal de Belo Horizonte tiveram como referência a visão, missão e valores da RME/BH, bem como os pressupostos do Programa BH Metas e Resultados.

A segunda etapa do projeto, sob a assessoria da FDC, foi desenvolvida, em 2011, e finalizada no mês de abril desse mesmo ano. Gestores escolares e os gestores da SMED/BH e das Gereds (por representatividade de gerências) foram capacitados pelos técnicos na FDC em: gestão por processos (modelagem de processos atuais e ideais) e gestão de projetos. O resultado final dessa fase foi a implantação do Escritório de Gestão de Projetos, que se tornou o setor responsável por desenhar, implementar e monitorar os projetos desenvolvidos pela SMED/BH para atingir os objetivos estratégicos elencados nos mapas já apresentados.

Na cerimônia de apresentação do Escritório de Projetos aos gestores escolares, gestores da SMED e das Gereds, em abril de 2011, a Secretária de Educação apresentou o escopo dos cinco primeiros projetos a compor a carteira deste Escritório.

Dentre esses projetos, estava o Projeto Gestão de Pessoas que tinha como escopo:

Instituir uma política de Gestão de Pessoas, criando novos processos e fluxos internos à Secretaria Municipal de Educação, articulados com outros órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte, visando à melhoria do índice de satisfação dos profissionais da educação e do público atendido, no prazo de nove meses. (SMED/BH, 2011, s/p).

Uma das ações do projeto proposta, desenvolvida ao longo de 2011, e que se constitui como a terceira etapa do projeto de assessoria da FDC, foi o levantamento dos perfis dos gestores escolares da RME/BH.

O resultado desse levantamento, apresentado à SMED/BH ao final de noventa dias, foi a elaboração de um documento no qual constavam as diretrizes para a gestão escolar da RME/BH, bem como as competências e habilidades necessárias para os profissionais que desejam atuar nessa gestão.

Para atingir esse resultado, duas profissionais da FDC ficaram responsáveis por desenvolver e aplicar uma metodologia de coleta de dados que contou a participação de diretores, vice-diretores, professores e gestores da SMED/BH, indicados pela Secretária de Educação. Os participantes da dinâmica foram divididos em dois grupos. Cada um dos grupos participou de um dos *workshops* por dois dias, totalizando uma carga horária de 16 horas.

O primeiro *workshop*, intitulado “Construção”, tinha como meta elencar as competências e habilidades da gestão escolar, por meio da explanação dos participantes quanto ao que entendiam ser o objetivo da gestão escolar e os objetivos de cada uma das três dimensões da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira. Cabia a esse primeiro grupo, composto por dois diretores, um vice-diretor, dois professores e dois gestores da SMED/BH, elencar os objetivos da gestão escolar e de suas dimensões, as ações necessárias para atingir tais objetivos, o contexto onde essas ações aconteciam e os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores para desenvolvimento dessas ações. Todas as colaborações foram registradas em planilhas eletrônicas pela equipe da FDC.

O segundo *workshop*, intitulado “Validação”, tinha como meta validar as informações elencadas e registradas no primeiro *workshop* e apresentadas pelas profissionais da FDC. Foi solicitada, também, a presença nesse *workshop* de um dos

diretores e de um dos professores que participaram o grupo de Construção. Compuseram esse grupo também: um diretor, dois vice-diretores, um professor e os mesmos gestores da SMED/BH. Cabia a esse segundo grupo analisar e validar no registro do primeiro grupo, em cada uma das três dimensões da gestão escolar: os objetivos, as ações desenvolvidas e as habilidades e competências necessárias. A presença de dois componentes do primeiro grupo garantiu o esclarecimento de dúvidas quanto a algumas questões e a validação de outras.

Todas as informações produzidas nesses dois *workshops* foram compiladas pelas profissionais da FDC e compuseram os documentos entregue à SMED/BH como resultado final do trabalho contratado.

Dentre esses documentos estava o Mapa de Diretrizes para a Gestão Escolar e a listagem das competências e habilidades necessárias em cada uma das três dimensões escolares: pedagógica, administrativa e financeira, que são apresentadas nas páginas a seguir. Esse Mapa e as informações sobre as competências e habilidades dos gestores escolares foram divulgadas na Intranet da Educação para conhecimento de todos durante o processo eleitoral em 2011.

Tais documentos representaram um diferencial no processo seletivo de gestores da RME/BH por demonstrarem sob quais princípios se basearia a gestão escolar nos próximos anos e que será apresentado na próxima seção.

1.2.2 A política de seleção de gestores da RME/BH para o mandato 2012/2014

Como se pode observar no relato anterior, a nova política de gestão da administração pública da PBH, focada em metas e resultados e baseada no alinhamento das 12 áreas estratégicas elencadas pelo Programa BH Metas e Resultados, promoveu, na Educação Municipal, várias ações voltadas para o desenho e redesenho de processos administrativos e a implantação de projetos e políticas focadas nos resultados e metas.

Assim, as ações iniciadas em 2009, em especial aquelas ligadas à gestão estratégica, influenciaram a política de seleção dos gestores da RME/BH, refletindo no último pleito que aconteceu em novembro de 2011 e que elegeu os diretores e vice-diretores da RME/BH para o mandato 2012/2014.

Dentre as ações propostas para esse processo eleitoral, baseadas na nova política de gestão da PBH, estava a obrigatoriedade dos candidatos, no ato da inscrição das chapas, apresentarem um Plano de Trabalho alinhado com os

objetivos estratégicos da SMED/BH e das escolas.

A obrigatoriedade de apresentação do Plano de Trabalho faz parte do processo eleitoral desde o pleito de 2002. Contudo, nos pleitos de 2002, 2004 e 2006, o Plano de Trabalho devia ser apresentado como súmulas das ações a serem desenvolvidas durante o mandato. Não havia, portanto, parâmetros para a elaboração desse Plano. Em 2008, pleito anterior ao que é a base desse estudo, há a solicitação de que o Plano de Trabalho seja elaborado considerando apenas a dimensão pedagógica da gestão escolar. Em 2009, a súmula de ações a serem desenvolvidas passa a contemplar outras dimensões da gestão estratégica.

Dessa forma, observa-se a influência da política de gestão estratégica da PBH para as escolas municipais no Decreto nº 14.628, de 04 de novembro de 2011, assinado pelo Prefeito, que em seu Art. 4º, inciso I, § 1º, descreveu o teor do plano de gestão que deveria ser entregue pelos candidatos, a partir de então:

O plano de trabalho da gestão [...] deverá apresentar estratégias relacionadas ao desenvolvimento das dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira da unidade de ensino, tendo como referências as diretrizes definidas pela Secretaria Municipal de Educação (BELO HORIZONTE, 2011, s/p).

Esse Decreto descreveu também, em seu Art. 14, as atribuições dos gestores escolares:

- I - executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação;
- II - cumprir e fazer cumprir, no âmbito da unidade de ensino, as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação;
- III - implementar os programas educacionais do Município, bem como os programas e projetos que o Município aderir, visando a aprimorar a qualidade da aprendizagem;
- IV - incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar;
- V - promover diálogo das ações intersetoriais, no âmbito de sua competência, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal;
- VI - cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de sua competência;
- VII - manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência;
- VIII - preservar o sigilo das informações;
- IX - tratar todos com zelo e urbanidade;

X - garantir a correta escrituração escolar, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos;
XI - fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos;
XII - fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente. (BELO HORIZONTE, 2011, s/p).

É importante observar que as atribuições descritas neste decreto estão focadas nas dimensões administrativas e/ou financeiras da gestão escolar, ficando as atribuições da dimensão pedagógica, pouco explicitadas. Contudo, como se verá nas páginas seguintes, o Mapa de Diretrizes para a Gestão Escolar da RME/BH deixa claro o objetivo da gestão pedagógica.

As atribuições normatizadas no decreto de 2011 foram detalhadas na Portaria SMED nº 262/2011¹³, de 07 de novembro de 2011, que reforçou a ideia de gestão escolar baseada nos objetivos estratégicos elaborados e descritos no Mapa Estratégico SMED/BH, quando no Art. 5º § 1º orientou:

O Plano de Trabalho da Gestão, [...] deverá considerar os objetivos constantes no Mapa Estratégico da Secretaria Municipal de Educação no que couber: I - Melhoria da aprendizagem [...] II - Integração Institucional [...] III - Melhoria dos processos de trabalho e de aprendizagem da Escola / UMEI [...] IV - Melhoria do clima escolar [...] V - Infraestrutura e Tecnologias. (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE, 2011c, s/p).

O Plano de Trabalho da Gestão Escolar elaborado pelos candidatos, após eleição, passou a representar as bases para a elaboração do Plano de Metas, pactuados entre as instituições e a SMED/BH para a gestão 2012-2014.

Todos esses marcos legais serviram para reafirmar a política administrativa da PBH. E assim, por meio desses atos de legalidade, a SMED/BH explicita a necessidade da gestão escolar ser uma gestão estratégica, compartilhada e por competência, e determina o caráter do pleito de 2011.

13 Disponível na íntegra em:

<<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1069258>> Acesso em 20/01/2012.

1.2.2.1 Características do processo seletivo para o mandato 2012/2014

O processo seletivo para gestores escolares ocorrido em 2011 para o mandato 2012/2014 apresentou algumas características diferenciadas em relação aos processos dos anos anteriores.

A principal delas diz respeito à elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura. Nesse pleito, houve por parte da SMED/BH a explicitação de que tal plano deveria estar alinhado com os objetivos estratégicos da SMED e das escolas. Fica clara a intenção do órgão central de promover, ainda durante o processo eleitoral, uma reflexão sobre a gestão estratégica nas escolas municipais e suas implicações.

Nas palavras da Secretária de Educação do município:

[...] estamos também aprimorando o formato do **Plano de Trabalho da Gestão**, que deverá conter propostas claras e objetivas que contemplem as dimensões pedagógica, administrativa e orçamentário-financeira, além de estratégias que garantam a excelência no processo de ensino e aprendizagem. (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE, 2011b, p. 6).

Outra característica que diferenciou esse pleito foi a divulgação por parte da SMED/BH, na Intranet da Educação, das diretrizes para excelência na Gestão Escolar e as competências e habilidades para essa gestão. Tal documento apoiou-se no trabalho desenvolvido pelo projeto Gestão de Pessoas, que elencou o perfil dos gestores da RME/BH. O objetivo era divulgar as competências e as habilidades que a SMED/BH considerava necessárias em cada uma das três dimensões de atuação dos gestores: administrativa, pedagógica e orçamentário-financeira de forma a se estabelecer uma gestão estratégica e compartilhada.

As diretrizes foram disponibilizadas em um *slide* no qual estava explicitado o objetivo da gestão escolar da RME/BH e os objetivos de cada uma das três dimensões da gestão escolar: administrativa, pedagógica e financeira, conforme figura 6.

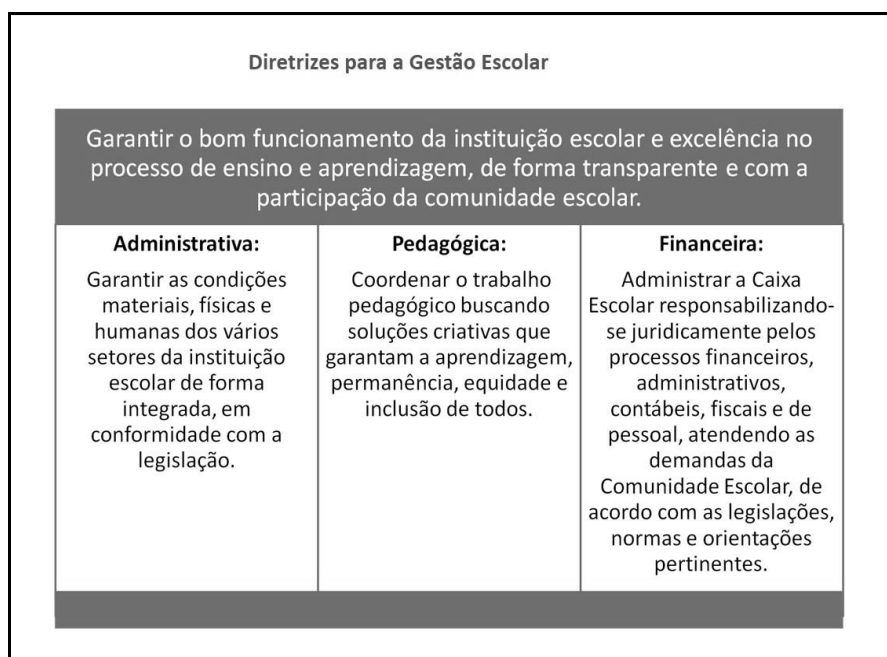


Figura 6: Mapa de Diretrizes para a Gestão Escolar da RME/BH

Fonte: Intranet da Educação – Documento de circulação interna.

As competências e as habilidades para a gestão escolar nas dimensões pedagógica e administrativa foram disponibilizadas em dois *slides*. A figura 7, a seguir, traz as primeiras competências e habilidades necessárias para essas dimensões.

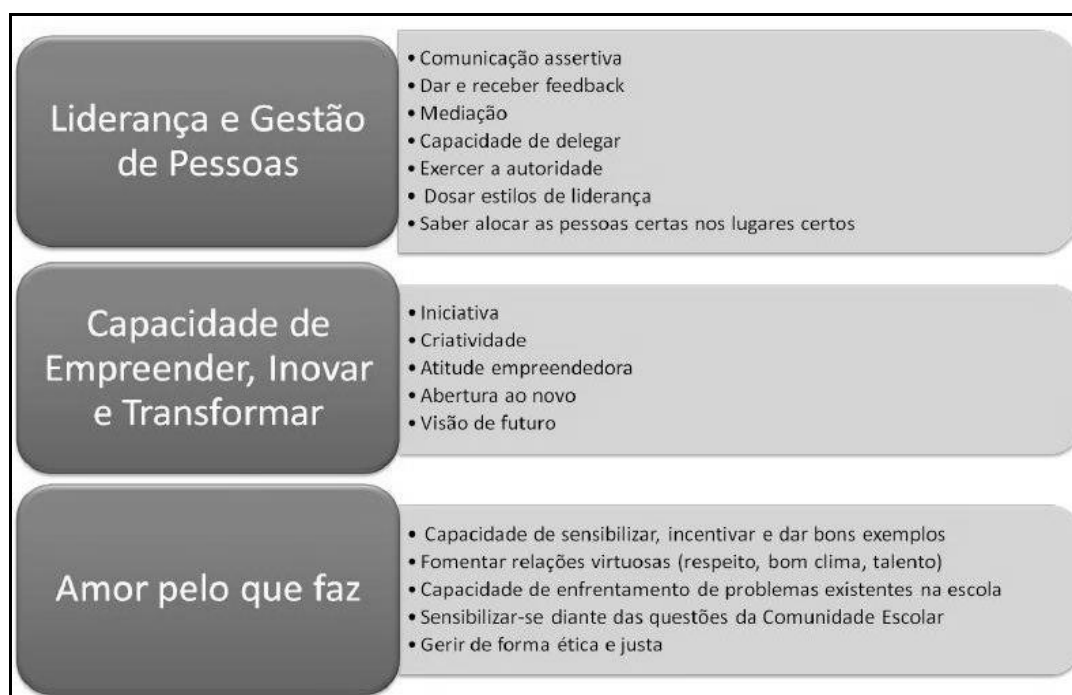


Figura 7: Competências e habilidades para gestão escolar nas dimensões pedagógica e administrativa – 1ª relação

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos – Documento de circulação interna

A figura 8 complementa as competências e as habilidades necessárias para as dimensões pedagógica e administrativa.

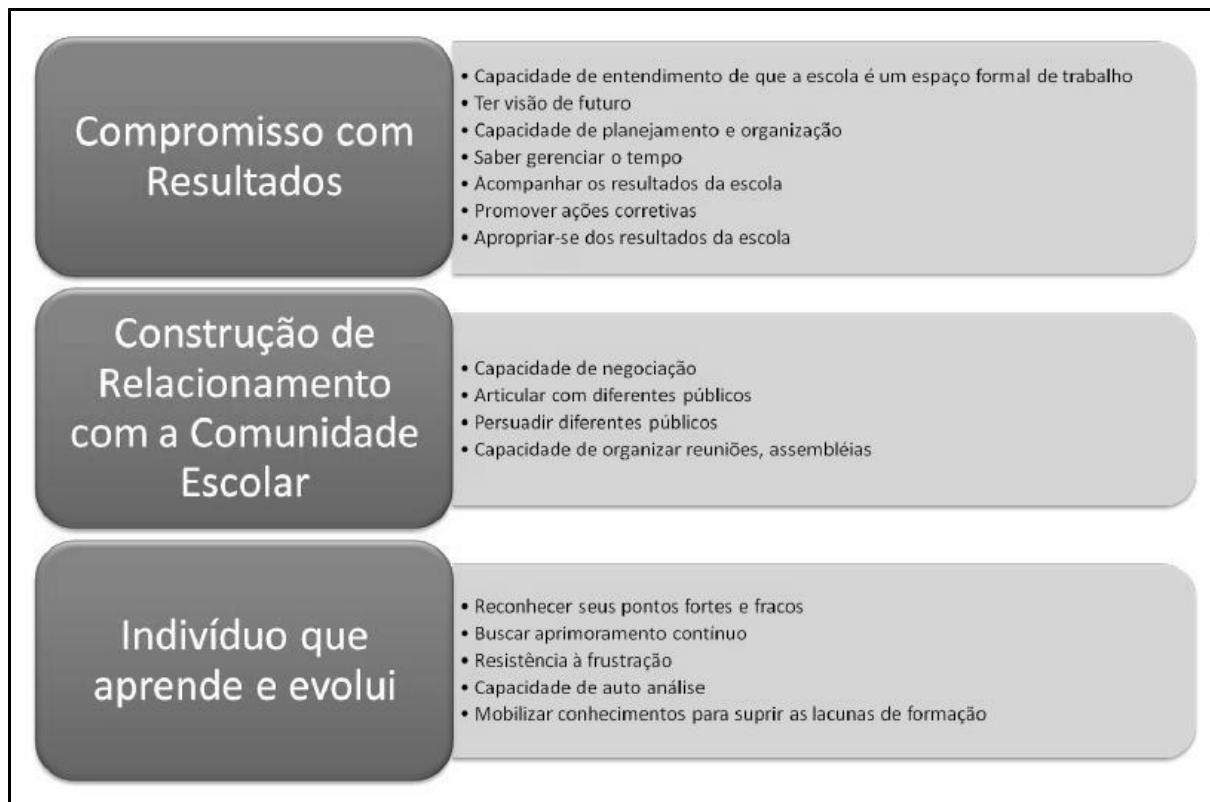


Figura 8: Competências e habilidades para gestão escolar nas dimensões pedagógica e administrativa – 2ª relação

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos – Documento de circulação interna

As competências relativas à dimensão financeira foram disponibilizadas em outros dois *slides*. A figura 9 traz as primeiras competências e habilidades necessárias para essa dimensão.



Figura 9: Competências e habilidades para gestão escolar na dimensão financeira – 1ª relação

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos – Documento de circulação interna

A figura 10 complementa as competências e as habilidades necessárias para a dimensão financeira.

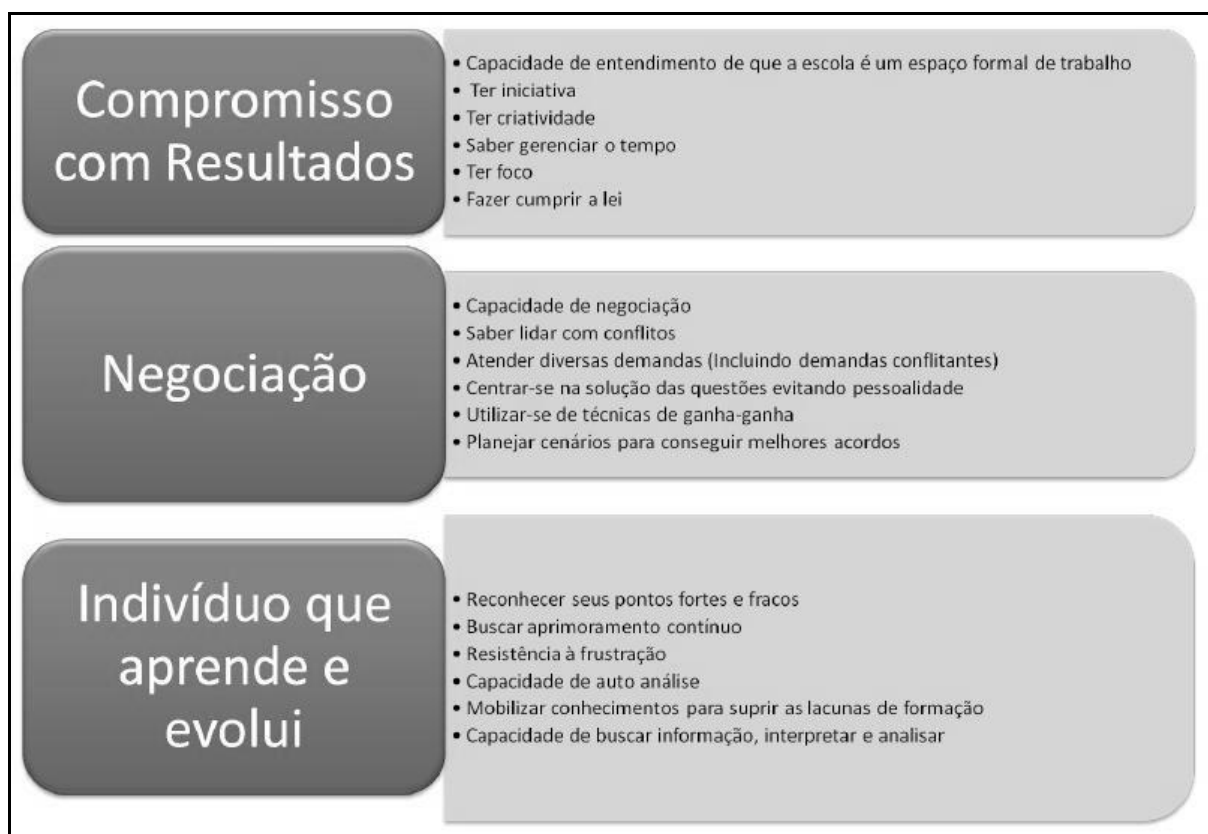


Figura 10: Competências e habilidades para gestão escolar na dimensão financeira – 2ª relação

Fonte: Escritório de Gestão de Projetos – Documento de circulação interna

Observa-se que, além das competências de ordem pedagógica, inerentes à função docente, é necessário que os gestores também tenham ou desenvolvam competências administrativas e financeiras como: liderança, gestão de pessoas, compromisso com resultados, construção de relacionamento com a comunidade escolar, trabalho em equipe, compromisso com a Causa Educação, planejamento, execução e controle de processos e negociação.

A divulgação das diretrizes das competências e das habilidades para a gestão escolar possibilitou aos candidatos para o mandato 2012/2014, uma melhor compreensão sobre quais parâmetros o Plano de Trabalho da Gestão Escolar deveria ser elaborado.

1.3 O Plano Trabalho da Gestão Escolar para a candidatura no processo seletivo mandato 2012/2014

Para se inscreverem no processo seletivo de gestores escolares referente ao pleito 2011, mandato 2012/2014, os candidatos precisaram apresentar um Plano de Trabalho da Gestão Escolar.

De forma a orientar a escrita desse plano, a SMED/BH publicou, em 11 de novembro de 2011, a Portaria SMED nº 262/2011 e o caderno intitulado: “Eleição de Diretores e Vice-diretores das Unidades Escolares. Triênio 2012/2013/2014. Legislação 2011”.

Nesse caderno, os anexos VI e VI-A, compostos por 8 laudas cada um, se referiam respectivamente ao Plano de Trabalho da Gestão Escolar para a Educação Básica e ao Plano de Trabalho da Gestão Escolar para a Educação Infantil (UMEIs).

A primeira lauda trazia questões relativas a: motivos pelos quais o candidato estava tentando se eleger a gestor escolar, os principais desafios da gestão escolar na opinião destes e quais as três características mais importantes de um bom gestor. Na segunda lauda desses anexos, os candidatos deveriam apontar três temáticas que consideravam pertinentes ao processo de formação continuada de gestores escolares e pontos pessoais que consideravam frágeis e potenciais para sua atuação como gestores.

As seis laudas posteriores diziam respeito à elaboração do Plano de Trabalho. Para cada uma das três dimensões: pedagógica, administrativa e orçamentário-financeira, foram apresentados: o conceito e os objetivos estratégicos em acordo com o mapa estratégico das escolas municipais e em consonância com os projetos sustentadores da educação municipal. Os candidatos deveriam propor para cada um dos objetivos estratégicos, de cada uma das dimensões, as ações por eles desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos. Para a dimensão pedagógica foram elencados nove objetivos, cinco para a dimensão administrativa e três para a dimensão orçamentário financeira.

Todas as laudas deveriam ser assinadas pelos componentes da chapa, ou seja, o candidato a Diretor, a Vice-diretor escolar e Vice-diretor de UMEI, quando a escola tivesse UMEI vinculada e participando do processo eleitoral.

Como se pode observar o desafio proposto para os candidatos na formulação desse Plano de Trabalho foi o de pensar ações estratégicas para alcançar os

objetivos explicitados no mapa estratégico das escolas em consonância com o mapa estratégico da SMED/BH, da publicação da Portaria SMED nº 262/2011, em 11 de novembro, até a inscrição da chapa em 24 de novembro. E ainda, considerar as necessidades e as particularidades educacionais da instituição, para a qual estavam se candidatando, dentro do contexto da RME/BH, de forma que essas informações posteriormente compusessem o Plano de Metas pactuado entre as instituições escolares e a SMED/BH.

1.4 O apoio da SMED/BH aos candidatos do mandato 2012/2014

Desde o primeiro processo eleitoral, no início da década de 1990, a SMED/BH sempre se responsabilizou pela normatização das eleições de gestores escolares nas escolas municipais, por meio de decretos (minutados para a Prefeitura) e/ou portarias.

Observando os documentos, produzidos ao longo dos últimos vinte anos, é possível constatar que esta responsabilidade ficou centralizada apenas nessa questão, ou seja, nas questões legais dos pleitos de forma a garantir que esses transcorressem dentro da legalidade.

Para isso, desde o pleito de 2000, foi constituída no âmbito da SMED/BH uma Comissão Eleitoral Central que tem como atribuição acompanhar o processo de eleição de Diretores e Vice-Diretores das Escolas Municipais de Belo Horizonte, especialmente recebendo e julgando recursos interpostos, na SMED, quanto à votação e à apuração dos votos nas unidades escolares.

Assim, como nos pleitos anteriores, foi constituída pela Portaria SMED Nº 263/2011, de 7 de novembro de 2011, a Comissão Eleitoral Central composta por oito representantes de gerências e setores da SMED ligados diretamente ao processo eleitoral nas escolas para o pleito de 2011.

A exemplo das outras comissões, essa também ficou responsável por receber, analisar e julgar recursos. Diferenciando-se das demais apenas no processo de comunicação com os candidatos por optar pela utilização da Intranet da Educação como ferramenta tecnológica para divulgação das instruções e normatizações da eleição para o mandato 2012/2014. E ainda, criou e divulgou um endereço de e-mail próprio para que os candidatos pudessem encaminhar suas

questões. Contudo, os recursos interpostos ainda foram enviados de forma impressa e assinada.

Constata-se, portanto, que apesar de todas as mudanças provocadas no pleito de 2011, em especial quanto à necessidade de elaboração de um Plano de Trabalho em consonância com o mapa estratégico da SMED/BH, não houve uma ação sistematizada na SMED/BH de apoio aos candidatos. A ação da Comissão, e suas atribuições, foram as mesmas dos anos anteriores, restringidas às questões legais do processo eleitoral.

Cabe aqui a seguinte reflexão: como implementar mudança na gestão escolar, considerando a importância de uma gestão estratégica e compartilhada, como está claro no pleito de 2011, se o processo de acompanhamento pela SMED/BH é o mesmo nos últimos 13 anos? E ainda: qual o impacto da falta de apoio e formação para os candidatos na elaboração dos planos de trabalho?

A seguir será tratado a formação de gestores na RME/BH.

1.5 A Formação de Gestores Escolares na RME/BH e suas implicações

A contextualização e o histórico relatados anteriormente sinalizam para um movimento da SMED/BH no sentido de ajustar a gestão estratégica e democrática nas escolas municipais aos objetivos elencados e discutidos nos últimos três anos.

Contudo, é possível verificar que apesar de todo esse percurso, o processo seletivo dos diretores e vice-diretores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH) continua o mesmo daquele implementado na década de 1990, ou seja, docentes e/ou técnicos superiores em educação¹⁴ são eleitos por voto direto para o cargo de gestores escolares, independente de seus perfis ou currículos.

Constata-se também que não há no âmbito da SMED/BH uma política de formação inicial de gestores para a RME/BH que subsidie a escrita do Plano de Trabalho (exigência para a candidatura a partir do pleito de 2011) e que as formações continuadas, em especial no período de 2009-2013, aconteceram por meio de reuniões e fóruns.

¹⁴ Técnicos superiores em educação são pedagogos concursados que atuam na coordenação pedagógica das escolas municipais.

O quadro 1 demonstra as ações de formação continuada para os gestores escolares que aconteceram no período de 2009-2013, com as respectivas datas e pautas.

Quadro 1: Reuniões e fóruns de gestores escolares no período 2009-2013

TIPO	DATA	CARGA HORÁRIA	PAUTA
VIII Fórum de Diretores	30/03/2009	4 horas	Monitoramento da Aprendizagem; Atualização de dados do Sistema de Gestão Escolar (SGE)
Reunião Diretores e Vice-Diretores de UMEI's	10/06/2009	4 horas	Apresentação da Política de Educação Infantil da RME; Recursos da Caixa Escolar; Projeto de Ação Pedagógica (PAP)
IX Fórum de Diretores	22/06/2009	4 horas	Proalfa 2009; Programa Saúde na Escola (PSE); Escola Integrada; Pílulas da Ciência (UFMG)
Fórum de Diretores	04/02/2010	8 horas	Homenagem aos alunos vencedores das Olimpíadas de Matemática; Avalia-BH; Estudos intensivos; Projeto Cidade Educadora; Avaliação da gestão escolar.
Fórum de Diretores	06/08/2010	4 horas	Ideb; Regimento Escolar; Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPF); Projeto de Intervenção Pedagógica, Proposição Curricular; Projeto de Ação Pedagógica (PAP); Agentes de Informática
Fórum de Diretores	11/04/2011	8 horas	Avalia-BH; Mapa Estratégico SMED e escolas; Regimento Escolar; Caixa Escolar; 3º Ciclo; Programa Saúde na Escola (PSE)
Fórum de Diretores	05/05/2011	4 horas	Previdência do servidor; Recursos da Caixa Escolar
6ª Edição do Café com os Diretores, Vice-diretores e Gestores da RME/BH	15/12/2011	4 horas	Apresentação da nova Intranet da Educação; Distribuição do Kit Literário; Entrega da agenda da Educação 2012; Assinatura das ordens de serviço para a implantação e ampliação de Unidade Municipais de Educação Infantil (UMEI's)
I Fórum de Vice-Diretores de Educação Infantil de 2012	05/01/2012	4 horas	Planejamento 2012
Fórum de Diretores	27/04/2012	4 horas	Lançamento do Guia de Promoção da Saúde, do Programa Saúde na Escola; Apresentação dos resultados do Avalia-BH; Caixas Escolares
Fóruns Regionalizados para os Diretores da RME/BH	de 05 a 09/11/2012 (Conforme cronograma: duas regionais por dia, uma em cada turno: manhã e tarde)	4 horas	Devolutiva do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), feito com a Perfil Antropológico; Realização do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) das principais questões relativas à gestão das escolas, para subsidiar o encontro do Prefeito com os Diretores (as)

7ª Edição do Café com os Diretores, Vice-diretores e Gestores da RME/BH	13/12/2012	4 horas	Apresentação balanço do desempenho da educação municipal entre 2009-2012; Homenagem aos alunos vencedores das Olimpíadas Brasileiras de Matemática das Escolas Públicas
Fórum de Diretores	23/04/2013	4 horas	Apresentação da Secretária Municipal de Educação; Apresentação da Secretária Municipal de Planejamento, Orçamento e Informação; Demandas dos Diretores para o Prefeito: encaminhamentos realizados.

Fonte: Elaborado pela autora com base em documentos internos enviados pela SMED/BH às Gereds no período de 2009-2013 e notícias divulgadas no Diário Oficial do Município (DOM).

Analisando o quadro anterior, é possível constatar que os fóruns e reuniões de gestores, no período de 2009-2013, tiveram um caráter de alinhamento e repasse de informações, no sentido de criar a aproximação entre os gestores escolares, o órgão central e as políticas por esse emanadas.

É preciso dizer que os fóruns e as reuniões explicitados no quadro 1 foram destinados apenas aos gestores em cargo de direção e/ou função de vice-direção, eleitos no pleito de 2008 e, portanto, em exercício. Não participaram desses encontros professores e/ou técnicos superiores em educação que posteriormente poderiam se candidatar ao cargo de gestores escolares no pleito de 2011.

Por esse motivo, a Secretária de Educação convocou, em 28 de novembro de 2010, todos os candidatos ao pleito de 2011 para uma reunião em que foram passadas de forma geral os objetivos estratégicos da SMED/BH e das escolas municipais, as diretrizes da gestão escolar da RME/BH e as competências e as habilidades necessárias para a gestão escolar nessa rede.

Como reflexo da nova política de gestão do governo Lacerda, iniciada em 2009 e divulgada aos gestores escolares por meio dos fóruns e reuniões, e considerando a alteração e as exigências decorrentes do pleito 2011, como obrigatoriedade da elaboração detalhada do Plano de Trabalho da Gestão Escolar, houve a necessidade de qualificação das equipes gestoras da SMED/BH e das escolas municipais.

Assim, e de posse do perfil necessário para os diretores e vice-diretores da RME/BH, levantado no ano de 2011 e divulgado no pleito eleitoral deste ano que elegeu os gestores do mandato 2012-2014, foi contratada pela Secretária de Educação, em 2012, uma empresa para fazer o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) desses gestores escolares e dos gestores de nível 1 da SMED/BH.

1.5.1 Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDI)

Os diretores e vice-diretores de escolas municipais e das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs) eleitos para o mandato 2012/2014 apresentaram, no processo de eleição realizado em dezembro de 2011, o Plano de Trabalho da Gestão baseado nos objetivos constantes no Mapa Estratégico da SMED e no Mapa Estratégico das Escolas.

O Plano de Trabalho da Gestão após a posse dos Diretores e Vice-diretores passou a ser o instrumento de monitoramento e avaliação da gestão, e base para que a Escola / UMEI, sob a responsabilidade dos gestores eleitos, ofereça serviços educacionais de qualidade. No primeiro trimestre de 2012 tendo como referência as informações desse Planos de Trabalho, foi pactuado entre gestores escolares e SMED/BH, o Plano de Metas de cada instituição para o mandato 2012-2014.

Com o intuito de desenvolver competências que auxiliassem os gestores das instituições escolares no desenvolvimento de suas atividades e frente aos desafios de implementação do Plano de Trabalho e cumprimento do Plano de Metas, foi contratada, em 2012, a empresa Perfil Antropológico para esse trabalho.

No primeiro momento, em vista ao orçamento disponível na ocasião para essa finalidade, a Perfil Antropológico fez o levantamento do perfil de 188 gestores em cargo de Direção Escolar. No ano seguinte, 2013, esse mesmo trabalho foi realizado com os 255 gestores em cargo de vice-direção escolar, sendo 188 vice-diretores das instituições de educação básica e 67 vice-diretores das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs).

O trabalho desenvolvido pela Perfil Antropológico visou a traçar o perfil individual dos diretores escolares, levantando os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos de acordo com os indicadores de competência alinhados entre a SMED/BH e a empresa, e ainda, realizar com cada diretor a devolução de sua avaliação de competência visando ao autoconhecimento e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Para isso, a equipe da Perfil Antropológico realizou a avaliação de competências de cada gestor por meio do instrumento MAPPA – Mapeamento de Pessoas. Esta empresa, através da aplicação de um questionário de história de vida profissional, inventário psicológico, entrevista individual fez o mapa de competências

de cada um dos gestores considerando as competências e características elencadas no quadro 2.

Quadro 2: Competências e características individuais utilizadas para o PDI

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS
Competências para empreender	Tomada de Decisão; Comando de Pessoas; Busca de Informação; Competição; Competências para a atividade; Foco; Ordem; Dinamismo; Flexibilidade
Competências de auto-gestão	Vínculos com a Vida; Resiliência; Equilíbrio Emocional; Interação com autoridade; Obediência; Rebeldia; Dependência de Aprovação; Competências interpessoais; Vínculos Afetivos; Civilidade; Habilidade de Comunicação; Rivalidade; Irritabilidade; Dissimulação; Manipulação
Competências corporais	Energia e Vigor; Fadiga.

Fonte: Elaborado pela autora com base em documentos internos do Escritório de Gestão de Projetos da SMED/BH.

Os mapas de competência de cada gestor foram trabalhados individualmente em reuniões com a equipe da Perfil Antropológico, quando os PDIs foram desenvolvidos.

Todos os dados compuseram um relatório com informações estatísticas em que constavam as competências dos gestores e os desafios do grupo, como um todo. Este relatório foi encaminhado à SMED/BH e serviu de base para o estabelecimento de políticas de formação de gestores escolares no ano de 2013.

Assim, durante este ano, foram feitas para os gestores eleitos em 2011, oficinas sob a coordenação da equipe da Perfil Antropológico. Estas oficinas foram desenvolvidas após a análise dos PDIs, que indicaram quais os principais temas a serem trabalhados. Em outras palavras, a temática das oficinas baseou-se nos pontos em que os gestores apresentaram mais dificuldade.

Desta forma, quatro temáticas foram trabalhadas em oficinas com estes gestores: Liderança, Gestão do Tempo, Gestão de Pessoas e Gestão de Conflito.

Neste contexto, constata-se que novas exigências foram implementadas na seleção de gestores escolares da RME/BH a partir do pleito de 2011. No tópico a seguir as questões quanto a estas novas exigências serão abordadas.

1.6 Questões acerca das novas exigências da seleção de gestores e gestão escolar na RME/BH

Nesta seção, pretende-se fazer uma reflexão sobre a política e o processo de seleção de gestores da RME/BH, bem como suas implicações no processo de formação de candidatos a cargo de gestão escolar. Esta reflexão será feita com base em duas vertentes: o ciclo de políticas públicas e a relação de interdependência entre os processos de seleção e de formação de gestores de escolas.

1.6.1 Possíveis problemas decorrentes da implementação da política e do processo de seleção na SMED/BH

A política de seleção de gestores escolares na RME/BH está explicitada na Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte (LOMBH) de 31/03/1990, no seu Art. 158, inciso X, que estabelece que nessa rede os diretores e vice-diretores devem ser escolhidos pela comunidade escolar por eleição direta.

Ao longo dos anos, decretos e portarias normatizaram esse processo eleitoral, apresentando pouca variação entre os pleitos. Contudo, no pleito de 2011, pode-se observar uma grande mudança quanto aos documentos obrigatórios para inscrição das chapas, em especial os documentos que compõem o Plano de Trabalho da Gestão.

Tal Plano para ser elaborado exigiu dos candidatos uma reflexão sobre os objetivos explicitados no Mapa Estratégico das escolas, em consonância com o Mapa Estratégico da SMED/BH, bem como a definição por ações estratégicas que, baseadas nesses objetivos, considerassem as necessidades e particularidades educacionais da instituição dentro do contexto da RME/BH. Em outras palavras, há um nível de complexidade e de conhecimento para a elaboração desse Plano, em especial por ser esse documento que subsidiará o Plano de Metas das escolas, que precisa ser considerado e ponderado.

Condé (2012) pontua que as políticas públicas passam por um ciclo de fases que resumidamente seriam: a definição do problema, as informações sobre esse problema, o desenho da política, o ensaio, a implementação, o monitoramento e a avaliação. Esse autor diz ainda que:

Portanto, uma vez que o problema a ser solucionado tenha entrado na agenda, o local da formulação das políticas é quase sempre no terreno das instituições. É sempre positivo recordar que as instituições atuam por diferentes pontos do ciclo: assim, estão influenciando nas alternativas e escolhas, na formulação em geral, na implementação e na avaliação. (CONDÉ, 2012, p. 6).

A gestão escolar da educação entrou em um novo ciclo da política pública, constando na agenda do governo municipal de Belo Horizonte a partir de 2009, quando as novas políticas propostas influenciaram o processo de seleção de diretores e vice-diretores, já no pleito de 2011.

Assim, a SMED/BH, como órgão central responsável pelas políticas públicas educacionais da RME/BH, elaborou o decreto e a portaria para normatizar e instruir o pleito de 2011 com as devidas alterações propostas nessa nova política de gestão pública para a cidade. Portanto, trouxe para si, como instituição, a responsabilidade pelo desenho e pela implementação dessa política.

Contudo, como colocado por Condé (2012), a formulação das políticas acontece sempre em um contexto complexo e difícil em que as decisões precisam ser tomadas pelos atores envolvidos nesse processo, e nem sempre há o tempo para o ensaio, como foi o caso da política implementada no pleito de 2011.

Dessa forma, a implementação que se configura como “teste da realidade, lugar da ação” (CONDÉ, 2012, p. 91), traz consigo, como inerente ao processo do ciclo de políticas, questões que impactam no poder decisório do implementador reforçando, portanto, a ideia de que a implementação da política deve estar junto e em consonância com sua formulação.

Esse foi o caso da política de seleção de gestores escolares da RME/BH, para o pleito de 2011, em se pode observar que a implementação da exigência de um Plano de Trabalho da Gestão, detalhado e em consonância com a política de gestão pública da PBH, focada em metas e resultados, trouxe consigo várias dificuldades.

Segundo Condé (2012), essas dificuldades acontecem, pois essa etapa envolve muitas incertezas, e porque algumas políticas (como a seleção de gestores da RME/BH) são muito complexas. Esse autor cita alguns dos problemas que podem acontecer na fase da implantação de políticas públicas. No que se refere à implementação da nova política de seleção de gestores para o pleito de 2011, houve o que autor chamou de “relação deficiente com o público alvo”, e ainda, pode-se

observar que outro problema foi a falta de capacitação dos gestores responsáveis por essa implantação e pelo monitoramento.

Quanto ao primeiro problema: “relação deficiente com o público alvo” ficou evidenciado que a política não previu uma formação para os candidatos a gestão escolar, mesmo sabendo que o grupo seria muito heterogêneo quanto à experiência em gestão escolar. Além disso, a seleção de gestores da RME/BH é aberta para todos os docentes e/ou técnicos superiores em educação, independente de seus currículos.

O problema de falta de capacitação dos gestores responsáveis pela implantação e pelo monitoramento dessa política evidenciou-se quando, após a eleição e considerando o Plano de Trabalho da Gestão apresentado pelos candidatos eleitos, houve a necessidade de contratação de uma assessoria para desenvolver o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos gestores eleitos. Em outras palavras, os gestores escolares que seriam os responsáveis pela implantação da nova forma de gestão pública da educação, não tinham os conhecimentos e as habilidades necessárias para essa tarefa. Além disso, os gestores da SMED/BH, responsáveis pelo monitoramento dessa política também se mostraram pouco capacitados para essa função quando propuseram que o Plano de Metas das instituições fossem pactuados no primeiro trimestre de 2012 com base em Plano de Trabalho que não foram avaliados.

1.6.2 As implicações da política e do processo de seleção nas ações de formação na SMED/BH

No Brasil, a expressão gestão escolar começou a ganhar evidência no final da década de 1980 e concretizou-se durante a década de 1990 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, que enfatizou a gestão democrática e a realização de uma liderança que estimulasse a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) das instituições escolares.

Foi nesse contexto que, em 1990, o processo de seleção de gestores, por meio do voto direto da comunidade escolar, foi instituído pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), reafirmando assim a política de gestão democrática preconizada pela Constituição Federal de 1988 (CF/88)

Segundo Schneckenberg (2000), este modelo de gestão escolar democrática vem orientando os gestores educacionais, no sentido de se preocuparem com a

qualidade da aprendizagem dos estudantes, de modo que devem conhecer a realidade destes, conhecer a si mesmos e os enfrentamentos e os desafios do dia a dia. Assim, observa-se que esta tarefa exigirá dos gestores a capacidade de promover o envolvimento de todo grupo social, no sentido de unir esforços para atingir os objetivos.

Contudo, as instituições escolares, em especial aquelas de educação pública, apresentam situações complexas por seu caráter democrático e ao mesmo tempo burocrático. Desta forma, fazer gestão escolar no sistema de educação pública é um desafio. A este respeito Souza (2012, p. 164) pontua:

A escola, com as suas diferentes formas de organização e gestão, parece estar para além de uma organização estritamente burocrática. Ela está entre o caos ou o casuísmo e a extrema racionalidade ou organização burocrática, isto é, tem-se a escola como uma instituição que está organizada com base nesses dois amplos aspectos, que por vezes se apresentam como antagônicos, mas que por vezes também convivem no mesmo estabelecimento.

Observa-se, então, que para além das questões administrativo-financeiras é fundamental que os gestores escolares estejam preparados para lidar com as políticas pedagógicas, o monitoramento e avaliação destas e as implicações da gestão de pessoas. Devem, ainda, preocupar-se com o cotidiano escolar das instituições, uma vez que, as questões relatadas anteriormente têm implicações diretas no dia a dia de seu trabalho.

Segundo Paro (2010), há uma contradição que consiste em se ter nas instituições escolares, gestores cujas atribuições e atuações práticas foram concebidas para um papel meramente administrativo, sem reflexão sobre a característica política de seu cargo, diante de um ofício que, por estar vinculado à promoção da educação, é por excelência uma ação democrática.

Sobre esse aspecto, Lück (2000) pondera que o modelo estático de escola, e consequentemente de gestão escolar, vem ao longo dos anos sofrendo modificações e sendo transferido para um paradigma dinâmico. Esse novo paradigma “é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma” e ainda “está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão” na perspectiva de uma alteração “de atitude e orientação conceitual” (LÜCK, 2000, p. 15).

O processo seletivo para gestores escolares da RME/BH, ocorrido em 2011, para o mandato 2012/2014, apresentou algumas características diferenciadas em relação aos processos dos anos anteriores, decorrentes da nova política de gestão pública da PBH, com foco em metas e resultados.

Nesse sentido, a exigência de apresentação do Plano de Trabalho da Gestão tornou-se imperativo, observando-se assim a intenção do órgão central de promover, ainda durante o processo eleitoral, uma reflexão sobre as diretrizes necessárias para uma gestão escolar na RME/BH. Tal intenção encontra respaldo no paradigma dinâmico teorizado por Lück (2000). Em outras palavras, a SMED/BH, com essa política, imprime um novo ritmo às gestões escolares da RME/BH, pois mobiliza seus principais atores (gestores escolares) a planejarem ações de forma estratégica e articulada.

Assim, há uma maior exigência de competência do gestor na medida em que ele precisa ser capaz de planejar as ações, implementá-las e monitorá-las de forma a alcançar as metas propostas.

O perfil necessário para os diretores e vice-diretores da RME/BH tornou-se evidente para a SMED/BH por meio do Projeto de Gestão de Pessoas, desenvolvido no ano de 2011. Além disso, o órgão central considerou importante que os candidatos a gestão escolar tivessem conhecimento desse perfil.

Observa-se, em especial nos últimos três anos, que algumas ações foram implementadas no sentido de aproximar os gestores escolares do órgão central. Dentre essas ações estão os Fóruns de Diretores e Vice-diretores Escolares (com periodicidade semestral) e o Café dos Diretores com a presença do Prefeito de Belo Horizonte (anualmente). E ainda, reuniões com os gestores recém eleitos para explicitar os procedimentos administrativos e financeiros das Caixas Escolares¹⁵ e como realizá-los de forma a garantir sua legitimidade.

Todavia, apesar da SMED/BH ter estabelecido as atribuições e as competências de um gestor escolar, não há no âmbito do órgão central, um

15 As Caixas Escolares são entidades privadas, sem fins lucrativos, com o objetivo de contribuir para a administração e recebimento de subsídio do poder público municipal ou federal, de forma que as instituições escolares municipais possam organizar-se de acordo com o que dispõe a Lei 3.726, de 20 de março de 1984. Tal Lei considera a necessidade de consolidar os processos de descentralização das atividades de aquisição de materiais didáticos e conservação de prédios escolares de ampliar a autonomia financeira das escolas para melhoria da qualidade do ensino oferecido, de aprimorar o sistema de controle da utilização dos recursos públicos destinados à educação e de envolver os pais dos alunos e a comunidade nas prioridades de conservação da escola.

processo de apoio aos candidatos para elaboração do Plano de Trabalho da Gestão Escolar.

Deve-se considerar que nos processos de seleção puderam se candidatar profissionais com experiência ou não em gestão. No pleito de 2011, base desse estudo, segundo dados da Gerência de Organização Escolar da SMED/BH, dos 180 cargos de direção preenchidos o processo eleitoral, 53% foram preenchidos por gestores eleitos no mandato anterior, portanto reeleitos para mais um mandato. Equiparando a complexidade da gestão escolar da RME/BH, e a necessidade da elaboração de um Plano de Trabalho da Gestão, esse alto percentual de reeleição sugere a hipótese de que, por falta de conhecimentos necessários para elaborar um plano tão complexo, muitos professores podem ter optado por não se candidatar.

1.6.3 Os desafios do processo de seleção e a formação para a gestão escolar na RME/BH

Com base no que foi exposto até aqui, pode-se observar que a SMED/BH investiu em mudanças para assumir a concepção de gestão estratégica na educação. Trouxe uma proposta de planejamento estratégico que reúne conceitos e instrumentos modernos de gestão como: visão, missão, valores, mapa estratégico, definição e divulgação das competências e habilidades necessárias para a gestão escolar na RME/BH.

É importante esclarecer que, até então, não havia na RME/BH um documento no qual tais conceitos e instrumentos fossem explicitados e divulgados para conhecimento dos gestores escolares.

Entende-se, portanto, que a exigência do Plano de Trabalho da Gestão em consonância com o plano estratégico da SMED/BH foi uma forma de garantir que os gestores escolares se apropriassem destes novos conceitos e instrumentos de gestão e os aplicassem na escola.

Essa nova exigência no processo de seleção dos gestores levou a uma atualização da gestão escolar na RME/BH. No entanto, dois problemas inter-relacionados se apresentam: o primeiro é até que ponto os candidatos sem experiência e formação em gestão escolar estão preparados para elaborar um Plano de Trabalho em consonância com o plano estratégico da SMED e das escolas municipais? E o outro, até que ponto os candidatos terão conhecimentos e

competências em gestão suficientes para implementação e acompanhamento do plano proposto?

Os problemas acima descritos apontam para dois grupos de candidatos à gestão escolar. O grupo de candidatos sem experiência em gestão e que podem encontrar dificuldades para elaboração de um Plano de Trabalho efetivo e sua posterior implementação. E outro grupo de candidatos que buscam a reeleição e, portanto, já têm conhecimento e experiência na gestão escolar. Contudo, frente às mudanças propostas pela SMED/BH para a gestão estratégica da RME/BH, mesmo esses candidatos experientes podem enfrentar dificuldades para elaboração e implementação do Plano de Trabalho.

Nesse sentido, a nova exigência da seleção aponta para a necessidade de uma formação inicial e continuada com vistas a preparar melhor os gestores para implementação, avaliação e reformulação (se necessário) do Plano de Trabalho.

Tendo em vista as considerações apresentadas até aqui, pode-se apontar as questões de investigação que orientarão a pesquisa de campo:

1ª – Quais foram as dificuldades encontradas pelos candidatos na elaboração do Plano de Trabalho da Gestão Escolar?

2ª – Os conhecimentos e competências já adquiridos pelos candidatos reeleitos foram suficientes para implementação do plano?

3ª – Até que ponto as atribuições dos gestores escolares da RME/BH, explicitadas no Art. 14 do Decreto nº 14.628/2011, estão condizentes com a prática destes gestores?

O capítulo 2, que se inicia a seguir, pretende de forma analítica, responder a essas questões.

2 GESTÃO COMPARTILHADA, ESTRATÉGICA E DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: TEORIAS, CENÁRIOS, POLÍTICAS, INSTRUMENTOS E ATORES

No Brasil, a educação é um direito subjetivo que obrigatoriamente deve ser garantido pelo Estado. Este direito está regulamentado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF/88) e suas diretrizes estão estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 (LDBEN/96).

A LDBEN/96 estabelece que a gestão educacional em nosso país deve ter um caráter democrático e suas lideranças devem zelar para que os Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs) sejam construídos coletivamente. Desta forma, a gestão educacional no Brasil apresenta desafios próprios, colocados pela legalidade do acesso dos estudantes à educação e sua permanência nas escolas, bem como por questões de ordem do cotidiano de uma instituição escolar.

Neste sentido, o capítulo 2 apresenta, na primeira seção, a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura. Assim, esta seção apresenta conceitos fundamentais, dentre eles: a gestão educacional e escolar democrática e estratégica no Brasil e em Belo Horizonte; as dimensões da gestão escolar e suas implicações nas instituições escolares da RME/BH; a dinâmica de trabalho do gestor escolar, perfis, atribuições e competências; as competências e atribuições dos gestores escolares da RME/BH à luz das teorias; o PDCA¹⁶ como instrumento para a gestão escolar na RME/BH; e a formação de gestores escolares como uma estratégia para a melhoria da qualidade da educação.

A seção seguinte deste capítulo apresenta a metodologia adotada pela autora na pesquisa, descrevendo cada uma das ferramentas metodológicas, o universo, a caracterização da amostra e as técnicas de coleta de dados (observação simples, análise documental, levantamento bibliográfico e o questionário).

A terceira seção deste capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo. São analisados, o perfil dos gestores escolares da RME/BH, como se deu a elaboração do Planos de Trabalho (exigência para a inscrição das chapas no pleito de 2011), como foi a implementação deste Plano e as atribuições destes gestores frente ao que consta na lei e o que acontecem no cotidiano escolar.

Desta forma, as questões investigativas do capítulo 1 serão respondidas.

¹⁶ A sigla PDCA nomeia um método gerencial constituído em quatro etapas: PLAN (planejamento), DO (execução), CHECK (verificação) e ACTION (ação)

2.1 Gestão democrática e estratégica na educação: da teoria à prática

A pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura auxiliam o pesquisador a compreender e analisar o contexto no qual o problema da pesquisa está inserido. Por meio de leituras de referências teóricas, há a ampliação do conhecimento do pesquisador acerca do tema, o que promove sua formação científica e o capacita a fazer as análises necessárias, com mais critério.

Assim, considerando que o tema desta dissertação é o processo seletivo e a formação dos gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), eleitos em 2011, para o mandato 2012/2014, a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura capacitaram a pesquisadora a fazer as análises desses processos na RME/BH com critério e maior compreensão.

Para tanto, a pesquisa está embasada em conceitos de gestão, especialmente os ligados à gestão democrática e estratégica na educação. Procura também identificar as dimensões da gestão escolar, a dinâmica do trabalho do gestor escolar, suas atribuições e competências, e, por conseguinte, seu perfil e da formação. Conteúdos esses que serão apresentados a seguir.

2.1.1 A gestão democrática e estratégica na educação brasileira e a política de gestão escolar da PBH a partir de 2011

Para contextualizar a gestão escolar brasileira é necessário lembrar que, no Brasil, a educação é direito social assegurado na Constituição Federal de 1988 (CF/88).

A exemplo de outras Constituições promulgadas na segunda metade do século XX, a CF/88 apresentou um número expressivo de direitos sociais, dentre eles o direito a educação, e uma pluralidade de conteúdos, emanados de uma Constituição baseada na necessidade de garantia de igualdade de condições humanas entre os cidadãos.

O artigo 5º da CF/88 estabelece que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza” (BRASIL,1988, s/p), e o §1º deste artigo define que “os direitos e garantias fundamentais tem aplicação imediata” (BRASIL,1988, s/p). O artigo 6º estabelece que são direitos sociais: “a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados” (BRASIL,1988, s/p).

Desta forma, é possível, à primeira vista, concluir que a educação brasileira, a partir da CF/88, foi elevada à condição de direito autoaplicável. Portanto, o Estado deve garantir a oferta de educação a todos, e havendo algum tipo de deficiência neste oferecimento, os cidadãos podem recorrer ao poder judiciário para garanti-lo.

Em outras palavras, é necessário que o Estado, em seus diversos níveis, se comprometa com a definição de políticas públicas que favoreçam e possibilitem a garantia do direito à educação, realizando também ações de gestão, tributação e planejamento, que supram as demandas de recursos e estruturas especiais para efetivação das garantias educacionais previstas em nossa Constituição.

Oito anos após a promulgação da CF/88, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) procurou estabelecer, em um contexto de universalização do acesso à educação pública, as diretrizes e bases para que esse direito seja garantido.

Assim, a LDBEN 9394/96 colocou como princípio da educação, no artigo 3º, item VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, s/p). Fica claro o desejo do legislador de que a gestão escolar esteja em consonância com as políticas públicas, que fomentam o acesso e a garantia do direito à educação pública, e ainda, que esteja comprometida com a participação da comunidade escolar, promovendo-a.

Sobre gestão democrática, Lück (2013, p. 36) esclarece:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre as orientações, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) normatizou o processo seletivo de gestores escolares da RME/BH, estabelecendo na Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte, no seu Art. 158, inciso X: “eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e função de Vice-diretor de escola municipal” (BELO HORIZONTE, LOMBH, 1990, s/p). É possível observar, assim, o desejo dos legisladores que a gestão escolar da RME/BH estivesse em consonância com a CF/88. Esta opção da RME/BH também vai ao encontro do que Lück (2013) esclareceu quanto a importância da participação dos

diversos atores responsáveis pelo processo educativo, uma vez que, toda a comunidade pode e deve escolher o gestor de sua escola.

Contudo a escolha de um gestor por voto direto não garante a participação efetiva da comunidade escolar no processo de gestão da educação. Em outras palavras, conforme alerta Lück (2013), ações isoladas e/ou desarticuladas podem se transformar em paliativos para os problemas educacionais brasileiros uma vez que “qualquer alteração em um elemento ou componente do processo social demandaria alterações nos demais, no mesmo sentido e com a mesma orientação para apoiá-la, compreendê-la e sustentá-la” (LÜCK, 2013, p. 41).

Portanto, é necessário garantir que o processo de escolha de gestores seja participativo para além de democrático. Sendo assim, algumas ações devem ser implementadas para que efetivamente todos os atores envolvidos neste processo tenham “possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande criando o empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição” (LÜCK, 2013b, p. 58).

Assim, é possível observar que, ao incluir no processo eleitoral da RME/BH em 2011, a apresentação, por parte dos candidatos, de um Plano de Trabalho articulado com o mapa estratégico da SMED/BH e das escolas municipais, a intenção da Secretária foi promover uma articulação entre o órgão central e as unidades educacionais, bem como colaborar para que, tais candidatos à gestão, compreendessem a instituição escolar como parte de uma rede de educação.

Sobre esta questão Lück (2013, p. 44) pontua com propriedade que:

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia de participação, aspectos indicados por Valérien (1993), com duas das três principais características da gestão escolar.

Fica evidenciado, portanto, a necessidade de se estabelecer e divulgar as diretrizes educacionais do município, seus objetivos e metas e as dimensões da gestão escolar. O que foi feito pela primeira vez em Belo Horizonte, no pleito de

2011, por meio do Decreto nº 14.628, de 04 de novembro de 2011, da Portaria SMED nº 262/2011, de 07 de novembro de 2011 e da Intranet da Educação.

Deve-se considerar que a gestão educacional se compõe de três modos de gestão complementares: a gestão integrada, a gestão participativa e a gestão estratégica (MACHADO *et al.*, 2012).

Nesta perspectiva, “a gestão integrada aplicada à educação pressupõe as relações de interdependência existentes entre o nível macro (secretarias e órgãos executores) e o nível micro (escolas) do sistema educacional” (MACHADO *et al.*, 2012, p. 3). Em outras palavras, o que se decide no nível macro (políticas, diretrizes, regulamentações), precisa considerar a operacionalização destas decisões nas escolas, que por outro lado, precisarão adequar tais decisões às suas realidades. Por conseguinte, as escolas, inseridas em uma rede de educação, de forma dialética, influenciam as decisões dos órgãos gestores ao operacionalizar, da melhor forma possível e considerando seu contexto, o desdobramento de diretrizes, políticas e regulamentações emanadas do nível macro. É possível constatar que a gestão integrada exige muito dos gestores escolares e, desta forma, os dois outros modos de gestão: participativo e estratégico corroboram para a gestão educacional.

Para Lück (2013b), a gestão participativa emerge de um novo paradigma educacional o qual:

[...] tende a adotar práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais os dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento. (LÜCK, 2013b, p. 30)

Assim, pode-se constatar que, em decorrência do processo de democratização de educação brasileira, houve a necessidade de se incluir os diversos atores inseridos no processo socioeducativo. Não só porque a sociedade passou a exigir maiores competências da escola na formação dos estudantes que nela atuam, mas também porque a própria escola impôs a responsabilidade dos outros atores sobre os resultados dos estudantes.

Consequentemente, os sistemas de ensino e as escolas passam a ser consideradas como organizações participativas, nas quais há delegação de poderes, responsabilidades pessoais e coletivas, e acesso aberto às informações. Suas

lideranças estabelecem as metas, aceitam responsabilidades e decidem em conjunto as práticas de trabalho, além de monitorar, avaliar e aprender por meio da operacionalização das ações.

A gestão estratégica, como o terceiro modo complementar da gestão educacional, atua na promoção de um planejamento “como um processo social durante o qual os métodos e as técnicas usados são objetos não só de discussões e escolhas metodológicas e teóricas, mas também para o debate e para o uso político e pragmático” (PARENTE, 2003, p. 55). Nesse sentido é fundamental, segundo Parente (2003), que o perfil e a constituição das equipes, envolvidas na definição e operacionalização das ações estratégicas, sejam considerados como fatores relevantes. Do contrário, as mudanças desejadas e planejadas nos sistemas educacionais podem não se efetivar.

Observa-se que, no pleito de 2011, houve, por parte do órgão central, a preocupação em se estabelecer e divulgar a gestão escolar na RME/BH como gestão baseada em integração, participação e estratégia.

Para tanto, o trabalho realizado pela Fundação Dom Cabral (FDC), a pedido da SMED/BH, promoveu a construção dos mapas estratégicos do órgão central e das instituições escolares, definiu as diretrizes para a gestão escolar e levantou o perfil necessário para liderança nestas instituições.

Foram definidas como diretrizes para a gestão escolar na RME/BH: a gestão administrativa, a gestão pedagógica e a gestão financeira, com o objetivo de “garantir o bom funcionamento da instituição escolar e excelência no processo de ensino e aprendizagem, de forma transparente e com a participação da comunidade escolar”. Conforme consta na figura 06 da página 42.

No tópico a seguir a gestão escolar, suas dimensões e implicações são apresentadas e discutidas.

2.1.2 As dimensões da gestão escolar e suas implicações nas instituições escolares da RME/BH

A gestão escolar está interligada diretamente à gestão educacional que, segundo Lück (2009), tem por objetivo organizar, mobilizar e articular os recursos materiais e humanos necessários para que os processos socioeducativos das escolas sejam garantidos, promovendo a aprendizagem dos estudantes, de modo a “torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade

complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.” (LÜCK, 2009, p. 24)

Assim, é possível observar que a gestão escolar está imbuída de um espírito de planejamento/ação. Neste nível de gestão, o diretor escolar é o líder da instituição e para tanto precisa considerar os diversos atores participantes do processo educativo: estudantes, docentes, comunidade escolar e a própria equipe de gestão (coordenação pedagógica, secretários escolares e equipe administrativa). Neste sentido, Lück (2009) esclarece que como líder, mentor e coordenador do cotidiano escolar, o diretor assume para si a responsabilidade sobre a gestão escolar, devendo compartilhar com os diversos colaboradores o planejamento e execução das ações. Segundo essa autora “a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão”. (LÜCK, 2009, p. 23)

Desta forma, conclui-se que a gestão escolar é aquela responsável por efetivar no nível micro do sistema educacional, por meio de sua equipe e sob a liderança do diretor escolar, o objetivo desta gestão que é a efetiva aprendizagem dos estudantes.

Assim, por ser a gestão escolar uma estratégia de mobilização e intervenção, orientada para os processos socioeducativos desenvolvidos nas instituições escolares, ela envolve categorias e dimensões para sua efetivação.

Lück (2009) pontua que são dez as dimensões desta gestão agrupadas, por sua natureza, em duas categorias: organização e a implementação.

Fazem parte da categoria organização as dimensões relativas “a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” (LÜCK, 2009, p. 26). O objetivo destas dimensões é garantir que haja uma estrutura básica para que os objetivos educacionais propostos pela gestão escolar possam acontecer. Nesta perspectiva, tais dimensões não levam de forma direta aos “resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva” (LÜCK, 2009, p. 26).

Compõem, portanto, a categoria organização as seguintes dimensões: “Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento de processos e avaliação institucional; Gestão de resultados educacionais” (LÜCK, 2009, p. 27).

As dimensões de implementação têm “a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar” (LÜCK, 2009, p. 26). Tais dimensões se propõem, assim, “a promover transformações das práticas educativas, de forma a ampliar e melhorar o seu alcance educacional” (LÜCK, 2009, p. 26). Observa-se que estas dimensões, ao contrário das dimensões organizacionais, estão diretamente ligadas e influenciam os resultados educativos dos estudantes.

São dimensões de implementação da gestão escolar, segundo Lück (2009): a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

É fundamental esclarecer que a apresentação das dimensões da gestão escolar é feita de forma separada por mera questão de estudo, já que tais dimensões na realidade são “de fato inter-relacionadas e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida” (LÜCK, 2009, p. 28).

Logo, podemos constatar que a definição e divulgação das diretrizes da gestão escolar na RME/BH, feita em 2011, vem ao encontro das dimensões teorizadas por Lück (2009). Em outras palavras, ao se definir e divulgar as diretrizes da gestão escolar para a rede municipal de Belo Horizonte, evidencia-se como, neste nível de gestão, serão organizadas e implementadas as políticas educacionais da cidade.

Assim, observa-se que na categoria organização a gestão escolar da RME/BH está baseada em uma gestão participativa e democrática, pois seu objetivo é garantir um processo de ensino-aprendizagem de excelência, por meio de processos que sejam transparentes e contenha a participação da comunidade escolar.

Contudo, não fica claro, neste documento, como se efetivarão as dimensões relativas ao planejamento e organização do trabalho escolar, o monitoramento de processos e avaliação institucional, bem como a gestão dos resultados educacionais. Isto pode apontar que o órgão central pressupõe que todos os servidores que compõem a RME/BH conheçam o sistema de avaliação desta rede (Avalia-BH) e saibam como utilizar seus dados de forma estratégica, e ainda, que considera ser de decisão do grupo gestor escolar o planejamento e organização dos trabalhos nas instituições.

Por outro lado, as dimensões relativas à implementação estão claras nas diretrizes relativas à gestão administrativa, financeira e pedagógica. Constatase que a gestão de pessoas e de recursos devem ser integradas e baseadas na legislação, com o aporte financeiro das Caixas Escolares e que a gestão pedagógica se dá por meio de ações que garantam a aprendizagem, permanência, inclusão, equidade de todos.

Nesta perspectiva, é correto afirmar que o trabalho da equipe de gestão escolar, e em especial de seu líder, deve se basear nas diretrizes, e por conseguinte, nas dimensões acima explicitadas. Assim fica evidente que o trabalho destes gestores tem um forte impacto no cotidiano e na cultura escolar bem como influenciam o nível macro da gestão educacional.

A seguir será abordado como compreender a dinâmica do trabalho deste gestor frente aos desafios da gestão escolar.

2.1.3 Atores em cena: a dinâmica de trabalho do gestor escolar, perfis, atribuições e competências

Para fins de esclarecimentos e nivelamento conceitual, nesta dissertação, o termo gestor escolar será utilizado para nomear o líder da equipe de gestão escolar e responsável direto por essa gestão no nível operacional da gestão educacional.

Em alguns textos, esse gestor é nomeado diretor escolar, contudo, apoiando-se em Lück (2009 e 2013) optar-se-à pelo termo gestor. Isto porque, como afirma esta autora há um novo paradigma de gestão educacional, no qual a denominação gestão preconiza:

uma nova óptica de organização e direção de instituições que tem em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica. (LÜCK, 2013, p.109)

Mintzberg (2010) traz luz ao termo gestão ao esclarecer que este se insere em um triângulo composto por arte, habilidade prática e ciência, conforme figura 11.



Figura 11: A gestão como arte, habilidade prática e ciência
Fonte: Mintzberg (2010, p. 24)

Neste sentido, segundo o autor, a ciência refere-se ao conhecimento formal e explícito adquirido pelos gestores em sua formação inicial e/ou continuada, portanto, proporciona a análise sistemática do conhecimento, criando a ordem. Já a habilidade prática promove a conexão da ciência com a experiência adquirida no exercício da função de gestão, promovendo as conexões necessárias para este exercício. Finalmente, a arte decorre da ciência e da prática, na medida em que a capacidade do gestor (com base no conhecimento formal e na habilidade prática) possibilita a criatividade, inovação e integração.

Dados estes esclarecimentos, pode-se dizer que o trabalho do gestor escolar, a exemplo de outros gestores, tem uma dinâmica própria que apresenta características gerais e específicas. Desta forma, um gestor escolar não é forjado em um curso, mas sim, na composição destas três vertentes: conhecimento formal, habilidade prática e arte.

Neste sentido, segundo Mintzberg (2010), o trabalho de gestão acontece em quatro dimensões, conforme figura 12 a seguir.

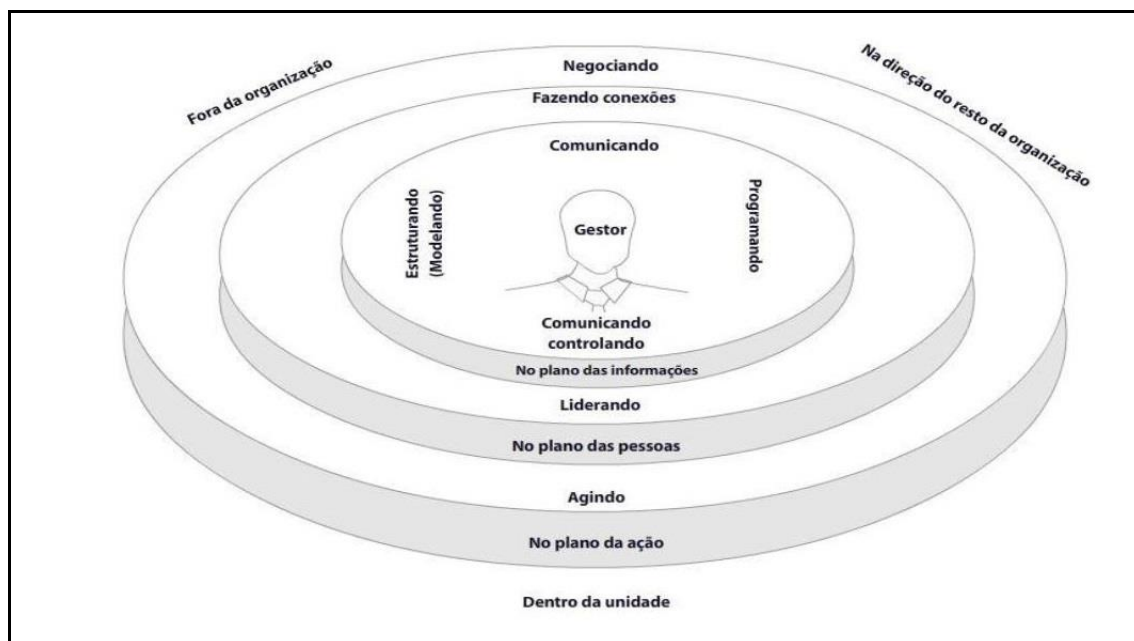


Figura 12: Modelo de gestão
Fonte: Mintzberg (2010, p.60)

Constata-se que, neste modelo, a primeira dimensão, centro do modelo, é o próprio gestor com seu perfil pessoal e profissional. A segunda dimensão diz respeito à própria unidade na qual este gestor atua (a escola, o sistema de educação), a terceira e quarta dimensões referem-se ao que está fora da unidade, ou seja, o resto da organização (a rede de ensino e as várias instâncias que a compõem) e o mundo exterior (a sociedade, a economia, o governo que acabam por influenciar a instituição).

Além disso, este modelo contempla três planos: o plano das informações, o plano das pessoas e o plano da ação. No plano das informações, os gestores “comunicam (em todas as direções e controlam (dentro da empresa)”, já no plano das pessoas esses gestores “lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior)” e finalmente no plano da ação os gestores “executam (dentro) e negociam (fora)” (MINTZBERG, 2010, p. 61). Em cada um destes planos, o gestor desempenha diferentes papéis. No plano da informação o gestor assume o papel de porta voz, monitor e disseminador; já no plano das pessoas, assume o papel de líder, de responsável pela instituição e de contato; e finalmente, no plano da ação, assume papéis decisórios de empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador (MACHADO *et al*, 2014).

Ainda segundo Mintzberg (2010) “dentro das próprias cabeças, os gerentes estruturam, modelam (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e

programam (seu próprio tempo)” (MINTZBERG, 2010, p. 61). Assim, além dos papéis desempenhados nos três planos, conforme descrito anteriormente, o gestor também deve ser capaz de estruturar e programar suas ações.

Transpondo estes conceitos para a gestão escolar pode-se constatar que o gestor, responsável pelas unidades escolares, precisa estabelecer um fluxo de informação com a comunidade escolar e com o órgão central, liderar sua equipe e conectar-se com o entorno da instituição, e ainda, agir executando as ações planejadas, negociando quando necessário. Desta forma, os papéis referentes à estruturação e programação possibilitam aos gestores escolares pensarem no conjunto de atividades, metas e ações que devem ser cumpridas por sua unidade, dentro de um determinado prazo, estabelecendo prioridades e criando uma agenda para o seu dia a dia de trabalho (MACHADO *et al*, 2014).

Nesta perspectiva, observa-se que existe uma complexidade na função gestora, em especial a escolar, na medida em que vários são os papéis desenvolvidos por estes. O quadro 3 demonstra os papéis dos gestores, segundo Mintzberg (2010).

Quadro 3: Papéis da gestão

Estruturando o Trabalho e Programando o Trabalho		
	Interno	Externo
Plano das informações	. Monitoramento . Centro Nervoso Controle . Concepção . Delegação . Designação . Distribuição . Ordenação (deeming)	Comunicação . Porta-voz . Centro nervoso . Disseminação
Plano das pessoas	Liderança . Energizar indivíduos . Desenvolver indivíduos . Construir equipes . Fortalecer a cultura	Ligação . Formação de redes . Representação . Convencimento/Apresentação . Transmissão . Amortecimento de pressões

Plano da ação	Ação	Negociação
	. Gerenciar projetos . Manejar perturbações	. Formar coalizões . Mobilizar apoio

Fonte: Mintzberg (2010. p. 99)

Isto posto, é correto considerar que o papel de liderança, inserido no plano das pessoas, é um dos papéis mais impactantes na gestão escolar.

O objetivo final da instituição escolar é promover uma educação de qualidade, que colabore para a atuação do indivíduo na sociedade onde está inserido. Sendo, portanto, as interações humanas fundamentais. Assim, e considerando que o processo socioeducativo acontece por meio da interação entre os indivíduos, a liderança do gestor escolar corrobora para o alcance deste objetivo.

Lück (2013c, p. 97) pondera com propriedade:

os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum, [...]. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer liderança.

Neste sentido os gestores escolares, como líderes, apresentam perfis diferenciados, que segundo Polon (2011, p. 14):

[...] dada a complexidade do campo educacional e das condições em que a gestão se realiza, há distintos perfis de liderança e estas distinções se fazem por processos de combinação e recombinação de prioridades em face de: a) as qualidades pessoais dos diretores e membros da equipe; b) as pressões exercida pelas demandas próprias às diferentes frentes de atuação existentes na escola, a saber, aspectos políticos-pedagógicos, administrativos-organizacionais e humanos relacionais; c) as condições materiais da escola e o nível sócio-econômico do público atendido; d) o tipo de rede de ensino em que se inserem, pela fato dessas redes serem em grande parte determinantes de valores, códigos próprios e condições de trabalho e d) principalmente, pela cultura institucional estabelecida.

Polon e Bonamino (2011), identificam os seguintes perfis de liderança na gestão escolar: liderança pedagógica, liderança organizacional e liderança relacional. A liderança pedagógica diz respeito ao envolvimento dos gestores em questões curriculares, metodológicas e aprendizagem dos estudantes. Já a

liderança organizacional que diz respeito à organização da instituição escolar, às burocracias inerentes aos processos, à gestão administrativa de pessoal e de recursos, bem como as demandas emanadas pelas secretarias. E finalmente, a liderança relacional diz respeito à preocupação e a valorização dos gestores escolares aos aspectos relacionados com eventos escolares (festas, aniversários, confraternizações, formaturas, etc.), acolhimento e recepção dos estudantes e de suas famílias, bem estar dos docentes e discentes, enfim, aspectos ligados às relações estabelecidas no cotidiano escolar.

A identificação e o reconhecimento dos perfis de liderança dos gestores contribuem para o entendimento do quanto se fazer gestão escolar na contemporaneidade é desafiador.

É preciso ter em mente que as lideranças desempenhadas pelos gestores escolares são confluentes na medida em que não basta ser um líder preocupado apenas com as questões relacionais ou questões organizacionais esquecendo-se das questões pedagógicas. Todavia, é necessário que os gestores compreendam que as questões relacionais e organizacionais impactam nas questões pedagógicas.

Nesta perspectiva, o ideal seria que os gestores apresentassem um perfil que mesclassem essas três lideranças e suas respectivas atribuições: pedagógica, administrativa e relacional, alternando as ênfases, de acordo com as situações que se apresentam no cotidiano da escola.

Este ideal não é simples de alcançar já que parte do pressuposto de que tais gestores tenham competências e habilidades que os auxiliem a interpretar a dinâmica de seu trabalho, sendo capazes de elencar as prioridades e dar ênfase ao que é mais importante, naquele momento e contexto.

Isto posto, podemos considerar que, ao realizar o trabalho de levantamento e divulgação das diretrizes da gestão escolar na RME/BH, a intenção da SMED/BH é explicitar que os gestores precisam mesclar as lideranças de gestão. Em outras palavras, é preciso que estes sejam capazes de liderar as questões administrativas, de gestão de pessoas e pedagógica, de forma estratégica, e em consonância com o que está proposto no plano macro da gestão educacional do município.

É importante lembrar que, junto com as dimensões da gestão escolar na RME/BH, foram elencadas e divulgadas, no pleito de 2011, as competências e habilidades destes gestores, bem como explicitadas em decreto suas atribuições.

Desta forma, entende-se que para liderar uma instituição escolar, cumprindo com eficiência as atribuições que lhe são conferidas, os gestores necessitam ter e/ou desenvolver determinadas competências e habilidades.

No tópico a seguir, a gestão por competências e sua relação com as atribuições para a função de gestão escolar serão apresentadas e discutidas.

2.1.4 As competências e atribuições dos gestores escolares da RME/BH à luz das teorias

Retomando as ideias de Mintzberg (2010) observar-se que os papéis dos gestores, apesar de se apresentarem conceitualmente separados, na prática se decompõem e se misturam, pois “quando os gerentes gerenciam, as diferenças entre seus papéis se confundem onde eles se encontraram” (MINTZBERG, 2010, p. 99)

Mintzberg, após várias pesquisas, faz um compilado das competências de gestores, para o desempenho destes papéis, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Competências da gestão

A. Competências Pessoais

1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico)
2. Gestão de si, externamente (tempo, informação, estresse, carreira)
3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismo, tempestividade (timing))

B. Competências Interpessoais

1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/*coaching*, inspiração, lidar com especialista)
2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões)
3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura)
4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho)
5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/lobby, proteção/intermediação *buffering*)

C. Competências Informacionais

1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações)
2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral])
3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)

D. Competências para a ação

1. Concepção (planejamento, criação [crafting], visão)
2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

Fonte: Mintzberg (2010. p. 100)

Para este autor, um gestor não é capaz de dominar todos os papéis, nem tão pouco possui todas as competências necessárias, mas, “ainda assim o mundo tem funcionado muito bem com gerentes que, como todos os outros seres humanos, têm suas falhas” (MINTZBERG, 2010, p. 99).

Nesta perspectiva há várias maneiras eficientes de se gerenciar. Portanto, os fracassos na atividade gerencial podem decorrer da inabilidade pessoal do gestor; da impossibilidade do gestor em realizar determinadas atribuições; de uma organização com visões equivocadas; ou mesmo de um gerente cujo perfil não é adequado àquele determinado tipo de emprego; ou, o gerente pode fracassar por arrogância nascida a partir de uma sequência de sucessos. (MINTZBERG, 2010, 204-209)

Da mesma forma, os fatores de sucesso para um gerente,

[...] deixam de depender apenas do indivíduo e de todas as competências com as quais ele nasceu ou decidiu desenvolver; também podem depender de um momento propício para uma determinada intervenção ou um comportamento adequado não planejado que gerou resultados excelentes. (CUSTODIO *et al.*, 2013, p. 11)

Neste sentido, Mintzberg (2010), conforme explicitado no quadro 04 da página 74 deste trabalho, lista as competências de forma a demonstrar que elas estão ligadas diretamente à execução dos papéis de gestão. Ou seja, as competências servem necessariamente para auxiliar os gestores no desenvolvimento de seus papéis. Dependem, portanto, das atribuições do cargo e da realidade na qual o gestor está inserido. Sendo assim, a determinação de competências é situacional e depende de um diagnóstico/ levantamento feito para cada organização.

Nesta perspectiva, pode-se inferir que, ao contratar a Fundação Dom Cabral (FDC) para realizar o levantamento das competências e habilidades dos gestores da RME/BH, a intenção da Secretária de Educação de Belo Horizonte, a época, foi identificar as competências e habilidades necessárias para o desempenho assumido pelos gestores no dia-a-dia.

Observa-se, pelo nível de complexidade da gestão educacional e escolar na RME/BH, e pelo processo de trabalho da gestão, que sendo processual, pressupõe

planejamento, execução, verificação e implementação, o que implica na necessidade de instrumentos que auxiliem os gestores em sua dinâmica de trabalho. E consequentemente formação para seu entendimento e uso.

Um destes instrumentos é o método PDCA, apresentado a seguir, e que serviu de base para o trabalho realizado pela FDC na SMED/BH.

2.1.5 O PDCA como instrumento para a gestão escolar na RME/BH

A sigla PDCA nomeia um método gerencial para melhoria da qualidade da gestão e se baseia no desenvolvimento de uma “sequência lógica de procedimentos ou operações para realizar determinada tarefa e/ou atingir determinado resultado” (GODOY *et al.*, 2008, p. 23).

Este método é constituído de quatro etapas: Planejamento (PLAN), Execução (DO), Verificação (CHECK) e Ações Corretivas (ACTION), conforme figura 13.

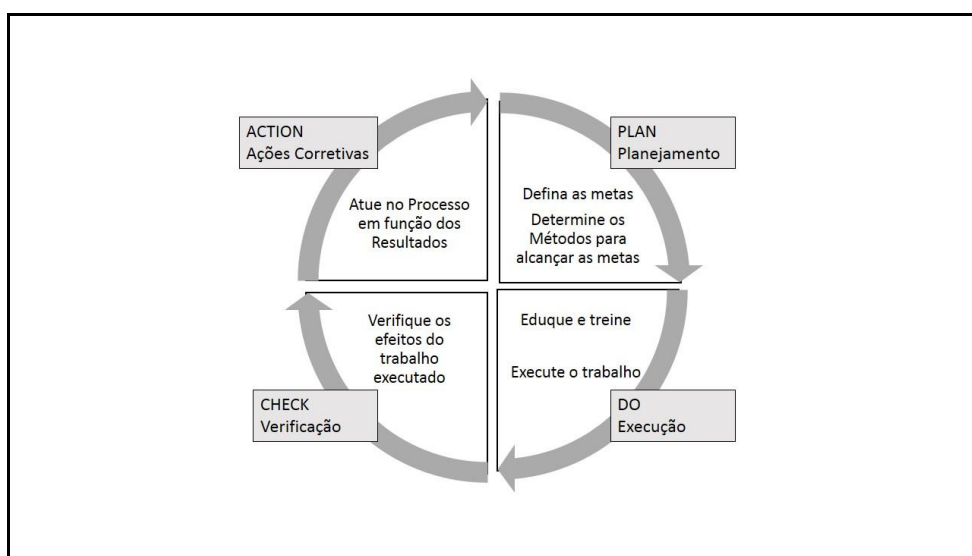


Figura 13: Estrutura do PDCA

Fonte: Elaborado pela autora com base em Godoi *et al* (2008, p. 23)

Na etapa nomeada *PLAN*, o planejamento é feito seguindo as seguintes etapas: identificação do problema, observação, análise e planejamento da ação. Assim, segundo Godoi *et al* (2008) o problema é identificado por meio do levantamento de lacunas existentes e o estabelecimento de metas para melhoria; a observação permite a localização do foco do problema por meio de uma investigação das características do problema, em uma visão ampla e sistêmica; a análise permite identificar o relacionamento entre os meios e os resultados de forma

a compreender o processo; e finalmente, o planejamento da ação é o caminho a ser seguido para alcançar as metas tendo como objetivo o compromisso com a viabilidade das prioridades estabelecidas.

A segunda etapa nomeada *DO*, refere-se à execução propriamente dita. Diz respeito, portanto, a execução do plano de ação elaborado na etapa anterior.

Na próxima etapa, nomeada *CHECK*, há verificação da execução. Nesta etapa são avaliados os resultados alcançados na implantação do plano, correlacionando-os com os resultados parciais e finais, projetados. Assim esta é uma etapa importante para identificar e verificar os dados coletados durante a etapa de execução.

Finalmente, na quarta etapa do PDCA, nomeada *ACTION*, os dados verificados na etapa anterior são analisados de forma a encontrar os desvios em relação às metas, e propor ações corretivas para que resultados não desejados sejam revertidos (GODOI *et al*, 2008). Assim, nesta etapa, são implementadas ações de correção e prevenção contra o reaparecimento do problema identificado na etapa *PLAN*. Desta forma, os desvios são tratados de forma corretiva, e os resultados positivos e as melhores práticas, que podem colaborar para o alcance das metas, são padronizados.

Isto posto, e recordando que a PBH adotou e divulgou, a partir de 2009, por meio do Programa BH Metas e Resultados, uma política de gestão pública estratégica, e focada em projetos e ações com metas definidas, podemos afirmar que o método PDCA em muito colabora com as gestões das escolas da RME/BH.

Em outras palavras, o Plano de Trabalho exigido para a candidatura no pleito de 2011, ao ser implementado, transforma-se em Plano de Metas das escolas municipais, seguindo as etapas do PDCA, tem mais chances de sucesso. Isto por que, considerando o modo estratégico de gestão educacional, é preciso, para além de planejar as ações em consonância com os objetivos, executá-las, verificá-las e padronizar as boas práticas. Estas etapas garantem não só um resultado mais efetivo, como uma gestão escolar participativa e integrada, na medida em que os vários atores do processo socioeducativo, especialmente no nível micro (escolas), são corresponsáveis pelos desempenhos dos estudantes e da escola com um todo.

Contudo, faz-se necessário refletir sobre as competências exigidas dos gestores escolares, para a elaboração e implementação do Plano. Lembrando que as competências são situacionais (MINTZBERG, 2010) e os perfis de liderança são

reflexo da situação e das características individuais, pontos importantes para a formação destes profissionais.

Desta forma, a seguir tratar-se-á da formação dos gestores escolares como ação estratégica para a melhoria da qualidade da educação.

2.1.6 A formação de gestores escolares uma estratégia para a melhoria da qualidade da educação.

No Brasil a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, deixou claro que nas instituições escolares a gestão deverá ser democrática e realizada por meio de uma liderança que estimule a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Assim, constata-se que a liderança de uma instituição escolar é tarefa desafiadora, pois o resultado final desta instituição não é representado e medido apenas por números. Mais do que estudantes com bom desempenho nas avaliações institucionais, ou naquelas feitas em larga escala, como forma de conhecer o desempenho destes, é preciso que as escolas públicas promovam o desenvolvimento da cidadania, baseada em valores de cooperação, colaboração e equidade.

Desta forma, o gestor escolar tem sob sua responsabilidade uma tarefa bastante complexa e precisará, necessariamente, ter e/ou desenvolver competências e habilidades para o exercício de suas funções. Isto porque há em sua dinâmica de trabalho particularidades e desafios que impactam diretamente em suas ações, e portanto, é preciso estar preparado para enfrentá-los.

O investimento na formação dos profissionais que integram a equipe gestora, com o objetivo de capacitá-los para o exercício de suas funções, e superação dos desafios inerentes a dinâmica da atividade de gestão, é fundamental e em certa medida estratégico. A capacitação dos gestores e suas equipes têm impacto direto no resultado final dos estudantes e, conseqüentemente, na qualidade de educação pública prestada.

Segundo Lück (2010) esta formação refletirá de forma direta no desempenho destes gestores:

[...] suas ações serão tão largas ou estreitas, tão sólidas ou fracas, tão consistentes ou frágeis, quanto o forem seus conhecimentos e

suas habilidades. Em consequência, evidencia-se como de significativa relevância para melhorar o desempenho de diretores escolares a atenção com a qualidade e consistência de cursos capacitação, daí ser necessário examinar a política de capacitação de diretores e quais as condições para melhorar os cursos e iniciativas nesse sentido. (LÜCK, 2010, p. 57).

Neste sentido, o MEC lançou em 2005 o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica que faz parte de um conjunto de estratégias deste Ministério para formação de gestores. Este programa teve início em 2005, com o curso-piloto de extensão em gestão escolar, ofertado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Este curso, com carga horária de 100 horas, foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e tinha como meta atender a um público de 400 gestores, que estivessem em exercício em escolas públicas.

Em 2006, o programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC), e foi então iniciado o Curso de Pós-Graduação (lato sensu) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores, em exercício, de escola pública da educação básica. Em 2009, o programa implementou o Curso de Pós-Graduação (lato sensu) em Coordenação Pedagógica com carga horária de 405 horas voltado para coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente e que integram a equipe gestora da escola de educação básica. E finalmente em 2010, foi lançado o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas, destinado aos profissionais da equipe gestora de instituições públicas de educação básica: diretor e vice-diretor, ou o equivalente, nos diferentes sistemas de ensino. Atualmente os cursos estão sendo operados sob a responsabilidade de 31 Instituições Públicas de Educação Superior (IPES's), atendendo a totalidade dos estados e do Distrito Federal.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Baseia-se na necessidade de que os processos de gestão escolar devem ser compatíveis com a proposta e concepção de qualidade da educação nacional e com os princípios da administração pública moderna com modelos avançados de gerenciamento, como o PDCA.

O curso oferecido aos gestores em nível de especialização, são aceitas apenas inscrições de gestores municipais cujos municípios tenham mais de 20.000 habitantes e ainda cujas escolas tenham apresentado baixos resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Estas inscrições passam ainda por um processo seletivo organizado e desenvolvido pelas IPE's. Assim, constata-se que este curso tem um público-alvo bastante direcionado e, em certa medida, restrito em relação ao número de municípios brasileiros.

Como pode-se observar há, deste 2005, no nível federal, um programa formatado para a qualificação dos gestores escolares, que acontece em parceria com as IPE's e cujo aporte técnico-pedagógico são os ambientes virtuais de aprendizagem.

Em Belo Horizonte, os gestores são eleitos por voto direto pelas comunidades escolares, para um mandato de 3 anos, podendo ser reeleitos para outro mandato de 3 anos. Esta modalidade de seleção democrática, possibilita a inscrição de candidatos com e sem experiência em gestão escolar e independe de seus currículos acadêmicos.

Considerando a política federal de formação e capacitação de gestores escolares; as implicações da gestão escolar democrática, integrada e participativa; as demandas político-pedagógicas próprias da RME/BH; e a elaboração de um plano de trabalho para a candidatura aos cargos de Diretor e Vice-diretor nesta rede, é fundamental e estratégico para a SMED/BH formar profissionais para compor as equipes gestoras de sua rede.

Segundo Freitas (2009, p. 189):

As ações administrativas agora requerem comunicação interativa (presencial ou não), diálogo entre pessoas e rede de pessoas. Nessa nova configuração, o trabalho, o lazer, a economia tem nova dimensão. As responsabilidades e o papel dos gestores mudam com frequência e de modo imprevisível. Lideranças dependem dos interesses e metas definidos por cada nova política socioeducacional, cada projeto e cada um dos objetivos almejados e vice-versa.

Assim, segundo esta autora, é preciso considerar, ao desenvolver competências e preparar os gestores educacionais, que sua atuação é

multifuncional e multifacetada. Desta forma, o Plano de Metas Todos¹⁷ pela Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as avaliações externas, e o uso desses dados, precisam também ser considerados para melhorar o desempenho das escolas sob a gestão destes profissionais.

Ao analisar os cursos atualmente disponibilizados aos gestores, especialmente no nível federal, Freitas (2009) alerta para o fato de que esses cursos são uma importante estratégia para melhorar os processos e os resultados da educação nacional. Contudo, alerta também para o fato de que é “necessária a atualização constante dos materiais didáticos usados: as políticas mudam, a tecnologia se refina continuamente, a ciência avança sem cessar” (FREITAS, 2009, p. 192).

Freitas (2009) conclui:

Com a ênfase atual na comunicação virtual, na responsabilização, na participação e na gestão democrática da educação, a ação gestora ficou mais complexa, requerendo preparação específica para conviver com as novas diferenças, acatá-las e resolver os desafios de modo satisfatório com transparência e ética. A gestão abrange a compreensão de conceitos técnicos, políticos e humanos. (FREITAS e PILLA, 2006, p. 17) Líderes cooperativos, democráticos, que respeitam valores éticos e morais, são tão necessários quanto raros.

Desta forma, a SMED/BH como órgão central responsável pela política educacional do município de Belo Horizonte, deve propor ações e parcerias no sentido de formar profissionais para compor as equipes gestoras educacionais e colaborar para a melhoria da qualidade da educação ofertada. Especialmente quando propõe uma política diferenciada daquela que estava em curso, como foi o caso da exigência de um Plano de Trabalho da Gestão Escolar para inscrição das chapas no pleito de 2011.

No próximo tópico é apresentada a metodologia adotada nesta dissertação.

17 O movimento Todos Pela Educação reúne representantes da sociedade brasileira com o objetivo de contribuir para que, até 2022, o País assegure a todas as crianças e jovens o direito a Educação Básica de qualidade. Para tanto foram estabelecidos, por este movimento, as seguintes metas: Meta 1- Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola; Meta 2 - Toda criança plenamente alfabetizada até os 8 anos; Meta 3 - Todo aluno com aprendizado adequado ao seu ano; Meta 4 - Todo jovem com Ensino Médio concluído até os 19 anos; Meta 5 - Investimento em Educação ampliado e bem gerido. Mais informações: < <http://www.todospelaeducacao.org.br/> > Acesso em: 10/07/2014.

2.2 Metodologia

Para atingir os objetivos propostos nesta dissertação, a metodologia adotada foi baseada em pesquisa qualitativa, que se justifica pois:

[...] os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. Deve-se considerar que há termos nas respostas dadas tão carregados de valores, que só um participante do sistema social estudado, que vive e conhece a realidade daquele grupo, pode compreendê-los e interpretá-los. (MICHEL, 2009, p. 37).

O método estudo de caso, por seu caráter “de investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais” (MICHEL, 2009, p. 53) se configurou como o mais adequado a essa dissertação. Isto porque, pretende-se neste estudo levantar a necessidade de apoio e formação, em gestão escolar, para os candidatos elaborarem e implementarem o Planos de Trabalho a fim de propor ações que contribuam para a efetividade deste Plano. Além disso, o método estudo de caso é adotado pelo programa de pós-graduação profissional para o qual esta dissertação foi escrita.

Para levantamento de dados foram usadas diferentes técnicas, como: observação simples, análise documental, levantamento bibliográfico, aplicação de questionário e de entrevistas semiestruturadas.

A seguir será definida a amostra dessa pesquisa.

2.2.1 Universo e caracterização da amostra

O universo de investigação do estudo compreendeu 188 gestores escolares em cargos de direção escolar da RME/BH. Considerando o recorte do estudo, a população amostral foi de 29 diretores escolares da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), eleitos em 2011 para o mandato 2012/2014. O critério utilizado para a definição da amostra foi não probabilístico, baseado na tipicidade. Como a Gered-ne apresenta proporcionalmente o maior número de gestores, eleitos no pleito de 2011, para o primeiro mandato, a seleção por tipicidade “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos” (VERGARA, 2005, p. 51) foi a opção que melhor se encaixou nesta pesquisa.

Investigar a necessidade de apoio e formação para os candidatos a gestão escolar da RME/BH, na elaboração e implementação do Plano de Trabalho, frente à política de gestão colocada pela SMED/BH, a partir do pleito de 2011, pressupõe uma metodologia que coloque os gestores como foco de investigação. Foi necessário ouvi-los para compreender em que medida os desafios enfrentados por eles, para a confecção e implementação deste Plano, tem ligação com a falta de um programa de formação de gestores da RME/BH.

A seguir são apresentadas as técnicas de coleta de dados usadas.

2.2.2 Observação simples

Segundo Vergara (2005, p. 54) na observação simples o pesquisador “é um espectador não interativo” pois mantém “certo distanciamento do grupo ou situação que tenciona estudar”. Assim, tal observação permitiu que a pesquisadora, apesar de ser servidora municipal atuando na SMED/BH, pudesse observar o grupo de gestores da RME/BH sem se envolver diretamente nas questões investigadas.

A escolha por este tipo de observação se deve principalmente porque o objetivo da pesquisa tem a ver com os desafios enfrentados pelos gestores na elaboração e na implementação do Plano de Trabalho, proposto quando da candidatura destes.

2.2.3 Análise Documental

A análise documental configura-se como a busca e coleta de informações, por meio de documentos oficiais, que tenham ligação direta ou indireta com o objeto de estudo. Michel (2009, p. 65) reforça que essa análise “faz parte do processo de conhecimento e identificação do problema, sem o qual a busca da solução será inócua e sem eficácia”.

Isto posto, a análise documental teve um caráter fundamental nesta pesquisa, pois permitiu o estudo de uma política pública municipal. Portanto, a base de tal análise foram os documentos oficiais produzidos pela SMED/BH e pela PBH, ao longo dos anos, e que subsidiaram a criação e implantação da política de seleção e formação de gestores escolares da RME/BH.

Para tanto, foram analisadas Leis, Decretos e Portarias produzidas pela PBH e pela SMED/BH a partir da publicação da Lei Orgânica Municipal em 1990 e que tiveram ligação com o processo de seleção e formação de gestores escolares da

RME/BH. Também foram analisados os documentos produzidos pela SMED/BH, que tiveram ligação com a política administrativa da PBH, baseada em metas e resultados, e implantada a partir de 2009, e ainda, os documentos referentes ao contexto da RME/BH e da Gered-ne e os dados das escolas da Gered-ne, em especial no período de 2011 à 2014.

2.2.4 Levantamento bibliográfico

O tema dessa dissertação é o processo seletivo e a formação dos gestores escolares da RME/BH. As questões investigativas orientadoras da pesquisa de campo foram: quais foram as dificuldades encontradas pelos candidatos na elaboração do Plano de Trabalho da Gestão Escolar?; Os conhecimentos e competências já adquiridos pelos candidatos reeleitos foram suficientes para implementação do plano? Até que ponto as atribuições dos gestores escolares da RME/BH, explicitadas no Art. 14 do Decreto nº 14.628/2011, estão condizentes com a prática destes gestores?;

Nesse sentido, a revisão da literatura possibilitou à pesquisadora uma melhor compreensão sobre a gestão educacional no Brasil com foco na RME/BH; conhecimento sobre os modos de gestão educacional (interativo, participativo e estratégico); a dinâmica do trabalho do gestor, os papéis e perfis de liderança deste; o uso do PDCA como ferramenta para a gestão estratégica nas escolas; a gestão por competência e suas implicações na gestão escolar considerando o perfil deste gestores; e finalmente a formação de gestores escolares no Brasil, com foco na RME/BH.

Para tanto foram referenciados autores contemporâneos na área de gestão e gestão escolar como: Parente (2003), Lück (2000, 2009 e 2013), Machado (2012, 2014), Mintzberg (2010), Paro (2010), Polon (2011), dentre outros.

Por meio desta revisão, e levantamento, também foi possível revelar as “preocupações e preferências” da autora bem como suas “discordâncias” e os “pontos que considera que precisam ser confirmados” (VERGARA, 2005, p. 35).

Assim, esta revisão cumpriu as funções elencadas por Vergara (2005): contribuiu para clarear a formulação do problema de pesquisa; facilitou a formulação de hipóteses e suposições; auxiliou na escolha do método mais adequado à solução do problema; permitiu identificar o melhor procedimento para coleta e tratamento dos dados; e finalmente, trouxe luz às interpretações dos dados coletados e tratados.

Os insumos utilizados para a construção do referencial basearam-se em livros, teses, dissertações e relatórios de pesquisa, essencialmente.

2.2.5 Questionário

Considerando que a população amostral foram 29 diretores escolares da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), eleitos em 2011 para o mandato 2012/2014, e que era preciso investigar questões relativas ao perfil destes gestores, a elaboração do Plano de Trabalho, a implementação deste e ainda a questão da formação, optou-se por utilizar um questionário.

Segundo Michel (2009) nesta técnica de coleta de dados há menor risco de distorção e maior objetividade nas respostas, pois o questionário é elaborado como um formulário previamente construído com uma série orientada de perguntas, em campos fechados e abertos, a serem respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Vergara (2005, p. 54) afirma que “o questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente” e ainda que este “pode ser apresentado na mídia eletrônica”. Reforça que para a obtenção de um número significativo de respostas é preciso acompanhar sua aplicação, ou seja, “telefone para as pessoas, passe telegrama, use o e-mail, enfim, faça algo que provoque o maior retorno possível”.

Neste sentido, foi elaborado um questionário, censitário, composto de dezesseis questões divididas em quatro partes. Das dezesseis questões elaboradas, cinco foram abertas e onze fechadas, pois foi intenção da pesquisadora medir em alguns casos a opinião dos respondentes.

Na parte I do questionário, o propósito foi conhecer e identificar o perfil dos respondentes através de seis questões que investigaram: gênero, idade, formação acadêmica, tempo de atuação na RME/BH, se o cargo atual de gestor (mandato 20012/2014) era reeleição ou primeiro mandato e se os respondentes tinham experiência anterior em gestão.

Na parte II, as quatro questões elaboradas tiveram como objetivo compreender como se deu a elaboração do plano de trabalho para a candidatura do mandato 2012/2014. Os respondentes foram questionados quanto: a sua percepção no que se refere à escrita do Plano de Trabalho, os principais desafios para

elaboração deste plano, sua opinião no que diz respeito aos conhecimentos necessários para elaboração deste plano e quais as fontes de conhecimentos necessários para esta tarefa.

Já na parte III, a intenção foi compreender como se deu a implementação do Plano de Trabalho e para isto quatro questões foram elaboradas: a primeira questionou o apoio que os gestores tiveram para tal implementação; a segunda procurou identificar se os planos foram implementados e de que forma isto ocorreu; a terceira elencou a formação oferecida pela SMED/BH e sua contribuição para a implementação; e a quarta questão possibilitou uma reflexão dos gestores, baseada na experiência atual, quanto à possibilidade de mudança no plano de trabalho original.

Finalmente a quarta parte, composta de duas questões, teve como objetivo conhecer as principais atribuições dos gestores escolares, na opinião dos respondentes, tendo como base o texto do Decreto nº 14.628 de 04 de novembro de 2011. Dessa forma, foi solicitado que os gestores marcassem as sete atribuições mais rotineiras dentre as doze listadas e que refletissem quanto a inclusão, neste decreto, de todas as atribuições dos gestores da RME/BH.

Optou-se pelo envio de um formulário eletrônico, construído e encaminhado pelo endereço de email institucional da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). O formulário eletrônico é um recurso acessível como aplicativo¹⁸ deste email, cujo provedor é a *Google* Brasil, sendo de fácil acesso à pesquisadora e aos respondentes. Além disso, as respostas registradas ficaram disponibilizadas em tabelas o que contribuiu sobremaneira para a tabulação dos dados.

Antes do envio do formulário, duas ações foram realizadas: a primeira foi a aplicação de um pré-teste com duas gestoras que não fazem parte do recorte. Este pré-teste auxiliou a pesquisadora a compreender como as respondentes interpretaram as questões e quais as dificuldades enfrentadas além de possibilitar conhecimento quanto ao tempo de preenchimento do questionário. As gestoras colaboradoras neste pré-teste foram contatadas no dia 14 de abril e dois dias depois

18 Aplicativo aqui entendido com ferramenta que possibilita a execução, com suporte midiático, de uma tarefa. Na caixa de e-mail da Google Brasil, utilizada pelos servidores municipais em Belo Horizonte o formulário eletrônico faz parte do pacote de aplicativo conhecido como Google Drive, onde também estão disponíveis ferramentas de edição de texto, planilha eletrônica e apresentação e todos podem ser enviados e compartilhados por meio do correio eletrônico.

havam retornado o questionário preenchido. No dia 17 de abril, a pesquisadora contatou-as para anotar suas impressões de forma a adequar o questionário.

A segunda ação foi baseada na colocação de Vergara (2005) quanto à importância de se acompanhar a aplicação do questionário. A pesquisadora contatou por telefone cada um dos vinte e nove gestores e solicitou a colaboração para responder um questionário enviado por e-mail e informando que o retorno deveria ser cinco dias após o recebimento. Os contatos telefônicos se iniciaram em 21 de abril, findando em 25 de abril.

No dia 30 de abril, apenas seis gestores haviam respondido ao questionário, portanto novo contato telefônico foi feito com o intuito de reforçar o pedido de colaboração na pesquisa, sendo reenviado o formulário. Foi necessário estabelecer um novo prazo que se findou em 09 de maio, com a colaboração de mais oito gestores, totalizando a participação de 15 respondentes.

A seguir os dados coletados por meio destes questionários são apresentados e discutidos.

2.3 Análise dos dados coletados

Neste tópico são apresentados e discutidos, à luz da teoria referenciada no primeiro tópico deste capítulo, os resultados obtidos na aplicação dos questionários aos gestores escolares da RME/BH.

Considerando que a amostra foi de 29 gestores e que destes um não pode participar da pesquisa por estar em férias, a participação dos gestores da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), foco da amostra, foi de 50%, uma vez que foram obtidas 15 respostas aos questionários. Este foi um bom retorno, uma vez que a aplicação de questionários apresenta, como problema, retornos de em média de 20%, segundo Vergara (2005)

Para fins de organização e melhor compreensão, esses dados são apresentados tendo como referência cada uma das quatro partes que compuseram o questionário: perfil dos gestores, elaboração do Plano de Trabalho, implementação do plano de trabalho e atribuições dos gestores da RME/BH.

Os gestores que participaram da pesquisa e enviaram suas respostas, são identificados nesta análise como respondentes.

As análises estão descritas nos tópicos de 2.3.1 à 2.3.4, apresentados a seguir.

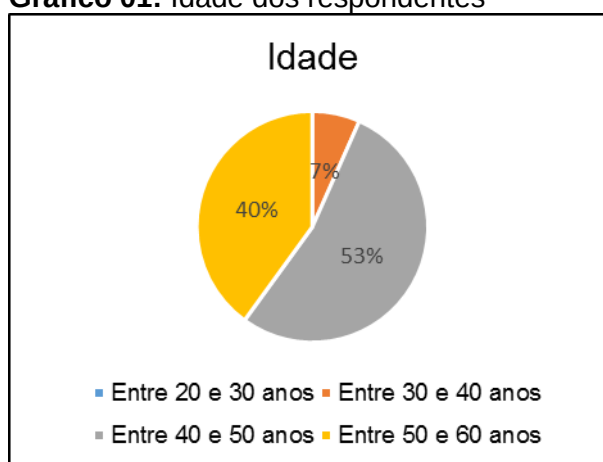
2.3.1 Perfil dos gestores escolares

Na primeira parte do questionário, composta por seis questões, o propósito foi conhecer e identificar o perfil dos gestores: gênero, idade, formação acadêmica, tempo de atuação na RME/BH, se o cargo atual de gestor (mandato 20012/2014) era reeleição ou primeiro mandato e se estes gestores tinham experiência em gestão.

Os dados demonstram que todos os gestores respondentes, são do gênero feminino, reflexo de uma profissão com grande predominância de mulheres.

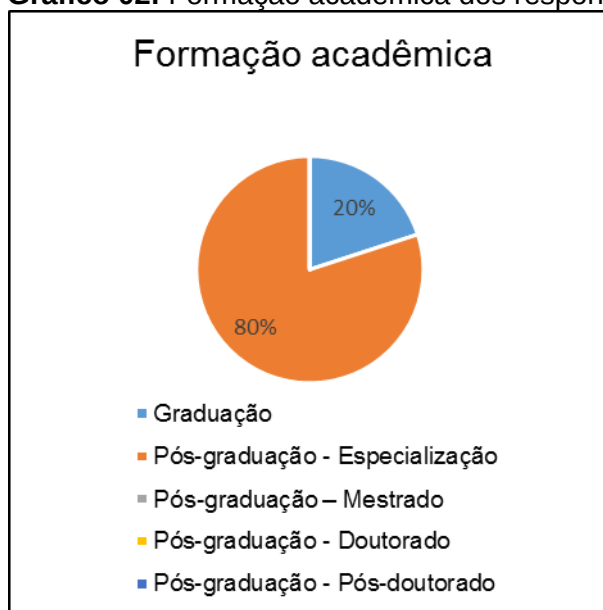
Observa-se que estes gestores são maduros pois 53% tem entre 40 e 50 anos e 40% tem entre 50 e 60 anos, conforme gráfico 01.

Gráfico 01: Idade dos respondentes



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

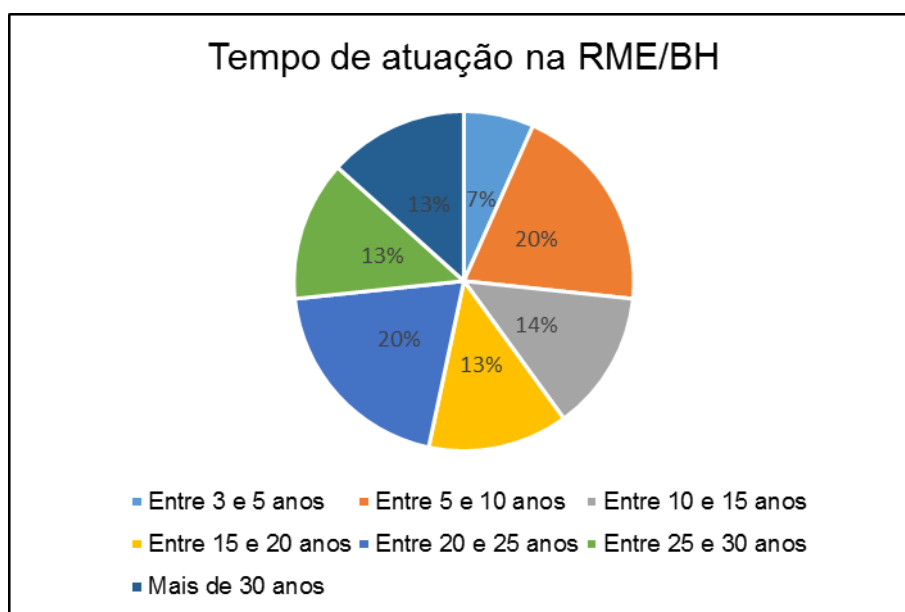
Com relação à formação acadêmica, explicitada no gráfico 2, constata-se que a grande maioria dos gestores respondentes possuem especialização. Contudo, merece reflexão o fato de 20% destes terem apenas a graduação como formação acadêmica. Considerando que 93% tem mais de 30 anos fica a indagação sobre a formação continuada destes gestores.

Gráfico 02: Formação acadêmica dos respondentes

Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Três questões demonstraram a experiência dos gestores respondentes. A primeira avaliou o tempo de atuação destes na RME/BH, outra a experiência com relação ao mandato 2012/2014 e finalmente a terceira indicou se estes tinham experiências anteriores em gestão.

Neste sentido, constatou-se que os gestores têm tempo de atuação diversos na RME/BH, conforme gráfico 03.

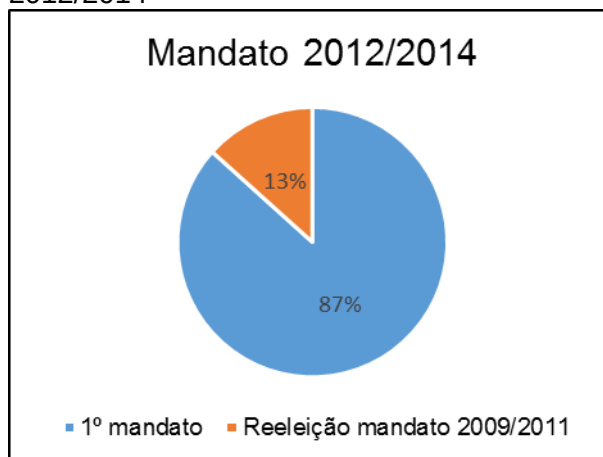
Gráfico 03: Tempo de atuação dos respondentes na RME/BH

Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Contudo, se agruparmos esses dados, partindo de 15 anos de experiência, obtemos um total de 46% dos respondentes. Assim consta-se que temos gestores experientes com relação ao ofício docente em uma rede municipal.

Quanto ao mandato 2012/2014, um dado chama a atenção. Dos respondentes, 87% estão em seu primeiro mandato, apenas 13% foram reeleitos. Mesmo considerando a informação de que nesta regional houve o maior percentual de gestores em primeiro mandato na RME/BH, pode-se imaginar que os gestores em primeiro mandato se sentiram mais interessados em responder o questionário do que os veteranos. O gráfico 04 demonstra estas informações.

Gráfico 04: Situação dos respondentes quanto ao mandato 2012/2014



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

No que se refere à experiência em gestão escolar os dados demonstram que, apesar da grande maioria dos respondentes estarem em seu primeiro mandato, com relação à eleição de 2011, quase metade dos respondentes já tiveram experiência em gestão escolar. Isso é o que mostra o gráfico 05 que aponta que 47% dos gestores já tiveram experiência anterior em gestão.

Gráfico 05: Experiência em gestão anterior ao mandato 2012/2014

Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Essa informação promove uma importante reflexão quanto à candidatura à gestão escolar na RME/BH: alguns daqueles que estão em um primeiro mandato já são experientes em gestão. Então, pode-se constatar que há uma tendência de candidatarem à gestão escolar, servidores da educação que já tiveram alguma experiência nesta função.

Analisando o relato dos respondentes quanto sua experiência em gestão, e o período desta, constata-se que se referem, em sua maioria, a década de 2000 e que a experiência origina-se em cargos de Vice-diretores ou de Interventores¹⁹.

Desta forma, quanto ao perfil dos gestores respondentes, percebe-se que este é um grupo feminino, maduro, no qual a metade já teve alguma experiência em gestão escolar, estando sua maioria, no primeiro mandato com relação ao pleito de 2011.

A seguir a análise é sobre como se deu a elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura do mandato 2012/2014.

¹⁹ Interventores são Diretores e Vice-diretores indicados pela SMED/BH, quando as escolas ficam sem estes profissionais, por motivos diversos: problemas legais no pleito impedindo o processo eleitoral, falta de candidatos para a eleição, exoneração de Diretor e/ou Vice-Diretor (durante o mandato)

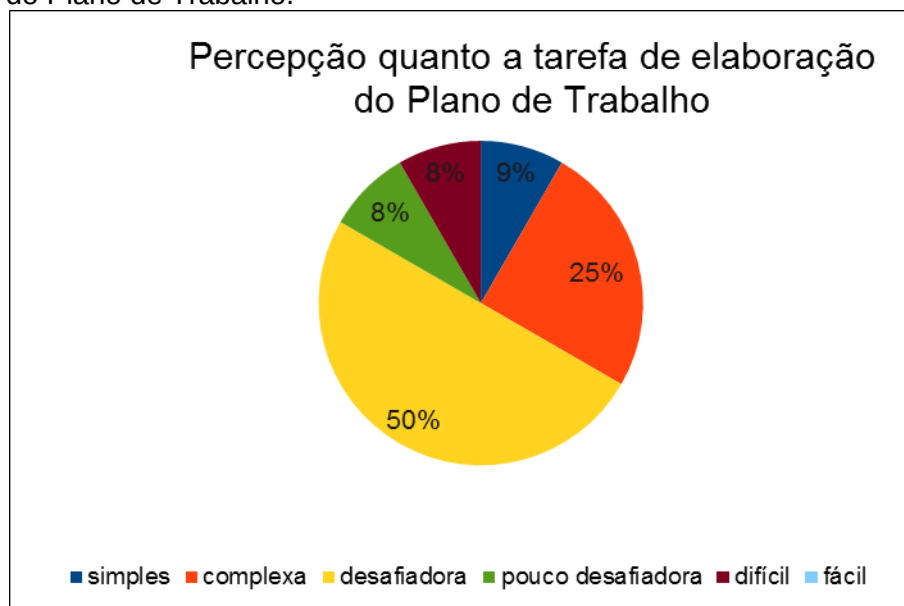
2.3.2 Elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura: a visão dos gestores e suas percepções sobre os desafios e conhecimentos necessários

A elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura no pleito de 2011 representou um grande diferencial no processo de seleção de gestores da RME/BH. Isto porque, nos pleitos anteriores, estes planos não tinham caráter estratégico. Em outras palavras no pleito de 2011, por exigências legais, explicitadas no Decreto nº 14.628 de 04/11/2011 e na Portaria SMED nº 262/2011, de 07/11/2011 os planos de trabalho passaram a ser elaborados com base nos mapas estratégicos da SMED/BH e das Escolas Municipais (figuras 3 e 4, páginas 34 e 35) e de acordo com as diretrizes da gestão escolar da RME/BH.

Neste sentido, foram formuladas quatro questões com objetivo de compreender como se deu a elaboração do Plano de Trabalho para a candidatura do mandato 2012/2014. Assim, os respondentes foram questionados quanto: sua percepção no que se refere à escrita do plano de trabalho, aos principais desafios para elaboração deste plano, sua opinião no que diz respeito aos conhecimentos necessários para elaboração deste plano e quais as fontes de conhecimentos utilizadas para esta tarefa.

O gráfico 06 demonstra que para 75% dos respondentes, a tarefa de elaboração de um Plano de Trabalho, nos padrões solicitados pela SMED/BH, foi uma tarefa complexa e desafiadora. Apenas 8% a consideraram simples ou pouco desafiadora e nenhum destes a considerou fácil. Dos respondentes, 8% consideram esta elaboração uma tarefa difícil.

Gráfico 06: Percepção dos gestores quanto a tarefa de elaboração do Plano de Trabalho.



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Estes dados informam que a tarefa de elaboração de um plano de trabalho, em consonância com os mapas estratégicos da SMED/BH e das Escolas, foi desafiadora e complexa para os gestores.

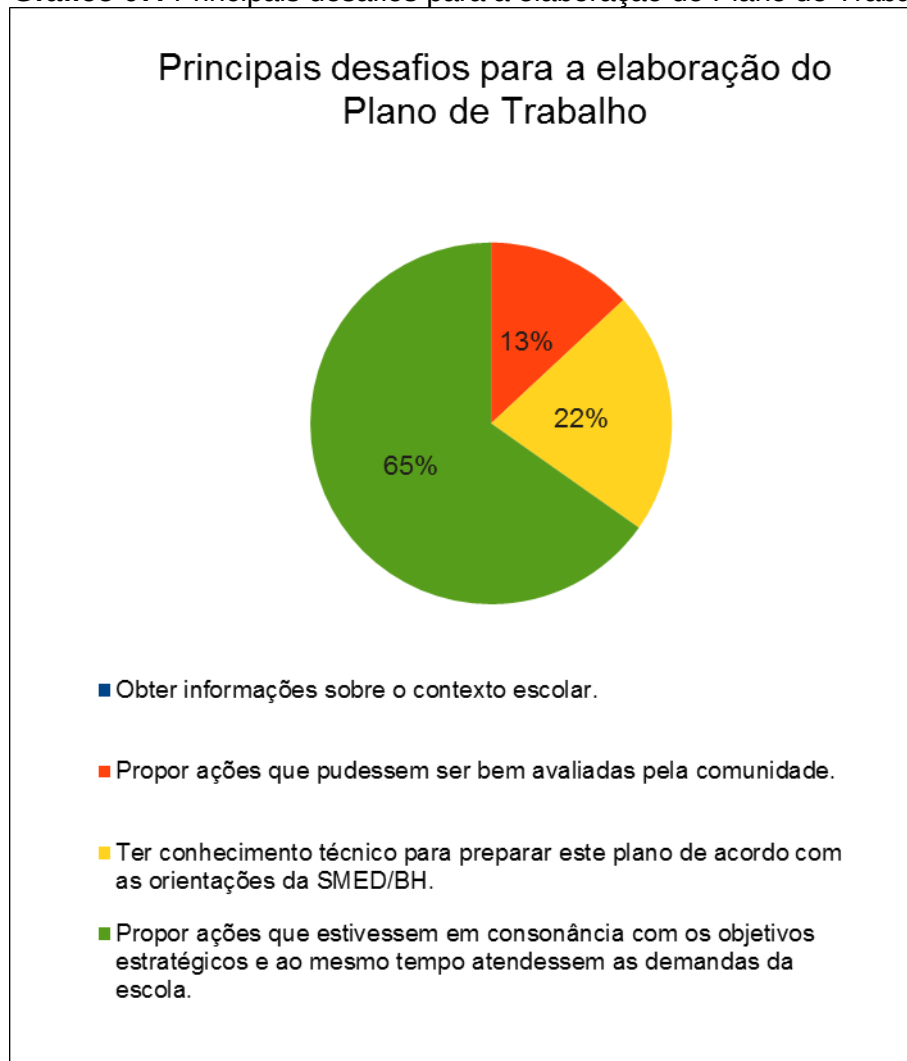
Neste sentido, pode-se supor que, para elaborar um plano de trabalho estratégico são necessárias informações, conhecimentos e competências, que nem todos os respondentes possuíam na época da candidatura. Em outras palavras, essa tarefa tornou-se desafiadora e complexa para os gestores porque se pressupôs que estes teriam todas as competências para fazê-la, o que não se confirmou em resposta ao questionário.

Assim, a hipótese de que o desafio de elaboração do Plano de Trabalho da Gestão Escolar, se aplicaria aos gestores em primeiro mandato, e teoricamente sem experiência em gestão, em parte pode ser compreendida nesta resposta. Ficou constatado, no perfil apresentado anteriormente, que praticamente a metade dos candidatos, nesta amostra, tiveram experiências anteriores em gestão, mesmo estando em um primeiro mandato. Ainda assim, 50% dos respondentes acharam a tarefa desafiadora e 25% acharam esta tarefa complexa.

Nesta perspectiva, fazendo uma correlação entre o perfil dos respondentes e suas respostas quanto à tarefa de elaboração do plano, observa-se que mesmo os candidatos experientes podem ter encontrado dificuldade para realizar tal tarefa.

Desta forma, faz-se necessário conhecer quais foram os desafios enfrentados por estes gestores na elaboração dos planos. O gráfico 07 apresenta estas informações.

Gráfico 07: Principais desafios para a elaboração do Plano de Trabalho



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Estes dados evidenciam que os gestores têm conhecimento sobre o contexto escolar e suas demandas. Porém, a proposição de ações em consonância com os objetivos estratégicos, e ao mesmo tempo com as demandas da escola, representou o maior desafio para eles (65% de respostas) na elaboração do Plano.

Outro desafio apontando com um percentual considerável, 22% dos respondentes, foi o conhecimento técnico para preparar o Plano. Esta informação demonstra que, em parte, estes gestores não têm tal conhecimento e reconhecem que esta é uma competência necessária para a elaboração do plano.

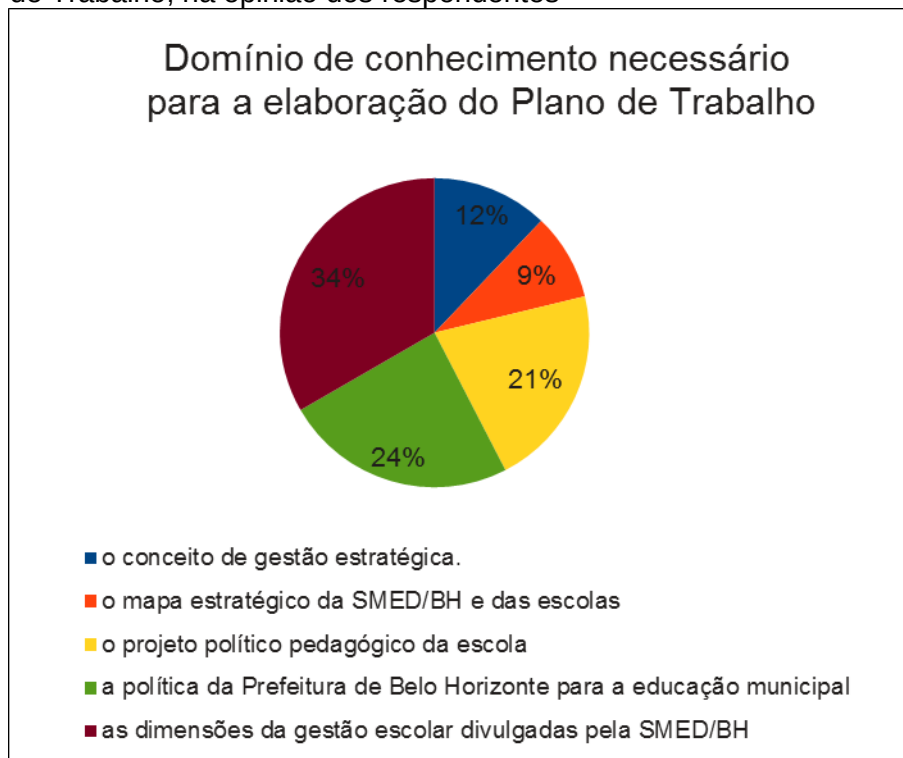
Retomando as teorias referenciadas nesta dissertação, especialmente aquelas que conceituam os modos de gestão educacional: gestão integrada, gestão participativa e gestão estratégica (MACHADO *et al.*, 2012) pode-se constatar que para se conduzir a gestão estratégica é necessário um plano onde estejam contemplados metas, resultados e ações, em uma perspectiva integrada (considerando o macro – SMED/BH) e participativa (considerando a comunidade escolar). Assim, se há complexidade e desafio na elaboração deste plano, pode-se pressupor que a gestão estratégica também seja algo desafiador e complexo para estes gestores.

Ao estabelecer, no pleito de 2011, a obrigatoriedade da apresentação do Plano de Trabalho da gestão Escolar, a intenção da Secretária de Educação era promover uma articulação entre o órgão central e as unidades educacionais, e portanto, colaborar para que os candidatos à gestão compreendessem a instituição escolar como parte de um conceito macro. Contudo, ao responderem a questão relativa à tarefa de elaboração do Plano, os gestores afirmam que esta foi uma tarefa complexa, demonstrando, assim, que o conceito de gestão integrada, participativa e estratégica ainda lhes é pouco familiar. Esta constatação fica reforçada pela resposta de que o maior desafio para elaboração do Plano foi a proposição de ações em consonância com os objetivos estratégicos e ao mesmo tempo com as demandas da escola.

Nesta perspectiva, cabe refletir sobre quais conceitos e conhecimentos, os gestores respondentes se basearam para elaborar do Plano de Trabalho, assuntos estes analisados a seguir.

O gráfico 08 traz informações sobre os conhecimentos que os gestores acreditam ser necessário domínio para elaboração do Plano de Trabalho.

Gráfico 08: Domínio de conhecimento necessário para elaboração do Plano de Trabalho, na opinião dos respondentes



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Constata-se que, para os gestores respondentes, é necessário dominar as dimensões da gestão escolar divulgadas pela SMED/BH. Esta opção foi marcada por 33% dos respondentes. Na sequência de conhecimentos necessários, está o domínio da política da PBH para a educação municipal, apontado por 24% e domínio do Projeto Político-Pedagógico da escola com 21% de escolha dos respondentes. Finalmente, 12% indicaram o domínio do conceito de gestão estratégica para elaboração do Plano de Trabalho e 9% apontaram o domínio do mapa estratégico da SMED e escolas para esta tarefa. Esses dados trazem algumas reflexões importantes, apresentadas a seguir.

O fato de alguns gestores apontarem o domínio sobre os mapas estratégicos e sobre a gestão estratégica como não importantes para a elaboração do Plano parece contradizer as orientações da SMED/BH. Pois estas orientações deixam claro que o plano de trabalho dos candidatos deveria se basear nos mapas estratégicos. E ainda, para se fazer um Plano de Trabalho, nestes moldes, é fundamental dominar o conceito de gestão estratégica.

Pode-se, então, pensar que para tais gestores, na época candidatos, os conceitos de gestão estratégica e as informações dos mapas estratégicos ficaram

em segundo lugar, pois acreditavam que o Plano deveria estar, prioritariamente, em consonância com as diretrizes da gestão. Esta suposição se confirma pela resposta de 34% dos respondentes que marcaram a opção dominar as dimensões de gestão escolar.

É possível verificar que a impressão dos gestores quanto aos conhecimentos necessários para a elaboração dos planos está justificada na resposta à pergunta sobre o desafio para elaborar o plano. Para a maioria deles o maior desafio desta tarefa foi à proposição de ações em consonância com os objetivos estratégicos e ao mesmo tempo com as demandas da escola. Em outras palavras, faltou aos candidatos dominarem o conceito de gestão estratégica e os mapas estratégicos, o que fatalmente proporcionou um desafio para esta tarefa.

Outra reflexão a ser feita é que, apesar de 84% dos respondentes estarem em primeiro mandato, 47% tiveram experiências anteriores em gestão. Assim, teoricamente, a metade dos candidatos conhece o dia a dia de um gestor escolar da RME/BH e a política educacional desta rede. Contudo, 33% indicaram que o domínio das diretrizes da gestão escolar foi importante para elaboração do plano, 21% indicaram o domínio da política da PBH para a RME/BH e 24% indicaram o domínio do Projeto Político-Pedagógico da escola como importantes para esta tarefa. Assim pode-se pensar que, mesmo os candidatos reeleitos e os de primeiro mandato, com experiência em gestão, ainda não têm clareza e domínio dos recursos estratégicos necessários para elaboração de um Plano de Trabalho.

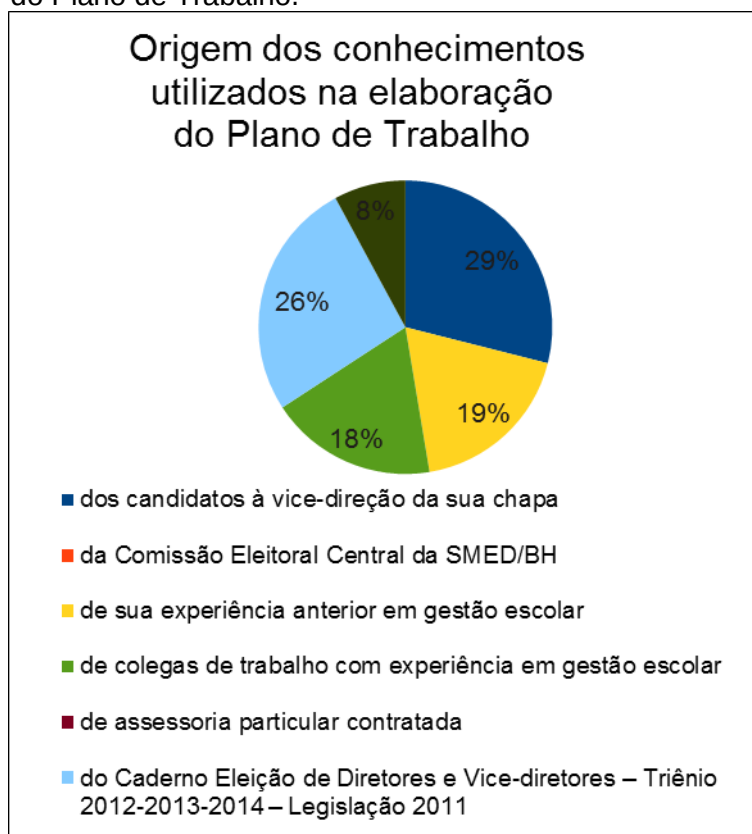
Finalmente, pode-se refletir que a falta de clareza quanto a tais recursos tem ligação com a falta de informação e/ou formação dos candidatos.

Nesta perspectiva é interessante conhecer a origem dos conhecimentos utilizados pelos gestores para elaboração do Plano. Observando o gráfico 09, constata-se que 29% dos gestores indicaram contar com os conhecimentos de seus colegas de chapa para elaboração do Plano de Trabalho, enquanto 26% se apoiaram no Caderno Eleição de Diretores e Vice-Diretores – Triênio 2012-2013-2014 – Legislação 2011. Dos respondentes, 18% indicaram o apoio de colegas de trabalho com experiência em gestão e este mesmo percentual indicou sua própria experiência em gestão escolar como fonte de conhecimento para elaboração do Plano.

Também fica claro, neste gráfico, que nenhum dos gestores respondentes indica contar com a Comissão Eleitoral Central da SMED/BH para elaboração deste

Plano, bem como não indica contar com assessoria particular para esta finalidade. Dos respondentes, 8% indicaram contar com outras fontes de conhecimento, porém, mesmo havendo espaço para indicação destas fontes, os respondentes que marcaram esta opção não esclareceram quais seriam estas.

Gráfico 09: Origem dos conhecimentos utilizados na elaboração do Plano de Trabalho.



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Esses dados demonstram que os candidatos à gestão escolar da RME/BH, no pleito de 2011, contaram essencialmente com os próprios colegas de chapa, com as orientações legais da SMED/BH disponibilizadas no Caderno Eleição de Diretores e com sua própria experiência anterior em gestão para elaboração do Plano de Trabalho para a gestão 2012/2014.

Isto posto, e lembrando que para estes gestores a tarefa de elaboração deste plano de trabalho foi complexa e desafiadora, tendo como maior desafio a proposição de ações em consonância com os objetivos estratégicos, e ao mesmo tempo com as demandas da escola, algumas reflexões merecem ser feitas.

Considerando os dados demonstrados pelo questionário até este momento, pode-se constatar que apesar das alterações propostas para o pleito de 2011 o

apoio aos candidatos, por parte da SMED/BH, não se alterou. Em outras palavras, a Comissão Eleitoral Central da Secretaria no pleito de 2011, exerceu as mesmas atividades dos pleitos anteriores, ou seja, recebeu, resolveu e/ou encaminhou demandas de dúvidas quanto às questões legais. E ainda, também como nos pleitos anteriores, divulgou com caráter meramente informativo toda a legislação pertinente ao pleito de 2011 no Caderno Eleição de Diretores e Vice-Diretores – Triênio 2012-2013-2014 – Legislação 2011. É importante reforçar que este caderno representa uma compilação das leis que normatizam o pleito, não tendo caráter didático e/ou de formação.

Contudo, neste pleito foram exigidas competências dos candidatos, para elaboração do Plano de Trabalho, que até então não eram exigidas.

Segundo Mintzberg (2010), as competências servem necessariamente para auxiliar os gestores no desenvolvimento de seus papéis. Assim, dependem das atribuições do cargo e da realidade na qual o gestor está inserido. Sendo assim, a determinação de competências é situacional e depende de um diagnóstico/levantamento feito para cada organização.

Neste sentido, pode-se constatar que, a tarefa de elaboração de um plano de trabalho estratégico demanda competências diferenciadas geradas por uma situação nova, e que por falta destas competências, de conhecimento dos candidatos e/ou de apoio da SMED/BH, tal tarefa tem motivos para se tornar, na opinião destes gestores, algo desafiador e complexo.

Assim, faz-se necessário conhecer como se deu a implementação do Plano de trabalho, o que é apresentado a seguir.

2.3.3 Implementação do Plano de Trabalho: como foi feita e com que apoio

A implementação do Plano de Trabalho pelos gestores, após a eleição, representou, na verdade, a implementação de uma nova política na gestão escolar da RME/BH. A partir do pleito de 2011, a exigência de um plano de trabalho estratégico, para a inscrição das chapas à eleição de Diretores e Vice-diretores da RME/BH, sinalizou a intenção da SMED/BH de alinhar a gestão educacional do município a política da PBH descrita no Programa BH Metas e Resultados.

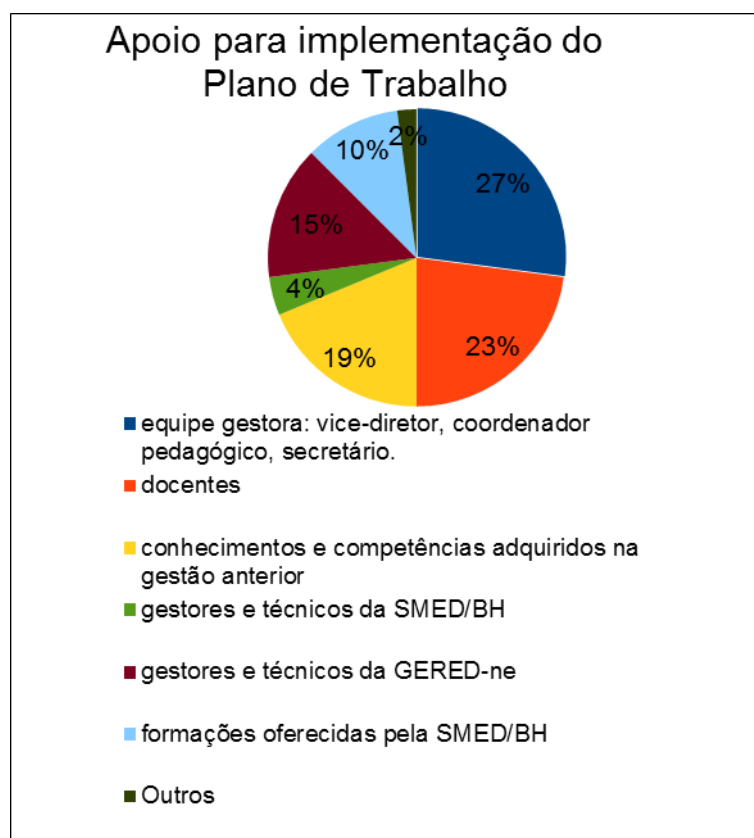
Recordando Condé (2012), a formulação de políticas públicas normalmente acontece em um contexto complexo e difícil, no qual as decisões precisaram ser tomadas sem o tempo para o ensaio. Observa-se que a alteração no processo

seletivo de gestores escolares da RME/BH aconteceu em um contexto semelhante ao das demais políticas públicas.

Assim, com o objetivo de compreender como se deu a implementação do Plano de Trabalho, foram elaboradas quatro questões para os gestores responderem. A primeira os questionou quanto ao apoio para a implementação do Plano, a segunda procurou identificar se o Plano foi implementado e de que forma isto ocorreu, a terceira questionou a contribuição da formação oferecida pela SMED/BH para a implementação do Plano de Trabalho e a última questão possibilitou uma reflexão dos gestores, baseada na experiência atual, quanto à possibilidade de mudança no plano de trabalho original.

Nesta perspectiva, e considerando o perfil dos gestores respondentes, bem como a percepção destes quanto à tarefa de elaboração do Plano, parte-se agora para compreender como se deu a implementação de um Plano de Trabalho feito quando se candidataram em 2011 às eleições na RME/BH.

Gráfico 10: Apoio para implementação do Plano de Trabalho



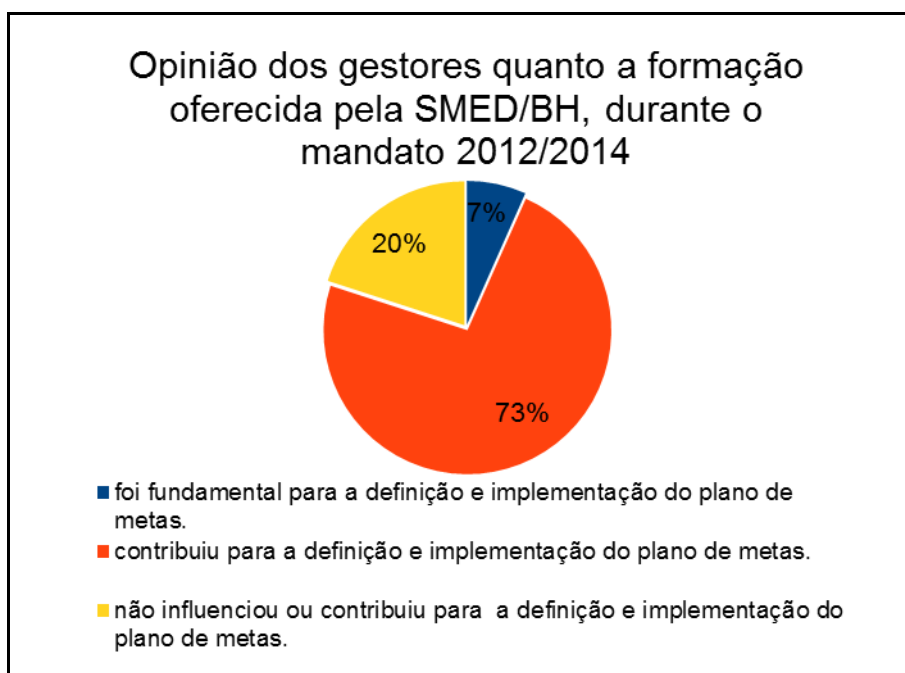
Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Observando-se o gráfico 10, é possível constatar que para a implementação do Plano de Trabalho os gestores contaram, basicamente, com a equipe de gestão da escola (27% dos respondentes) e com a equipe docente (23% dos respondentes). Além disso, 19% dos gestores respondentes alegaram contar com os conhecimentos e competências adquiridos anteriormente, 15% afirmaram ter recebido apoio de gestores e técnicos da Gerência Regional de Educação Nordeste (Gered-ne), 10% informaram que as formações oferecidas pela SMED/BH os apoiaram nesta implementação, 4% indicaram ter recebido apoio dos gestores e técnicos da SMED/BH e 2% indicaram outros apoios, mas não os descreveram.

Estas informações trazem dados importantes quanto à implementação dos planos. Constata-se que estes planos foram implementados essencialmente pela equipe gestora das escolas, com a ajuda dos docentes, com a *expertise* adquirida anteriormente, e em parte, com a colaboração dos técnicos da Gered-ne. A formação e o apoio da SMED/BH tiveram pouca representatividade na implementação do Plano.

Tal constatação nos remete a uma questão importante: se um dos modos da gestão educacional é a gestão integrada, e se esta é uma nova política da PBH para a educação municipal, o apoio da SMED/BH na implantação destes planos não deveria ser mais efetivo?

Dialogando com esta questão e correlacionando-a com o gráfico 11, é possível verificar que a ação de apoio da SMED/BH, na implantação dos planos, focou-se na formação oferecida durante o mandato destes gestores. Apesar de ter sido indicada por apenas 10% dos gestores como apoio, no gráfico 11, os gestores afirmam que esta formação contribuiu para a definição e implementação do plano de metas.

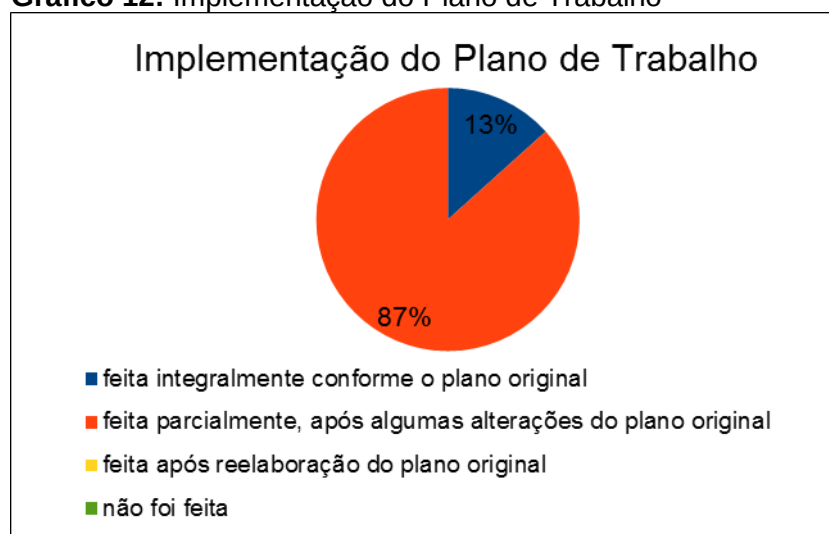
Gráfico 11: Opinião dos gestores quanto a formação oferecida pela SMED/BH

Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Percebe-se que os gestores consideraram esta formação não como um apoio na implantação do Plano de Trabalho, mas sim, como contribuição na definição e implementação do plano de metas, por indicação de 73% dos respondentes.

Assim, tendo por base os dados do gráfico 10, pode-se pressupor que o apoio na implementação dos planos se deu mais efetivamente no nível regional, por meio da Gered-ne. Ficou a cargo da SMED/BH contribuir para o plano de metas, o que foi feito durante o ano de 2013, em oficinas sob a coordenação da equipe da Perfil Antropológico com as seguintes temáticas: Liderança, Gestão do Tempo, Gestão de Pessoas e Gestão de Conflito.

Outra reflexão proporcionada pelo gráfico 10, e respondida no gráfico 12, é se, com o apoio recebido, estes planos foram efetivamente implementados.

Gráfico 12: Implementação do Plano de Trabalho

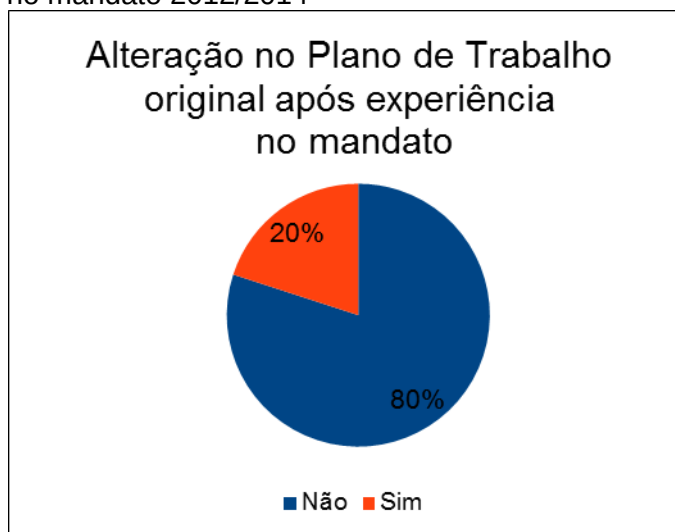
Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Constata-se que os planos foram implementados, mas para a grande maioria, 87% dos respondentes, após algumas alterações no Plano original. Apenas 13% alegaram que a implementação foi feita conforme plano original.

Se considerarmos que o Plano de Trabalho foi elaborado por candidatos à gestão escolar, com conhecimentos oriundos de experiências anteriores, dos colegas de chapa, e de outros colegas com experiência em gestão escolar, é de se esperar que estes planos realmente fossem implementados após alterações.

O gráfico 13 demonstra a reflexão dos gestores, quanto à alteração no plano de trabalho original, frente à experiência atual.

Gráfico 13: Alteração no Plano de Trabalho original, após experiência no mandato 2012/2014



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Fica evidente que 80% dos gestores respondentes, mesmo após a experiência no mandato e a formação ofertada pela SMED/BH, não fariam alterações no Plano de Trabalho original.

Dos 20% que responderam pensar em alterações no Plano original, alguns indicam qual seriam estas alterações. Entre essas alterações estão: fazer constar no Plano de Trabalho ações mais concretas em relação ao clima escolar; investir mais em formação dos docentes; preocupar-se com os projetos referentes ao maior envolvimento das famílias na escola e em como trazer estas famílias para participar de seminários e ou fóruns; elaborar novos projetos de acordo com o interesse dos alunos e com as condições financeiras e de pessoal da escola; alterar os tópicos ligados à formação de professores e de alunos com assessores e oficinairos, pois dependem de verba do Projeto de Ação Pedagógica (PAP) e que em 2013 não foram enviadas pela SMED.

Isto posto, considerando que a tarefa de elaboração do Plano de Trabalho foi desafiadora e complexa, que ele representa uma nova política da PBH para a gestão educacional, é importante entender as competências necessárias aos gestores escolares da RME/BH.

Recordando que tais competências, segundo Mintzberg (2010) são situacionais e dependem das atribuições do cargo, no tópico a seguir se analisa as atribuições dos gestores da RME/BH, conforme explicitado em lei e como estes as observam.

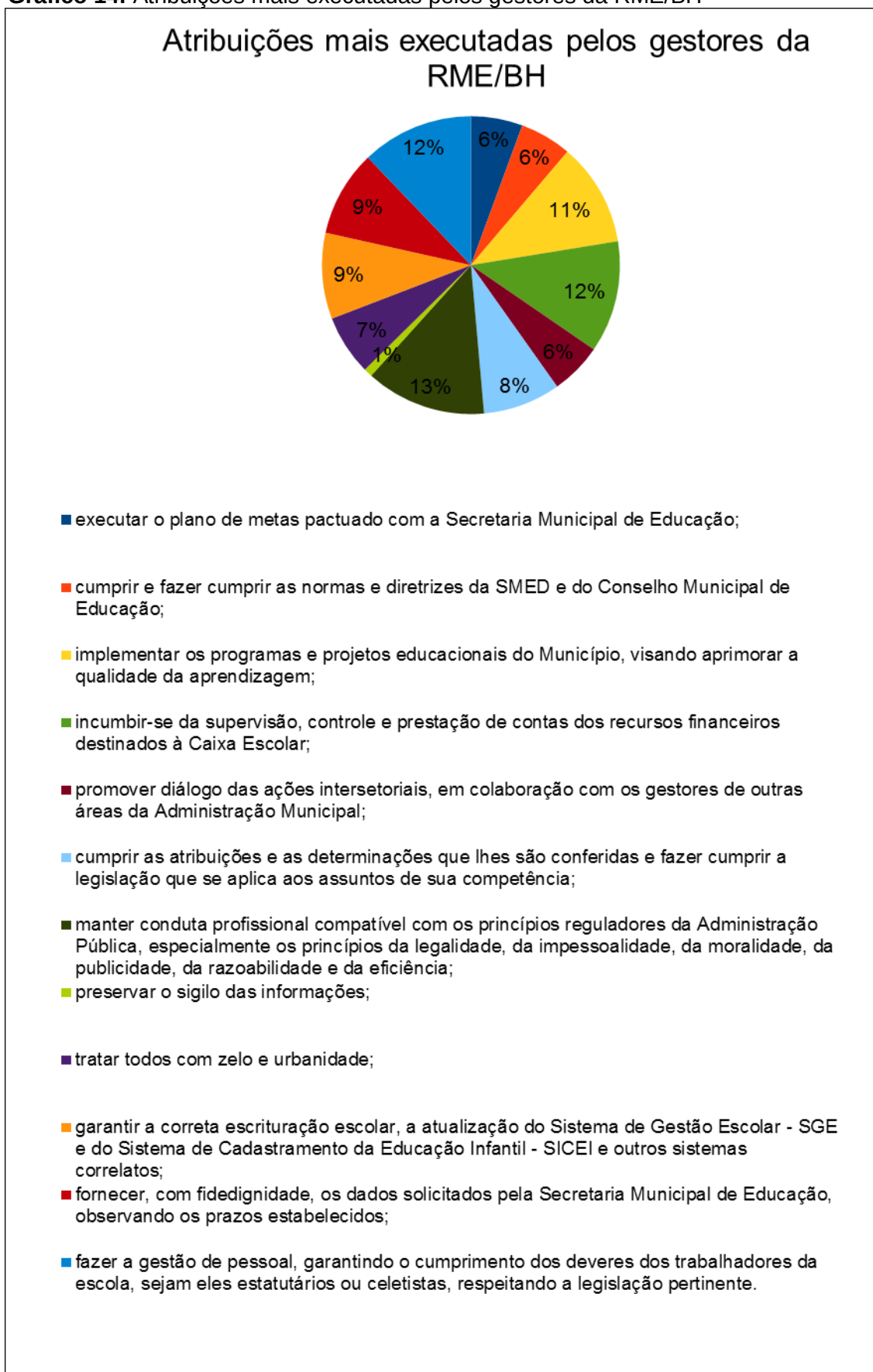
2.3.4 Atribuições dos gestores da RME/BH: o que está descrito na lei e o que acontece na prática

Para desempenhar bem suas funções, todos os profissionais precisam conhecer suas atribuições, pois são elas que definem as competências e as habilidades necessárias para o exercício da função, e neste sentido, é importante que estas não só sejam definidas, como explicitadas e divulgadas.

Ao longo das últimas décadas a gestão escolar passou por várias modificações de caráter político e profissional, especialmente no que concerne as atribuições destes profissionais frente aos desafios do cotidiano escolar. Assim, é de esperar que as leis também atualizem seus textos de forma a retratar o mais próximo possível da realidade as reais atribuições dos gestores.

Neste sentido com o objetivo de conhecer as principais atribuições dos gestores escolares da RME/BH, na opinião dos respondentes, tendo como base o texto do Decreto nº 14.628, de 04/11/2011, duas questões foram propostas. Na primeira foi solicitada que os gestores marcassem as sete atribuições mais rotineiras dentre as doze que constam no decreto. A segunda questão, aberta, propunha que os gestores refletissem quanto a inclusão, neste decreto, de todas as atribuições dos gestores da RME/BH. Aqueles que acreditavam não estar incluídas todas as atribuições puderam relatar aquelas que em sua opinião precisavam ser incluídas.

O gráfico 14 demonstra as atribuições mais executadas pelos gestores da RME/BH, segundo a visão destes profissionais, tendo como base as atribuições descritas no Decreto.

Gráfico 14: Atribuições mais executadas pelos gestores da RME/BH

Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Os dados apontados neste gráfico demonstram que, de forma geral, os gestores escolares da RME/BH procuram executar todas as atribuições constantes na lei. Porém algumas delas parecem requerer mais tempo e dedicação dos gestores pois são indicadas em uma porcentagem maior do que outras.

Dentre as atribuições mais indicadas pelos gestores estão: manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência; incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar; fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente; implementar os programas e projetos educacionais do Município, visando aprimorar a qualidade da aprendizagem. Estas atribuições foram apontadas respectivamente por 13%, 12% e 11% dos respondentes.

Outras atribuições tiveram um percentual considerável de indicação dos respondentes, com 9%, 8%, 7% e 6% respectivamente: garantir a correta escrituração escolar, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos; fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos; cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de sua competência; tratar todos com zelo e urbanidade; cumprir e fazer cumprir as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação; executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação; promover diálogo das ações intersetoriais, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal.

A atribuição preservar o sigilo das informações foi indicada por apenas 1% dos respondentes.

Algumas inferências podem ser feitas frente aos dados acima relatados, sendo que a primeira inferência diz respeito ao peso que os gestores, no dia a dia, dão às atribuições de caráter administrativo-financeiro. Quando se analisa com mais critério o primeiro grupo das atribuições que tiveram maior indicação dos gestores, constata-se que das quatro indicadas, duas referem-se a gestão administrativa-

financeira. Outra informação importante neste grupo de atribuições é que estes gestores compreendem seu papel político institucional frente à administração pública e a implementação da política educacional do município.

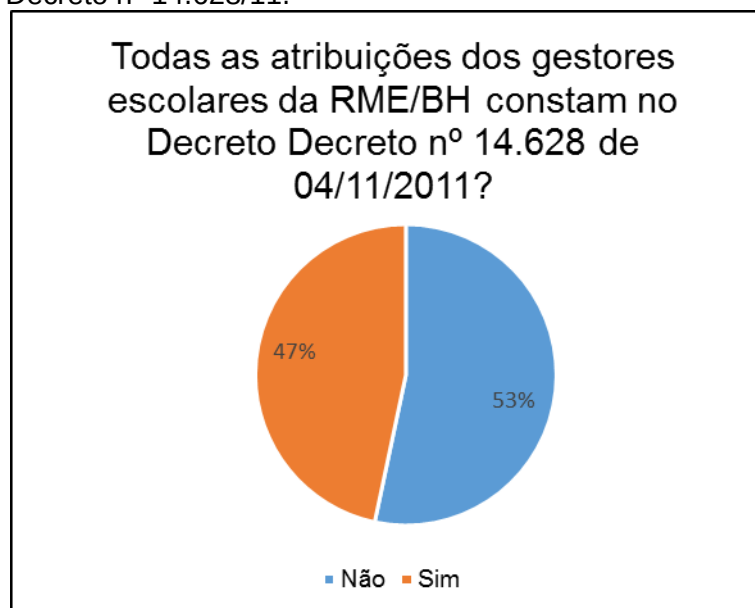
Uma segunda inferência a ser feita refere-se ao segundo grupo de atribuições que tiveram uma porcentagem de indicação menor do que o primeiro, mas ainda sim considerável.

Observa-se que neste grupo apenas 6% dos gestores indicaram que a execução do plano de metas, pactuado com a SMED/BH ao assumirem o mandato 2012/2014, faz parte do dia a dia de seu trabalho. Este é um dado curioso, pois teoricamente, é por meio da execução deste plano que as ações de gestão serão desenvolvidas na escola. Uma hipótese para este percentual baixo seria que os gestores ainda não introjetaram a função deste plano no cotidiano escolar, tratando-o meramente como uma atividade a ser executada para cumprir uma solicitação da SMED/BH.

Ainda neste grupo uma terceira inferência pode ser feita. Observa-se que a atribuição de promover diálogo das ações intersetoriais, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal, foi indicada por 6% dos gestores. Relembrando que segundo Mintzberg (2010) a gestão acontece também no plano das informações, fica a reflexão de que para este grupo gestar o plano das informações nas instituições escolares pode ser um desafio. Esta hipótese ganha reforço quando é constatado que a atribuição preservar o sigilo das informações foi indicada por apenas 1% dos respondentes.

O gráfico 15 que aponta a percepção dos gestores escolares quanto as atribuições constantes na lei e a indicação de atribuições não constantes.

Gráfico 15: Opinião dos gestores quanto as atribuições constantes no Decreto nº 14.628/11.



Fonte: Questionário Gestores Escolares da RME/BH

Fica evidente no gráfico 15 que para 53% dos gestores faltam nesta lei algumas atribuições que fazem parte do seu dia a dia. Os gestores descreveram nos questionários as atribuições que consideram faltosas na lei.

Para melhor organização das informações foi elaborado o quadro 05 que apresenta de forma comparativa as atribuições constantes no Decreto e aquelas que os gestores indicaram como faltosas.

Quadro 5: Atribuições dos gestores escolares da RME/BH – Quadro comparativo

ATRIBUIÇÕES CONSTANTES NO DECRETO 14.628/11	ATRIBUIÇÕES A SEREM INCLUÍDAS NA LEI, SEGUNDO OS GESTORES RESPONDENTES
Executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação	Gestão Pedagógica: atender a comunidade escolar (Alunos e famílias) para resolução de problemas diários
Cumprir e fazer cumprir as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação	Manutenção e Conservação da parte física da escola
Implementar os programas e projetos educacionais do Município, visando aprimorar a qualidade da aprendizagem	Fazer pesquisa de preços e realizar compras para manutenção da escola
Incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar.	Mediação de conflitos (funcionários/alunos; estudantes/familiares)
Promover diálogo das ações intersetoriais, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal	Organização de eventos escolares
Cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de	Reuniões e palestras

sua competência	
Manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência	Zelar pelo patrimônio da escola
Preservar o sigilo das informações	Manter a disciplina escolar dialogando com alunos, pais e demais envolvidos
Tratar todos com zelo e urbanidade	Contribuir para o bom relacionamento dos atores do processo educativo
Garantir a correta escrituração escolar, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos	Cumprir as agendas da GERED/SMED
Fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos	
Fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente	

Fonte: Elaborado pela autora com base na resposta da questão 16 do Questionário Gestores Escolares da RME/BH.

Observa-se neste quadro que além da atribuição referente à gestão pedagógica (que não consta na lei), os respondentes indicam a inclusão de atribuições que fazem parte de seu dia a dia: gestão de conflitos, reuniões e palestras, manutenção e organização do prédio escolar e zelo pelo patrimônio público e cumprir agenda com os gestores da SMED e das Gereds.

Constata-se que as atribuições legais são mais de ordem administrativo-financeira, ou de ordem institucional, do que de ordem pedagógica e de gestão de pessoas. Contudo a gestão escolar na RME/BH possui três dimensões: a gestão administrativa, a gestão pedagógica e a gestão financeira, e todas deveriam estar contempladas nesta lei.

Finalmente é importante relatar que nesta questão alguns gestores deixaram registradas suas impressões sobre a função, tal como replicadas a seguir:

Gestor 1: “Lembrar sempre que a gestão democrática envolve a representatividade da Comunidade para o cargo colocado em eleição, e não correr o risco de ser um mero gerente cumpridor de normas estipuladas previamente. A falta

de autonomia para algumas decisões pesa bastante no cargo. Finalizaria com a questão da coragem para ocupar o cargo, pois a sensação é de estar o tempo todo no meio de um fogo cruzado."

Gestor 2: "Às vezes torna-se necessário intervir na disciplina dos alunos, atender demandas da comunidade, lixo na porta da escola, gerenciar a grande falta de professores, compras para escola, etc. Lidar com a falta de articulação entre alguns setores da SMED e dar conta de não deixar respingar no cotidiano da escola".

A análise dos questionários, realizada nesta última seção do capítulo 2, apresenta informações que contribuem para as perguntas investigativas desta dissertação.

Assim, quanto à indagação: Quais foram as dificuldades encontradas pelos candidatos na elaboração do Plano de Trabalho da Gestão Escolar? Pode-se dizer que os gestores encontraram dificuldades de ordem técnica e de conhecimentos necessários para a elaboração dos planos. Tais dificuldades fizeram com que esta tarefa se tornasse desafiadora e complexa para estes profissionais.

No que se refere à segunda questão: Os conhecimentos e competências já adquiridos pelos candidatos reeleitos foram suficientes para implementação do plano? Constata-se que, mesmo os que estavam em primeiro mandato tinham, em certa medida, experiências anteriores em gestão. Percebe-se que as competências adquiridas anteriormente foram importantes e impactaram na implementação dos planos. Contudo apenas elas não foram suficientes, pois estes gestores deixaram claro que a formação oferecida pela SMED/BH contribuiu para esta implementação.

Finalmente quanto à terceira e última questão: Até que ponto as atribuições dos gestores escolares da RME/BH, explicitadas no Art. 14 do Decreto nº 14.628/2011, estão condizentes com a prática destes gestores? Evidenciou-se que as atribuições legais não estão condizentes com a prática dos respondentes, e nem com as diretrizes da gestão escolar da RME/BH. Legalmente não constam atribuições da gestão pedagógica, e as demais atribuições estão focadas em questões administrativas e financeiras, deixando de contemplar atribuições de ordem de gestão de conflitos, de pessoas, do patrimônio, dentre outras, conforme explicitado no quadro 05.

Nesta perspectiva, no capítulo 3 é apresentada a proposta da autora para o Plano de Ação Escolar (PAE), no nível municipal educacional de Belo Horizonte, a ser realizado em duas ações.

3 APOIO AOS CANDIDATOS À GESTÃO DA RME/BH E REDEFINIÇÃO DE SUAS ATRIBUIÇÕES: UMA ESTRATÉGIA PARA A SMED/BH QUANTO AO PROCESSO DE SELEÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Pela análise apresentada no capítulo anterior é possível constatar que a implementação de uma nova política, no processo seletivo de gestores escolares da RME/BH, se deu com alguns percalços. Em outras palavras, a política foi implementada partindo do pressuposto que todos os atores envolvidos estavam preparados, cientes e conscientes das mudanças processuais advindas, o que na prática não se confirmou.

Verificou-se que a tarefa de elaboração e implementação do Plano de Trabalho foi complexa e desafiadora. Para execução desta tarefa os gestores contaram, basicamente, com as equipes de gestão e com os docentes e, ainda, com a *expertise* adquirida anteriormente.

Contudo, mesmo os que tinham experiência em gestão escolar, se viram frente a uma tarefa diferente, já que nos pleitos anteriores tanto a elaboração como a implementação do Plano de Trabalho, não tinham um caráter estratégico. Portanto, a falta de alguns conhecimentos e competências, necessários para esta tarefa, foram identificadas pelos gestores, mas estes não tiveram onde buscar apoio, já que não havia no âmbito do órgão central um grupo ou uma comissão constituída com esta finalidade.

Constatou-se ainda que as atribuições descritas no art. 14 do Decreto nº 14.628/2011 não contemplam as diretrizes da gestão escolar da RME/BH, nem tampouco refletem todo o contexto da dinâmica de trabalho dos gestores desta rede.

Na revisão bibliográfica, ficou evidenciado que as competências são definidas por meio das atribuições dos cargos, e neste sentido, é fundamental ter clareza de tais atribuições de forma que possam ser desenvolvidas, nos gestores, as competências e habilidades necessárias ao seu trabalho.

Evidenciou-se também, que ao se formar gestores escolares, é preciso considerar sua atuação multifuncional e multifacetada e, desta forma, mais do que nunca a “gestão em rede é uma realidade e precisa ser pensada como parte da preparação dos gestores” (FREITAS, 2009, p.192).

Finalmente, ficou claro que a implantação de uma nova política requer novas ações no sentido de adequá-la à realidade para que possa efetivamente contribuir à gestão pública.

Nesta perspectiva torna-se evidente a necessidade de se instituir uma política de formação continuada de gestores escolares na RME/BH. Tal política é necessária, não só para apoiá-los na implementação dos planos de meta, mas e principalmente, como estratégia da SMED/BH na composição de um quadro de gestores escolares para sua rede.

Contudo, o desenho e a instituição de uma política pública deste porte demanda tempo, e há urgência na criação de uma ação de apoio aos candidatos de forma que estes possam concorrer entre si nas mesmas condições e com as mesmas informações e conhecimentos.

Neste sentido, é apresentada, a seguir, uma proposta de ação escolar para a dimensão municipal da gestão educacional de Belo Horizonte, a ser desenvolvida em duas etapas: a primeira será o levantamento junto aos gestores quais as atribuições e as competências necessárias à função, alinhadas àquelas explicitadas no Decreto; e a segunda será a elaboração e implementação de um centro virtual, como forma de apoio aos candidatos à gestão da RME/BH, na elaboração dos Plano de Trabalho da Gestão Escolar.

3.1 Levantamento e redefinição das atribuições dos gestores da RME/BH: a importância de se ouvir os atores envolvidos

Ao se elaborar um decreto, no qual estão relacionadas as atribuições de determinado cargo, é preciso conhecer todas as ações que os atores envolvidos executam no dia a dia. Ao serem considerados na elaboração de uma lei, estes atores contribuem para a aproximação do texto legal à realidade. Consequentemente, há uma efetiva colaboração para a melhoria do trabalho, já que, as ações de formação e seleção para tal cargo estão baseadas nesta legislação.

Desta forma perspectiva, para conhecer as verdadeiras atribuições dos gestores da RME/BH é preciso escutá-los.

A seguir é apresentada a ação a ser realizada para o levantamento das atribuições dos gestores escolares da RME/BH e para redefinição da legislação atual no que cabe a tais atribuições.

3.1.1 Fóruns de diretores da RME/BH: local para diálogo e construção do texto das atribuições dos gestores.

Desde 2009, são realizados no âmbito na SMED/BH fóruns com os gestores escolares para alinhamento e repasse de informações, criando aproximação entre os gestores escolares, o órgão central e as políticas por esses emanadas.

Estes fóruns, cujo custeio já está previsto, têm atualmente um formato de repasse de informações e representam um *lócus* privilegiado para discussões sobre as atribuições destes gestores. Pode-se utilizar estes fóruns para apresentar e discutir as atribuições dos gestores desta rede, pois já constam na agenda da educação municipal e acontecem de forma regionalizada.

Especificamente para esta proposta, a ideia é que sejam utilizados os fóruns, que acontecerão no mês de agosto de 2014, de forma que até a publicação do decreto, em novembro, as atribuições já estejam redefinidas.

Assim, a equipe de assessoria de comunicação da SMED/BH, preparará um material digitalizado (*slides* a serem exibidos em um projetor multimídia) onde constem as atribuições legais dos gestores, conforme art. 14 do Decreto Nº 14.628/11. De posse deste material, a Secretária Municipal de Educação, em cada um dos fóruns, apresentará o texto legal e abrirá o debate para a plateia, instigando-a a dizer das atribuições vivenciadas do cotidiano escolar.

As contribuições dos gestores, em cada um dos fóruns, serão registradas em vídeo (o que já é prática) e, em um segundo momento, compiladas para texto.

Posteriormente, tais contribuições serão utilizadas em um questionário censitário para validar as atribuições que mais se efetivam no dia a dia do gestor escolar da RME/BH, como se apresenta a seguir.

3.1.2 Questionário eletrônico: uma estratégia prática e efetiva para a redefinição das atribuições legais dos gestores escolares.

Atualmente, a RME/BH conta com uma equipe de 188 gestores escolares no cargo de diretores. E, considerando que é preciso ouvi-los para a redefinição do

decreto em que consta suas atribuições, a utilização de um questionário censitário, por meio eletrônico, pode colaborar muito para esta ação.

Tal ferramenta possibilitará não só uma agilidade no processo de envio dos questionários, e da resposta à estes, como também contribuirá para a tabulação dos dados.

Desta forma, após os debates realizados em cada um dos nove fóruns regionalizados de diretores da RME/BH, a equipe de assessoria de comunicação da SMED/BH fará a compilação das gravações em vídeo, para textos, que relatarão o que os gestores disseram sobre as atribuições da gestão escolar nesta rede.

Destes textos serão extraídas as contribuições que representam as atribuições dos gestores que serão analisadas pela Secretária e farão parte do questionário censitário, em conjunto com as atribuições constantes no art. 14 do Decreto Nº 14.628/2011.

Ficará a cargo da Gerência de Comunicação Social, por meio de sua assessoria, construir o questionário e encaminhá-lo aos gestores escolares da RME/BH.

O questionário será construído e encaminhado pelo email institucional da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) que é utilizada como ferramenta de comunicação da SMED/BH com as equipes de gestão das instituições escolares. O formulário eletrônico é um recurso acessível como aplicativo deste email, sendo de fácil acesso aos respondentes e aos gestores da SMED/BH responsáveis pela elaboração do questionário.

O objetivo do questionário será validar as falas dos gestores, compiladas dos fóruns de diretores, e as atribuições descritas no decreto, de forma a identificar quais são as reais atribuições dos gestores da RME/BH.

Neste sentido, o questionário apresentará uma única questão na qual estarão listadas as atribuições apontadas pelos gestores nos fóruns e aquelas descritas no decreto. Será solicitado que os respondentes marquem, dentre as atribuições listadas, as doze mais rotineiras.

O questionário será enviado no início da primeira quinzena de setembro de 2014, com a solicitação de resposta em até dez dias. Os dados deste serão tabulados e analisados pela assessoria de Comunicação da SMED/BH, que enviará relatório à Secretária, no qual constará o percentual de marcação de cada uma das atribuições listadas.

Caberá a Secretária, e sua equipe de assessores e gestores, analisar estes percentuais e elencar as atribuições que deverão compor o decreto, a ser publicado no mês de novembro de 2014, com orientações para o pleito deste ano. Esta ação é bastante exequível, na medida em que poderá acontecer durante uma reunião gerencial na SMED/BH e não há dispêndio de recursos financeiros para executá-la.

O encaminhamento do Decreto para publicação, bem como o acompanhamento desta será feito pela Chefia de Gabinete da SMED/BH.

Considerando que os pleitos acontecem a cada 3 anos, que o trabalho do gestor escolar é multifacetado e está intimamente ligado às demandas educacionais do município, sugere-se que esta seja uma ação realizada com estratégia da SMED/BH em todo ano que houver eleições de diretores da RME/BH.

No tópico a seguir é apresentada a segunda etapa do projeto: o centro virtual de apoio aos candidatos à gestão da RME/BH.

3.2 Apoio aos candidatos: criação e implementação de um centro virtual de apoio com estratégia de suporte para elaboração dos planos de trabalho.

Como já dito anteriormente o processo de seleção de gestores para a RME/BH conta apenas com uma modalidade: a eleição direta.

Neste sentido, legalmente, podem se candidatar à gestão escolar, em Belo Horizonte, professores e técnicos superiores em educação que sejam servidores estáveis na RME/BH, independentemente de seus currículos acadêmicos ou profissionais.

Assim, para exercer a função de gestor escolar, nesta rede, basta que o candidato deseje realizar tal função e seja referendado pela comunidade escolar. Obviamente, é indiscutível que o desejo do sujeito e seu respaldo junto à comunidade colaboram para a efetivação de suas ações com gestor.

Contudo, tal desejo e respaldo não são as únicas bases necessárias para que a atuação dos gestores se dê de forma a, efetivamente, colaborar para a qualidade da educação municipal. Isto porque as atribuições dos gestores escolares, com vimos no capítulo 2, e suas respectivas competências e habilidades, são cada vez mais complexas. Assim, é necessário que, para além de desejar ser gestor escolar, o sujeito esteja preparado para desempenhar esta função.

No cotidiano escolar observa-se que os gestores desempenham muitos papéis, pois precisam estabelecer um fluxo de informação com a comunidade escolar e com o órgão central; liderar sua equipe e conectar-se com o entorno da instituição; e ainda, agir executando as ações planejadas, negociando quando necessário. Tudo isto com o objetivo de promover uma educação que contribua para melhorar as perspectivas pessoais e profissionais dos estudantes sob sua gestão.

Constata-se, assim, uma complexidade na função gestora, em especial a escolar. Por isso, é importante refletir sobre o apoio da SMED/BH, especialmente no pleito de 2011, no que se diz respeito ao apoio aos candidatos na elaboração do Plano de Trabalho, que foi uma tarefa complexa, mesmo para os experientes.

Neste sentido, a seguir será apresentada a proposta de criação e implantação do centro virtual de apoio aos candidatos à gestão escolar da RME/BH com o objetivo de auxiliá-los na elaboração deste Plano de Trabalho.

3.2.1 O centro virtual de apoio: conceitos, ferramentas tecnológicas e constituição.

O centro virtual de apoio se constituirá em um endereço eletrônico, acessível aos candidatos à gestão escolar da RME/BH, onde estarão disponíveis: informações e materiais importantes para a elaboração do Plano de Trabalho; troca de experiências entre os candidatos; e esclarecimento de dúvidas quanto à elaboração do Plano de Trabalho junto à equipe gestora da SMED/BH.

Por seu caráter virtual, o centro de apoio será implementado e desenvolvido em uma plataforma de aprendizagem a distância, que utiliza o *software Moodle* com ferramenta tecnológica para o desenvolvimento de atividades nesta plataforma.

Assim, os candidatos e a equipe de gestão da SMED/BH, se encontrarão em um ambiente virtual de aprendizagem (AVA). Para contextualizar o porquê do uso de um AVA, na constituição deste centro, faz-se necessário apresentar e discutir os conceitos de interação e interatividade.

Coletivamente organizados, nós humanos, cooperamos uns com os outros em atividades mediadas por interações verbais, caracterizadas pelo que Habermas chamou de agir comunicativo (BRONCKART, 1999). Tal ação comunicativa tem efeito mediador na interação que o sujeito faz com o ambiente, e proporciona que este atue sobre sua realidade, transformando a si mesmo, e ao mundo no qual está inserido.

Isto posto, e considerando que nossas produções de linguagem acontecem, necessariamente, na interação com uma intertextualidade (BRONCKART,1999) e em dimensões sociais sincrônicas, históricas e discursivas, em consonância com grupos sociais que nos antecederam, compreende-se que uso adequado desta, é uma importante peça no processo socioeducativo.

Compreendido o conceito de interação mediatizada, passa-se a compreensão de interatividade. Sobre isto, Fragoso (2001, p. 2) esclarece que “a origem de interatividade deriva do neologismo *interactivity* para denominar uma qualidade específica da chamada computação interativa”.

Apresentados e compreendidos os conceitos, pode-se afirmar que interação mediatizada e interatividade são termos que fazem parte e tem papel crucial na educação a distância (EaD) e em ambientes virtuais de aprendizagens (AVAs), posto que: a aprendizagem acontece em interações, em especial aquelas mediatizadas pela linguagem, e com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC's), a interatividade tem um salto qualitativo nesta modalidade de educação.

Para Levy (1999, p. 22), “é impossível separar o humano de seu ambiente material, assim como dos signos e das imagens por meio dos quais ele atribui sentido à vida e ao mundo”. Sob esta ótica compreende-se que o aprendizado se dá também em lugares como *Lan Houses*, *Ciber Cafés*, *Chats*, *Fóruns*, Internet, Redes Sociais, ouvindo rádio, ou assistindo programas de TV.

Ainda segundo Levy (1999), falar da mudança da relação com o saber e do futuro dos sistemas educacionais nos remete a reflexão de três questões fundamentais: a velocidade de surgimento e de renovação dos saberes; a nova natureza do trabalho cuja parte de transação de conhecimentos não para de crescer; e, finalmente, que o ciberespaço²⁰ suporta tecnologias intelectuais que amplificam, exteriorizam, e modificam numerosas funções cognitivas humanas.

²⁰ “O Ciberespaço, interconexão dos computadores do planeta, tende a tornar-se a principal infraestrutura de produção, transação e gerenciamento econômicos. Será em breve o principal equipamento coletivo internacional da memória, pensamento e comunicação. Em resumo, em algumas dezenas de anos, o ciberespaço, suas comunidades virtuais, suas reservas de imagens, suas simulações interativas, sua irresistível proliferação de textos e signos, será o mediador essencial da inteligência coletiva da humanidade. Com esse novo suporte de informação e de comunicação emergem gêneros de conhecimento inusitados, critérios de avaliação inéditos para orientar o saber, novos atores na produção e tratamento dos conhecimentos. Qualquer política de educação terá que levar isso em conta.” LEVY (1999, p. 167)

Em outras palavras, a velocidade com que as informações chegam para as pessoas nos lugares mais diferenciados, e como se renovam a cada instante, são fatores que deixam a todos perplexos, e ao mesmo tempo motiva a refletir acerca do que é útil ou não. Em relação ao segundo aspecto, constata-se que, antes do advento da modernidade, um trabalhador era treinado no início de sua vida profissional para desenvolver certas competências que usaria por um longo tempo. Agora, a natureza do trabalho foi modificada: os conhecimentos e, conseqüentemente, as competências para a execução deste mesmo trabalho sofrem intervenções diárias de novos saberes. E, finalmente, em relação ao Ciberespaço, como um novo suporte de informação e de comunicação, constatou-se que esse possibilita o desenvolvimento de competências cognitivas como memória, imaginação, percepção e raciocínio, que anteriormente eram sistematizadas apenas nas instituições escolares. Essa constatação não pode e não deve passar despercebida aos olhos daqueles que estão envolvidos com a educação.

À luz dessas três reflexões, e com especial atenção a nova natureza do trabalho, observa-se que existe um grande potencial no uso dos AVAs para formação dos gestores escolares da RME/BH, especialmente por já existir a plataforma instalada e disponível aos servidores da PBH.

Neste sentido, os AVA's, mais do que ferramentas tecnológicas que potencializam as aprendizagens, são ricos ambientes de construção, troca de informações, experiências e interação dos sujeitos com os outros e com o objeto da aprendizagem.

Desta forma, um centro de apoio constituído neste ambiente possibilitará o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias não só para a elaboração do Plano de Trabalho bem como para o trabalho de gestão escolar na RME/BH. Isto porque os candidatos, para atuarem neste ambiente, precisarão desenvolver competências de comunicação, trabalho em equipe, pesquisa, interação e interatividade, fundamentais para sua posterior atuação como gestores.

No tópico a seguir é apresentada a proposta de implementação do centro virtual de apoio aos candidatos.

3.2.2 A implantação do centro de apoio: trabalho em equipe

Desde 2008 a PBH disponibiliza no endereço eletrônico: <http://eadnovo.pbh.gov.br/>, um AVA, baseado na plataforma conhecida como Moodle.

Neste endereço estão disponíveis links para cinco secretarias e uma superintendência. Dentre as cinco secretarias que tem link para acesso a este AVA está a SMED/BH, conforme figura 14.

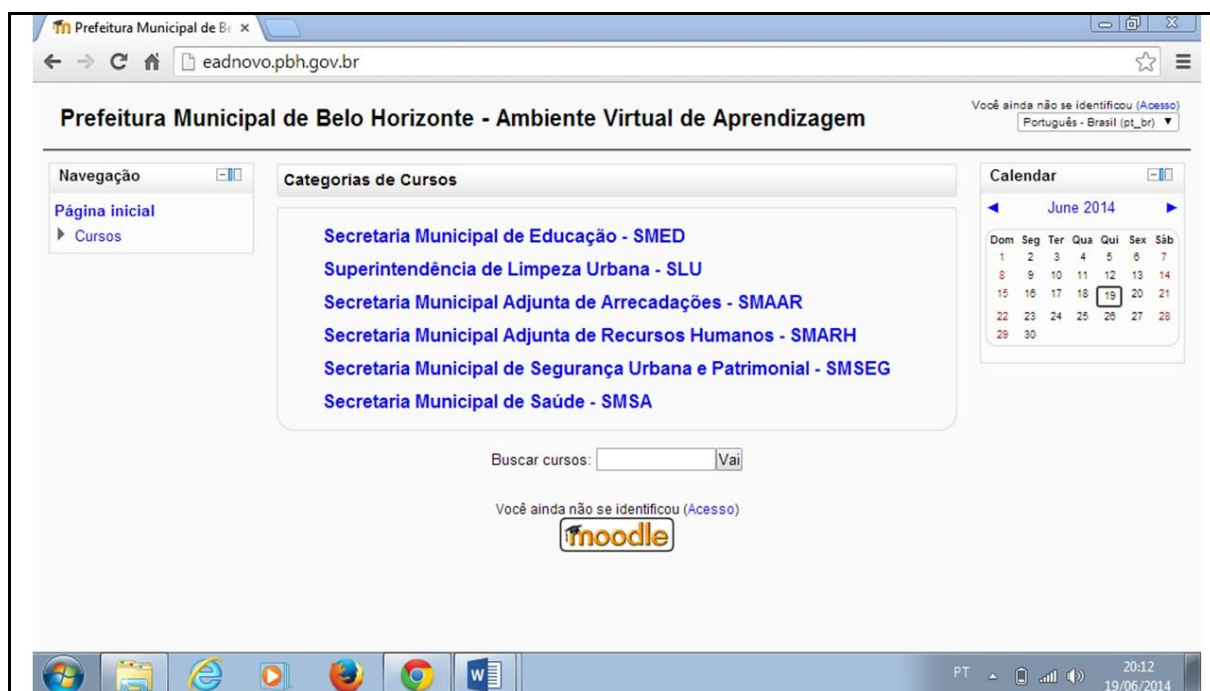


Figura 14: Tela de entrada do AVA da PBH

Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte - <http://eadnovo.pbh.gov.br/>

Assim, há no âmbito da SMED/BH um AVA institucional disponível, e sem custo adicional, o que facilita a implantação, de um centro virtual de apoio aos candidatos à gestão escolar. Portanto, esta é uma alternativa viável no que se refere ao custeio, mas que demandará por parte da SMED/BH uma reorganização da cultura de trabalho, fomentando o trabalho em equipe, com será discutido a seguir.

A SMED/BH conta atualmente, em sua estrutura organizacional, com doze gerências de nível 1, dezesseis gerências de nível 2 e nove gerências de nível 3. Esta estrutura é responsável por elaborar, desenvolver e implementar as políticas municipais para a educação pública em Belo Horizonte. As atividades das gerências de nível 1 determinam as atividades das gerências de nível 2 e 3 à elas ligadas hierarquicamente.

Desta forma, cabem as gerências de nível 1 gerenciarem: a articulação da política educacional (GAPE), a articulação do planejamento e da administração (GAAP), a coordenação da política pedagógica e de formação (GCPF), a organização escolar (GEOE), o funcionamento escolar (GEFE), a gestão administrativa-financeira (GGAF), o planejamento e a informação (GPLI), o programa Bolsa-Escola (GEBE), a comunicação social (GCOS), a infraestrutura de rede física escolar (GIRE), a educação integral, direitos humanos e cidadania (GEDC) e a expansão da rede (GRED). Para fazer o gerenciamento sob sua responsabilidade, estas gerências contam com as gerências de nível 2 e 3, conforme organograma explicitado na figura 15.

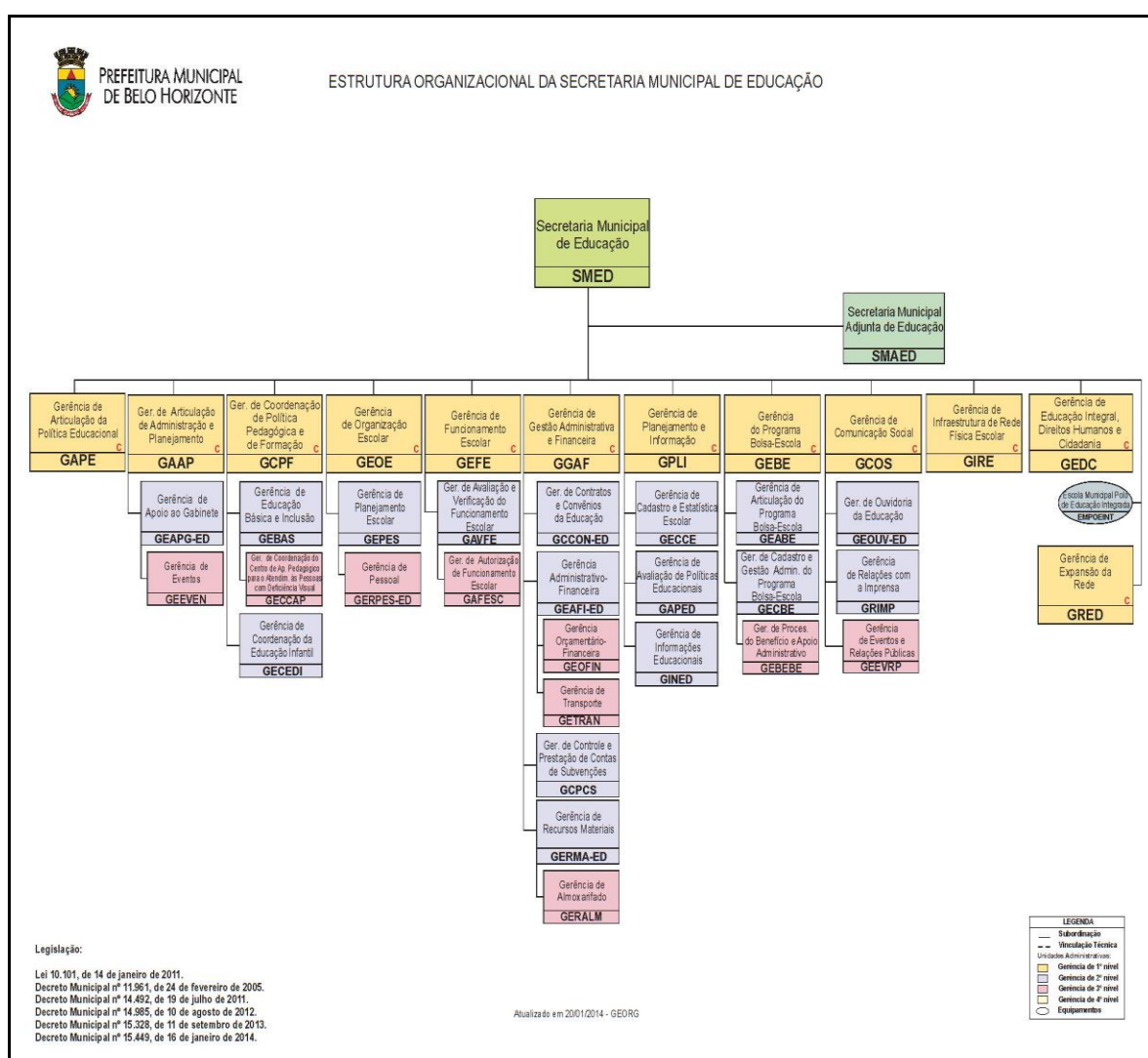


Figura 15: Organograma da SMED/BH

Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte – Sistema de Informações Organizacionais do Município (SIOM)

Considerando que o centro virtual tem como objetivo geral promover um apoio aos candidatos à gestão na RME/BH para a elaboração do Plano de Trabalho, é importante que todas as gerências estejam representadas. Isto porque o Plano de Trabalho tem um caráter estratégico e necessariamente precisa contemplar as três dimensões da gestão escolar: administrativa, financeira e pedagógica.

Desta forma, para implementação do centro virtual, a Secretária de Educação, após reunião com os gestores de nível 1, por meio de portaria publicada no Diário Oficial do Município (DOM), nomeará um servidor de cada gerência de nível 1 e 2 da SMED/BH para compor o grupo responsável por este centro virtual. Esta estratégia possibilitará que a representação de todas as gerências seja efetiva, uma vez que estas foram acordadas com os gestores de nível 1.

Assim, vinte e oito servidores municipais serão responsáveis pela implementação deste centro. As tarefas para formatação e implantação do AVA serão divididas entre estes servidores, considerando as atribuições de suas gerências.

Nesta perspectiva, caberá aos representantes da Gerência de Comunicação Social (GCOS) estabelecer o melhor formato do AVA, especialmente quanto a inclusão de imagens, cores, formatos, linguagem e informações que devem ser disponibilizadas.

A tarefa dos representantes da Gerência de Planejamento e Informação (GPLI) será a formatação do ambiente conforme orientação da GCOS, utilizando as ferramentas tecnológicas disponíveis na plataforma *Moodle*. Estes representantes também serão responsáveis pela disponibilização de informações estatísticas com relação a RME/BH e ao Avalia-BH.

Caberá aos representantes das Gerências de Articulação da Política Educacional (GAPE) e de Articulação de Administração e Planejamento (GAAP) a disponibilização das informações relativas aos Projetos Sustentadores constantes no Programa BH Metas Resultados, bem como as informações relativas a administração e ao planejamento da RME/BH no que diz respeito às instituições escolares.

Já os representantes da Gerência de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania (GEDC) e representantes da Gerência do Programa Bolsa Escola (GEBE), caberá disponibilizar as informações dos programas e projetos sob sua

gestão: Programa Escola Integrada (PEI), Programa Escola Aberta, Programa Escola nas Férias, Rede pela Paz, Programa Família na Escola, dentre outros.

Ficará a cargo dos representantes das Gerências de Funcionamento (GEFE) e Organização Escolar (GEOE) disponibilizar informações quanto a gestão de pessoas, composição dos quadros escolares, gestão do módulo acadêmico do Sistema de Gestão Escolar (SGE), dentre outras informações que se fizerem necessárias.

As informações quanto ao financiamento da educação e repasse de verbas aos Caixas Escolares, bem como a contratação de pessoal por meio destes caixas, e possíveis convênios e contratos das escolas municipais serão disponibilizadas pelos representantes da Gerência de Gestão Administrativa-financeira (GGAF).

Aos representantes das Gerências de Infraestrutura de Rede Física Escolar (GIRE) e Expansão da Rede (GRED) caberá a disponibilização de informação sobre a infraestrutura da RME/BH e os processos e procedimentos para ampliação desta.

Finalmente, ficará a cargo dos representantes da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPF) disponibilizar informações sobre a política pedagógica da RME/BH para as instituições escolares bem como a política de formação para os docentes e gestores desta rede.

Assim sendo, e considerando que um trabalho em equipe requer liderança, a Secretaria indicará na portaria de constituição do centro virtual um dos servidores nomeados para ser o coordenador das ações.

A este coordenador caberá a tarefa de organizar as informações, e com o apoio dos representantes da GPLI, disponibilizá-las no AVA. Também ficará a cargo do coordenador organizar uma agenda de encontros semanais com estes representantes, onde serão estabelecidos os prazos para repasse das informações, e as atribuições de cada um durante a implementação e funcionamento do centro virtual, e a posterior avaliação deste centro e das ações dos representantes.

Tendo como parâmetro que o pleito acontece a cada 3 anos, a sugestão é que no mês de maio de cada ano em que houver pleito de gestores da RME/BH, a SMED/BH realize ações para implantação do centro virtual. Esta passará a ser, portanto, uma política constante no processo de seleção de gestores.

O centro virtual estará disponível aos candidatos, por meio de *login* e senha (os mesmos do e-mail institucional da PBH), no início do mês de novembro, até o

final do pleito eleitoral da RME/BH, quando seu acesso será fechado. Portanto, o centro funcionará por 45 dias.

No tópico, a seguir é apresentada a proposta metodológica para a centro virtual.

3.2.3 Metodologia do centro de apoio: aprendendo a aprender

O objetivo principal do centro virtual de apoio aos candidatos à gestão escolar da RME/BH é disponibilizar informações e esclarecer dúvidas quanto a elaboração do Plano de Trabalho. Este centro estará disponível em um AVA, e portanto, os candidatos para além de desenvolverem competências e conhecimentos quanto à elaboração do Plano, também terão oportunidade de interagir de forma mediatizada com outros colegas e com os gestores da SMED/BH. Observa-se que o objetivo principal deste centro se ampliará na medida que colaborará como a formação de equipes de gestão para a RME/BH. Desta forma, é necessário estabelecer uma metodologia em que contribua para o desenvolvimento de uma habilidade essencial no trabalho da gestão: aprender a aprender.

Assim, a referência metodológica será baseada na concepção sócio histórica da aprendizagem que passa pela via da complexidade. Esta concepção compreende que a aprendizagem acontece por meio de interações, em especial aquelas mediatizadas pela linguagem que considera o contexto sócio histórico no qual os sujeitos estão incluídos e interagindo. Considera ainda que a intercomunicação entre os sujeitos demanda a reciprocidade, paciência e capacidade intelectual para entender as razões do outro sendo necessária uma variada gama de atividades didáticas. Pela complexidade envolvida no processo de socioeducativo, esta concepção se fundamenta no trabalho coletivo como a saída para abordar e compreender todos os processos que estão implicados nas interações mediatizadas durante o desenvolvimento da aprendizagem.

Neste sentido, no AVA do centro virtual, as informações elaboradas pelos representantes das gerências da SMED/BH serão disponibilizadas tendo como referência as três dimensões da gestão escolar: financeira, administrativa e pedagógica.

Cada uma das dimensões comporá um módulo, em que estarão disponíveis as informações referentes àquela dimensão, um fórum de discussão sobre tal dimensão e uma sala de bate papo (*chat* para encontros online).

Os fóruns de cada um dos três módulos serão tutoriados pelos representantes das gerências de acordo com as atribuições de suas gerências. Nestes fóruns os candidatos terão oportunidade de dialogar e esclarecer dúvidas com os gestores e também com outros colegas. Para tanto, a tutoria será feita diariamente pelos representantes da SMED/BH de forma a garantir a participação, a interatividade e a credibilidade do centro.

As salas de bate papo (*chats*) terão calendário de encontros online divulgado para que os candidatos dialoguem entre si e/ou com os gestores da SMED/BH possam fazê-lo de forma *online*. Este recurso promove uma maior interação entre os participantes, aproximando-os e tornando o AVA mais humanizado.

Além destes três módulos, serão criados dois outros. No quarto módulo intitulado “*Links importantes*” estarão disponíveis *links* para as políticas de educação pública nos níveis federal, estadual e municipal e para o portal do Ministério da Educação (MEC), para o portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e para o site do Avalia-BH.

O quinto será o módulo avaliativo que será disponibilizado na última semana de atividade do centro virtual. Os participantes acessarão um formulário eletrônico, postado neste módulo, para avaliar o centro. Tal formulário será composto por um questionário de cinco questões onde os participantes avaliarão: a contribuição do centro para a tarefa de elaboração do Plano; a contribuição do centro para sua formação profissional; a disponibilização deste centro em um AVA; o trabalho de apoio dos gestores da SMED/BH e a qualidade dos materiais e informações disponíveis. Cada uma das questões terá um campo aberto para sugestões dos participantes.

O quadro 6 apresenta, de forma resumida, a estrutura do centro virtual de apoio.

Quadro 6: Estrutura do Centro Virtual de Apoio no AVA da PBH

MÓDULOS	ATIVIDADES
Dimensão Administrativa	Fórum de Discussão e Sala de bate papo (<i>Chat</i>)
Dimensão Financeira	Fórum de Discussão e Sala de bate papo (<i>Chat</i>)
Dimensão Pedagógica	Fórum de Discussão e Sala de bate papo (<i>Chat</i>)
Links importantes	Links para: políticas públicas de educação, portal do MEC, portal do Inep e site do Avalia-BH
Avaliação	Formulário online a ser preenchido pelos participantes

Fonte: Elaborado pela autora

Por seu caráter e objetivos, este centro precisa ser avaliado de forma que nos próximos anos continue colaborando efetivamente para a elaboração do Plano de Trabalho, bem como, para a formação de professores e técnicos superiores de educação que desejem se candidatar à gestão escolar na RME/BH.

Desta forma, um processo avaliativo deve prever a avaliação dos vários atores envolvidos e assim os gestores da SMED/BH representantes de suas gerências também avaliarão e auto avaliarão seus trabalhos no centro virtual.

Para isto, após o fechamento o centro, em consonância com o término do pleito eleitoral, os dados coletados nos questionários dos participantes serão tabulados e apresentados, pelo coordenador, à todos os gestores envolvidos diretamente na tarefa de implantação e disponibilização do centro virtual de apoio.

Neste sentido, será feito por parte destes gestores, uma avaliação quanto a sua atuação no centro, frente ao seu objetivo, e uma auto avaliação sobre o que representou desafio na implantação e disponibilização do centro virtual.

Assim, será entregue à Secretária de Educação um relatório, formulado pela equipe gestora do centro virtual, em que serão apontadas as ações executadas, a avaliação dos candidatos e a avaliação do grupo gestor. Neste relatório também serão apontados os desafios encontrados na implantação e disponibilização do centro e as possíveis soluções a serem implementadas no próximo pleito.

No tópico a seguir é apresentado o plano de ação escolar descrito neste capítulo, na perspectiva da metodologia 5W2H, bem como uma reflexão sobre este plano.

3.3 Organizar as ações e refletir sobre elas: atividades essenciais para avaliação do plano de ação.

De forma a organizar o plano de ação escolar (PAE), cujos parâmetros foram apresentados neste capítulo, é adotado o método 5W2H, que segundo Lisboa e Godoi (2012):

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE,2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. (LISBÔA e GODOI, 2012, p. 37)

Esta metodologia procura responder a sete questões básicas, organizadas conforme apresentado no quadro 7.

Quadro 7: Quadro comparativo entre os métodos 5W e 2H

MÉTODO DOS 5W2H			
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por quê?	Por quê a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Com qual custo?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Lisboa e Godoi (2012, p.37)

Assim, foram elaborados dois quadros, baseados na metodologia 5W2H, para apresentar cada uma das etapas do PAE proposto pela autora.

No quadro 8, são apresentadas as ações relativas a primeira etapa: redefinição das atribuições dos gestores escolares da RME/BH.

Quadro 8: PAE – 1ª etapa: redefinição das atribuições dos gestores da RME/BH

Nome da organização: Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - SMED/BH					
Responsável pelo PAE: SMED/BH					
Período de implementação da 1ª etapa do PAE: de agosto à outubro de 2014					
Por quê fazer? (<i>Why?</i>): para redefinir as atribuições dos gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte - RME/BH, de forma que o texto legal publicado em novembro de 2014, para o pleito deste ano, esteja mais próximo ao cotidiano dos gestores desta rede.					
O que fazer	Como fazer	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Custo/investimento
What	How	Who	Where	When	How Much
Levantar as atribuições dos gestores	Apresentação digital com slides contendo as atribuições dos gestores segundo Decreto Nº 14.628/11	Assessoria de Comunicação da SMED/BH	SMED/BH	Durante o mês de agosto/ 2014	Não há custos adicionais. Os Fóruns estão na agenda da SMED/BH, e a Assessoria de Comunicação conta com profissionais com competência, bem como com os materiais necessários para esta ação.
	Exposição da apresentação e solicitação aos gestores para contribuição da construção do texto legal que relata suas atribuições.	Secretaria de Educação	Fóruns regionalizados de diretores da RME/BH		
	Gravação em vídeo das contribuições dos gestores.	Assessoria de Comunicação da SMED/BH			
Compilar, analisar e relatar as contribuições dos gestores	Compilação das gravações em vídeo para texto.	Assessoria de Comunicação da SMED/BH	SMED/BH	Durante a primeira quinzena de setembro/ 2014	Não há custos adicionais. A Assessoria de Comunicação conta com profissionais com competência para compilar textos e elaborar o relatório, bem como com
	Análise dos textos compilados, retirando destes as atribuições citadas pelos gestores durante os fóruns.				

	Confecção e encaminhamento do relatório à Secretária de Educação				equipamentos de edição eletrônica de áudio, vídeo e texto.
	Análise do relatório e definição das atribuições que comporão o questionário censitário	Secretária de Educação			
Elaborar e aplicar o questionário censitário para consulta aos gestores	Elaboração do questionário censitário, com base no relatório avaliado pela Secretária, utilizando o aplicativo de formulário eletrônico disponível na caixa de correio da PBH.	Assessoria de Comunicação da SMED/BH	SMED/BH	Durante a segunda quinzena de setembro/2014	Não há custos adicionais. A Assessoria de Comunicação conta com profissionais com competência para elaborar o questionário, bem como dispõem de ferramentas tecnológicas para edição e tabulação de formulário eletrônico.
	Distribuição do questionário por meio dos endereços eletrônicos dos gestores.				
	Tabulação dos dados				
	Elaboração de relatório à Secretária de Educação com o percentual de cada uma das atribuições elencadas.				
Redefinir as atribuições legais dos gestores	Análise do relatório encaminhado pela Assessoria de Comunicação da SMED/BH	Secretária de Educação, Assessores e Gestores de nível 1 da SMED/BH	SMED/BH	Durante o mês de outubro/2014	Não há custos adicionais. Tanto as reuniões da Secretária com Assessores e Gestores de 1º nível, quanto a elaboração e publicação de Decretos, fazem parte dos trâmites desta secretaria.
	Definição das atribuições que comporão o Decreto				
	Encaminhamento do Decreto para publicação	Chefia de Gabinete da SMED/BH			
	Acompanhamento da publicação do Decreto				

Fonte: elaborado pela autora

No quadro 9 são apresentadas as ações relativas a implementação e operacionalização do centro virtual de apoio aos candidatos à gestão escolar na RME/BH:

Quadro 9: PAE – 2ª etapa: centro virtual de apoio aos candidatos a gestores da RME/BH

Nome da organização: Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - SMED/BH					
Responsável pelo PAE: SMED/BH					
Período de implementação da 2ª etapa do PAE: de maio a novembro, nos anos em que houver pleito eleitoral para gestores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte - RME/BH					
Por quê fazer? (Why?): para implementar um centro virtual de apoio aos candidatos a gestores da RME/BH, de forma a colaborar com estes na elaboração do plano de trabalho a ser entregue para inscrição das chapas.					
O que fazer	Como fazer	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Custo/investimento
What	How	Who	Where	When	How Much
Implantar o centro virtual de apoio	Definição da equipe responsável pelo centro virtual de apoio e escolha do coordenador.	Secretária de Educação e Gerentes de 1º nível da SMED/BH	SMED/BH	Do mês de maio ao mês de agosto, nos anos em que houver pleito	Não há custos adicionais. Os salários dos servidores e o AVA/PBH, são custos que já estão no orçamento da SMED e da PBH
	Definição e distribuição das tarefas para implementação do centro virtual de apoio	Equipe do centro virtual, sob orientação de seu coordenador			

	Preparação do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) onde o centro estará disponibilizado	Equipe do centro virtual, sob orientação de seu coordenador	AVA/PBH		
Disponibilizar o centro virtual aos candidatos	Disponibilização e divulgação do endereço eletrônico do centro virtual	Equipe do centro virtual, sob orientação de seu coordenador	SMED/BH e AVA/PBH	No mês de novembro, nos anos em que houver pleito	
	Apoio aos candidatos por meio dos fóruns disponíveis em cada um dos três módulos				
	Avaliação do centro virtual pelos candidatos à gestão	Candidatos à gestão participantes do centro virtual			
Avaliar o centro virtual de apoio aos candidatos	Elaboração de relatório à Secretária de Educação com as ações executadas, a avaliação dos candidatos e a avaliação do grupo gestor. Neste relatório serão apontados os desafios encontrados pela equipe gestora e as possíveis soluções a serem aplicadas na implementação do próximo centro virtual.	Equipe do centro virtual, sob orientação de seu coordenador	SMED/BH	No mês de dezembro, nos anos em que houver pleito	Não há custos adicionais. Os salários dos servidores são custos que já estão no orçamento da SMED e da PBH

Fonte: elaborado pela autora

Nesta perspectiva é fundamental refletir sobre a proposta apresentada neste capítulo.

Toda ação, em especial no setor público, requer apoio político e, sobretudo, envolvimento daqueles que participam da implementação desta ação.

Neste sentido, a proposta de redefinição das atribuições e de implantação de um centro virtual de apoio aos candidatos à gestão escolar da RME/BH, pressupõem que o órgão central reflita sobre a atual seleção de gestores. Além de selecionar gestores de forma democrática, por meio de eleição direta, é preciso que o órgão central se preocupe em apoiar este processo e tenha clareza quanto às verdadeiras atribuições dos gestores da RME/BH.

Em outras palavras, para se garantir que este seja um processo seletivo verdadeiramente democrático, no qual todos os candidatos tenham acesso às mesmas informações, inclusive os que não tiveram experiência anterior em gestão, faz-se necessário definir o que é de responsabilidade dos gestores escolares da RME/BH, apoiá-los durante a confecção do Plano de Trabalho da Gestão Escolar e definir políticas de formação para as equipes gestoras desta rede.

Cabe destacar que o plano de ação proposto não apresenta custo adicional em nenhuma de suas etapas. Os salários dos gestores da SMED/BH, os custos para efetivar os fóruns de diretores da RME/BH, os custos de hospedagem e uso do

AVA/PBH fazem parte do orçamento da SMED/BH e da PBH. Assim, não há um investimento financeiro a ser empenhado para realizar as ações de redefinição das atribuições e constituição do centro virtual de apoio aos candidatos nos anos dos pleitos. Isto, de certa forma, facilita a implementação das ações propostas.

Contudo, especialmente a implantação e disponibilização do centro virtual, implica na constituição de uma equipe multifuncional, que atuará por um tempo predefinido em atendimento a uma atividade específica.

Desta forma, observa-se a necessidade de alteração na cultura de trabalho dos gestores da SMED/BH, acostumados com a hierarquia institucional e com a execução de tarefas operacionais baseadas em procedimentos inalterados há vários anos. Assim, este pode ser o grande desafio para implantação e disponibilização do plano proposto, pois a alteração de cultura de trabalho demanda tempo e empenho por parte dos gestores interessados em mudanças.

No tópico a seguir, a autora apresenta suas considerações finais.

3.4 Considerações finais

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, após a proclamação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que elevou a educação a um direito subjetivo, a gestão educacional passou por várias mudanças.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN/96) estabeleceu que esta gestão deveria ser democrática, participativa e com foco nos projetos Políticos Pedagógicos das instituições.

Portanto, fazer gestão educacional no Brasil tornou-se uma tarefa complexa, pois além de envolver diversos atores, requer que seus gestores, nos mais diversos níveis do sistema, desenvolvam competências e habilidades de várias dimensões.

Assim, na escola (nível operacional do sistema), o gestor assume o papel de líder e precisa ser capaz de estabelecer um fluxo de informação dentro da instituição, desta com o mundo exterior, bem como comandar sua equipe, para que, com os recursos disponíveis, possa atingir os resultados previstos e desejados. Tudo isto em um contexto social, político e econômico determinado pela sociedade e pelo governo que esteja atuando naquele momento, pois sua gestão acontece na esfera pública.

Como explicitado nesta dissertação nenhum gestor é capaz de desempenhar com eficiência e eficácia todos os papéis a ele impostos. Isto por que, para além de sua função de gestor, este sujeito tem características pessoais próprias e que implicam no seu dia a dia, nas suas ideias e suas escolhas.

Desta forma, a eficiência e eficácia de uma gestão, em especial uma gestão escolar, que envolve tantos atores, ações e estratégias, estão ligadas ao trabalho de uma equipe. Portanto, é fundamental que os gestores escolares contem com uma equipe de gestão para apoiá-los nas tarefas cotidianas e no planejamento de ações.

Neste sentido, pode-se dizer que em Belo Horizonte, a política de seleção de gestores, que estabeleceu em 1990 a eleição direta como modalidade, está em consonância com o que normatiza a CF/88 e com o determina a LDBEN/96.

Porém, após a implementação da política BH Metas e Resultados, em 2009, este processo seletivo passou por modificações. Passou-se a exigir dos candidatos, para inscrição das chapas, a apresentação de um Plano de Trabalho em consonância com os mapas estratégicos da SMED/BH e das escolas da RME/BH.

O objetivo geral desta dissertação foi levantar a necessidade de apoio e de formação em gestão para os candidatos inscritos no pleito de 2011 ao elaborarem e implementarem o Plano de Trabalho, a fim de propor ações que contribuam para a efetividade deste Plano. Como apresentado, esta tarefa foi complexa e difícil para a maioria destes candidatos, mesmo para aqueles que tinha experiência em gestão escolar antes de se candidatarem.

Observa-se que foi implementada uma alteração no processo seletivo, mas não se pensou em apoiar estes candidatos na execução de uma tarefa com a qual não estavam familiarizados e para a qual ainda não haviam desenvolvido as competências necessárias.

Em certa medida, ao não se preocupar com esta questão, a SMED/BH demonstra que o Plano de Trabalho apresentado não tem tanta importância no processo seletivo. Contudo, este Plano posteriormente tornou-se plano de metas das escolas. E, como apresentado nesta dissertação, a grande maioria dos planos originais passou por modificações para se tornarem planos de metas.

Além disso, também ficou evidente que, as atribuições descritas no decreto que regulamentou o último pleito, não estão de acordo com o que acontece no dia a dia de trabalho do gestor escolar da RME/BH. Esta falta de consonância impacta nas definições das competências e habilidades necessárias para a gestão nesta

rede, uma vez que estas se baseiam nas atribuições do cargo. Por conseguinte, a definição destas competências e habilidades é essencial para a definição da política de formações deste grupo.

Desta forma, considerando o contexto brasileiro e belorizontino pode-se constatar que apenas a eleição direta de gestores não garante que aqueles escolhidos, e eleitos pelas comunidades, sejam os mais competentes e capazes para esta função. Contudo, só a indicação, ou só os concursos públicos também não apresentam tal garantia. Pela complexidade de atuação profissional, a seleção de gestores escolares precisa contar com mais de uma modalidade em seu processo seletivo.

Neste sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado na Lei 13.005, de 26 de junho de 2014, estabelece como meta 19:

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

Para tanto o PNE prevê, dentre outras estratégias, o desenvolvimento de “programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (BRASIL, 2014, s/p).

Assim, faz-se necessário que os gestores da SMED/BH, iniciem o desenho de uma política de seleção de contemple a meta do PNE, ou seja, que além da eleição direta o processo de seleção de gestores da RME/BH possa contar com outra modalidade. Também se mostra necessário estabelecer, o mais breve possível, uma política de formação de gestores nesta rede. De forma que, a médio prazo, haja um bom número de servidores públicos com competência para compor as equipes gestoras das escolas.

Finalmente, cabe lembrar que a gestão escolar na RME/BH apresenta muitas questões que merecem um estudo mais aprofundado e apurado. Dentre as questões, levantadas nesta dissertação e apontadas nos questionários, evidenciou-se que o clima escolar e a gestão pedagógica são assuntos que preocupam os

gestores. Portanto, merecem um estudo que possa subsidiar ações efetivas para esta rede.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE (Município). **Decreto nº 14.628 de 04 de novembro de 2011.** Regulamenta o processo eleitoral para a escolha de Diretores e Vice-diretores das Unidades Escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1068940>>. Acesso em: 20 jan. 2013

_____. **Gestão Compartilhada.** Site oficial da Prefeitura de Belo Horizonte que disponibiliza para a população informações sobre a gestão da cidade. Disponível em: <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/>>. Acesso em 20 set. 2013

_____. **Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte (LOMBH) de 31 de março de 1990.** Dispõem sobre a organização do município de Belo Horizonte. Câmara de Vereadores de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG, 31 mar. 1990. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/lei-organica>>. Acesso em 15 jan. 2013.

_____. **Emenda à Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte nº 20 de 1º de fevereiro de 2007.** Estabelece os efeitos da nova redação para o mandato subsequente ao vigente na data de aprovação da emenda. Câmara de Vereadores de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG, 1º fev. 2007. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/lei-organica>>. Acesso em 15 jan. 2013.

_____. **Lei Nº 5.796 de 10 de outubro de 1990.** Dispõem sobre eleição de diretores e vice-diretores dos estabelecimentos municipais de ensino. Câmara de Vereadores de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG, 11 out. 1990. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/pesquisa>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

_____. **Lei Nº 5.859 de 26 de fevereiro de 1991.** Altera a Lei nº 5.796, de 10 de outubro de 1990. Câmara de Vereadores de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG, 27 fev. 1991. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/pesquisa>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

_____. **Programa BH Metas e Resultados.** Disponível em: <<http://bhmetasresultados.pbh.gov.br/>>. Acesso em 27 abr. 2014

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 5.692 de 11 de agosto de 1971.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm>. Acesso em 15 abr. 2014

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 15 abr. 2014

_____. **Lei Nº 13.005, de 26 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> Acesso em 30 jun. 2014

BRONCKART, Jean-Paul. Atividades de Linguagem, textos e discursos. **Por um interacionismo sócio-discursivo**. Trad. Anna Rachel Machado, Péricles Cunha. São Paulo: EDUC, 1999. p. 31-38

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**. Responsabilização na Educação. v.2,n.2.2012. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/24>> Acesso em 22 nov. 2013

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE. **Parecer nº 052 de 08 de agosto de 2002. Gestão Democrática**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=cme&tax=20659&lang=pt_BR&pg=8002&taxp=0&>. Acesso em 20 jan. 2013

CUSTÓDIO, Júlio César Dias; MACHADO, Márcia Cristina da Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. In: X SEGET Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg**.

DUARTE, Rosália Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, 2004, pp. 213-225. Universidade Federal do Paraná, Brasil.

FILHO PARENTE, José. **Planejamento estratégico na educação**. Brasília: Plano Editora, 2003. 120p.

FRAGOSO, Suely. **De interações e interatividade**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE TECNOLÓGICA, 10 p., 2001, Brasília.

FREITAS, Katia Siqueira de. Gestão da educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. IN CUNHA, MC., org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. ISBN 978-85-232-0586-7. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. MURICI, Izabela Lanna. SÁ, Rosângela Torres de. **Como Melhorar as Competências da Equipe Escolar Implementando a Matriz de Capacitação**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008. 128 p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **IBGE**. Dados da cidade de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=310620>> Acesso em 10 jul 2014

LIBSÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. **Aplicação do Método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia**. IBEROAMERICAN JOURNAL

OF INDUSTRIAL ENGINEERING, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012. Disponível em: <
<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1585/pdf>> Acesso em 30 jun. 2014

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 1 ed. São Paulo: Editora 34, 1999. 264 p.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional – Uma questão paradigmática**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão. Volume I. 116 p.

_____, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2013b. Série Cadernos de Gestão. Volume II. 132 p.

_____, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun.2000. Disponível em:<<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/1087/989>> Acesso em: 05 abr. 2013

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

MACHADO, Márcia Maria da Silva; STROPPIA, Eder; HORTA, Patrícia Maia do Vale. In: **CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO – CASI**, 06 e 07 de dezembro de 2012, Volta Redonda, RJ. Processos de Apoio e de Formação de Gestores de Escola na Perspectiva da Gestão Integrada: o caso da Superintendência Regional de Ensino de Ubá – MG.

_____, Márcia Cristina da Silva.; MIRANDA, Josélia Barbosa; DUSI, Cristina Sayuri Côrtes Ouchi. O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto/Portugal, 2014. **Anais do IV Congresso Ibero- Americano de Política e Administração da Educação**, 2014

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Brookman, 2010. 304 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2009.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em 03 out. 2012.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. BONAMINO, Alicia Maria Catalano de. In: 25º SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 2º

CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 26 a 30 de abril de 2011, São Paulo, SP. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes.** Disponível em: <
<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0521.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2014

SCHNECKENBERG, Marisa. A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev. /jun. 2000. Disponível em:
 <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1096/997>> . Acesso 15 out.2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE. Escritório de Gestão de Projetos. **Termo de Abertura do Projeto Gestão de Pessoas.** Documento de circulação interna do Gabinete. 2011

_____. **Eleição de Diretores e Vice-diretores das Unidades Escolares.** Triênio 2012/2013/2014. Legislação 2011. Novembro de 2011. 83 p.

_____. **Portaria SMED Nº 062 de 09 de setembro de 2002.** Dispõem sobre a constituição e funcionamento da Assembleia Escolar. Diário Oficial do Município, Belo Horizonte, MG, 12 set. 2002. Disponível em:
 <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=899584>>
 Acesso em: 20 jan. 2013

_____. **Portaria SMED Nº 262 de 07 de novembro de 2011.** Dispõe sobre eleições de Diretores e Vice-Diretores de Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Diário Oficial do Município, Belo Horizonte, MG, 11 nov. 2011. Disponível em:
 <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=899584>>
 Acesso em: 20 jan. 2013

_____. **Revista Avalia-BH. Rede Municipal de Educação.** Belo Horizonte, 2012. 140p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 93 p.

APÊNDICE**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA****Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública****QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS DIRETORES
DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE**

Prezado (a) Diretor (a),

este questionário diz respeito a uma pesquisa de Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Caed (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Os dados aqui obtidos servem, única e exclusivamente, para fins de pesquisa científica.

Desta forma, solicito sua colaboração, fornecendo respostas às questões abaixo e ressalto que sua identidade e sigilo quanto ao conteúdo respondido será garantida.

Obrigada.

Valentina Scott

PARTE I – Perfil dos Respondentes

Essa parte do questionário tem o objetivo de identificar o perfil dos respondentes, para isso contamos com seu apoio no preenchimento das questões 1 a 6.

1. Gênero:

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade:

☐ Entre 20 e 30 anos

☐ Entre 30 e 40 anos

☐ Entre 40 e 50 anos

☐ Entre 50 e 60 anos

☐ Mais de 60 anos

3. Formação acadêmica:

☐ Graduação

☐ Pós-graduação - Especialização

☐ Pós-graduação - Mestrado

☐ Pós-graduação - Doutorado

☐ Pós-graduação - Pós-doutorado

4. Tempo de atuação na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte:

- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ Entre 15 e 20 anos
- ☐ Entre 20 e 25 anos
- ☐ Entre 25 e 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

5. Com relação ao mandato 2012/2014:

- ☐ 1º mandato
- ☐ Reeleição mandato 2009/2011

6. Tem experiência anterior em gestão escolar?

- ☐ Não
- ☐ Sim

Se sim, descreva abaixo o período dos mandatos:

PARTE II – Elaboração do plano de trabalho para a candidatura do mandato 2012/2014:

Tendo como base o ano de 2011, quando você precisou elaborar o Plano de Trabalho da Gestão Escolar para inscrição de sua chapa nas eleições, responda às questões 7 a 10.

7. Na sua percepção, a tarefa de escrita do Plano de Trabalho da Gestão Escolar, em consonância com os objetivos estratégicos da SMED/BH, foi:

(Marque até três opções)

- ☐ simples
- ☐ complexa
- ☐ desafiadora
- ☐ pouco desafiadora
- ☐ difícil
- ☐ fácil

8. Quais foram, na sua opinião, os principais desafios para elaboração deste Plano de Trabalho?

(Marque até duas opções):

- ☐ Obter informações sobre o contexto escolar.
- ☐ Propor ações que pudessem ser bem avaliadas pela comunidade.
- ☐ Ter conhecimento técnico para preparar este plano de acordo com as orientações da SMED/BH.
- ☐ Propor ações que estivessem em consonância com os objetivos estratégicos e ao mesmo tempo atendessem as demandas da escola.

9. Em sua opinião, na época, para elaborar o Plano de Trabalho da Gestão Escolar, era preciso que você dominasse:

(Marque até três opções):

- ☐ o conceito de gestão estratégica
- ☐ o mapa estratégico da SMED/BH e das escolas
- ☐ o projeto político pedagógico da escola
- ☐ a política da Prefeitura de Belo Horizonte para a educação municipal
- ☐ as dimensões da gestão escolar divulgadas pela SMED/BH

10. Para elaborar o Plano de Trabalho da Gestão Escolar, você contou com conhecimentos oriundos:

(Marque até três opções)

- ☐ dos candidatos à vice-direção da sua chapa
- ☐ da Comissão Eleitoral Central da SMED/BH
- ☐ de sua experiência anterior em gestão escolar
- ☐ de colegas de trabalho com experiência em gestão escolar
- ☐ de assessoria particular contratada
- ☐ do Caderno Eleição de Diretores e Vice-diretores – Triênio 2012-2013-2014 – Legislação 2011
- ☐ Outros

PARTE III – Implementação do Plano de Trabalho

Considere, para responder às questões 11 a 14, o conhecimento e a experiência adquiridos até hoje em gestão escolar e responda criticamente as questões a seguir:

11. Para implementar o Plano de Trabalho, você contou com:

(Marque até quatro opções)

- ☐ () o apoio da equipe gestora: vice-diretor, coordenador pedagógico, secretário.
 - ☐ () o apoio do docentes.
 - ☐ () conhecimentos e competências adquiridos na gestão anterior.
 - ☐ () as orientações dos gestores da SMED/BH.
 - ☐ () o apoio dos gestores e técnicos da SMED/BH.
 - ☐ () o apoio dos gestores e técnicos da Gered-ne.
 - ☐ () formações oferecidas pela SMED/BH.
 - ☐ () Outros
-
-

12. A implementação do Plano de Trabalho da Gestão Escolar, que se transformou em Plano de Metas da escola, onde você atua como gestor(a) foi:

(Marque uma das opções)

- ☐ () 1. feita integralmente conforme Plano original.
- ☐ () 2. feita parcialmente, após algumas alterações do Plano original.
- ☐ () 3. feita após reelaboração do Plano original.
- ☐ () 4. não foi feita.

13 – A formação oferecida pela SMED/BH, em 2012, por meio da empresa Perfil Antropológico:

(Marque uma das opções)

- ☐ () 1. foi fundamental para a definição e implementação do Plano de Metas.
- ☐ () 2. contribuiu para a definição e implementação do Plano de Metas.
- ☐ () 3. não influenciou ou contribuiu para a definição e implementação do Plano de Metas.

14. Com sua experiência atual, você consideraria alterar algo no Plano de Trabalho elaborado em 2011?

() Não

() Sim

Se sim, descreva abaixo os tópicos que deveriam ser alterados e justifique:

PARTE IV – Atribuições dos gestores escolares

Considerando as atribuições dos gestores escolares, divulgadas no Decreto nº 14.628, de 04 de novembro de 2011, e sua experiência atual em gestão, responda criticamente às questões 15 e 16.

15. Dentre as atribuições listadas no Decreto, e descritas abaixo, **marque as sete atribuições que mais se apresentaram em sua rotina ao longo desses dois últimos anos:**

() executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação

() cumprir e fazer cumprir, as normas e diretrizes da SMED e do Conselho Municipal de Educação

() implementar os programas e projetos educacionais do Município, visando aprimorar a qualidade da aprendizagem

() incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar

() promover diálogo das ações intersetoriais, em colaboração com os gestores de outras áreas da Administração Municipal

() cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de sua competência

() manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência

() preservar o sigilo das informações

() tratar todos com zelo e urbanidade

() garantir a correta escrituração escolar, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos

() fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos

() fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente

16 – Em sua opinião todas as atribuições dos gestores escolares da RME/BH estão descritas neste Decreto?

() Sim

() Não

Se não, descreva abaixo as atribuições que faltaram neste Decreto:
