

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

CLÁUDIO RENATO SOUZA ABREU

**A FORMAÇÃO DE GESTORES E AS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO
ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA: O CASO DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS/MG**

JUIZ DE FORA
2014

CLÁUDIO RENATO SOUZA ABREU

**A FORMAÇÃO DE GESTORES E AS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO
ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA: O CASO DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS/MG**

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

Orientadora: Dra. Márcia Cristina da Silva
Machado

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

CLÁUDIO RENATO SOUZA ABREU

**A FORMAÇÃO DE GESTORES E AS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO
ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA: O CASO DA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS/MG**

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional, aprovada em / /2014.*

Dra. Márcia Cristina da Silva Machado
Membro da banca - orientadora

Membro da banca – Examinador(a) externo

Membro da banca – Examinador(a) interno

Juiz de Fora, de 2014.

À minha querida esposa Daniely, que tanto me ajudou e incentivou. Essa vitória também é sua, meu amor.

Aos meus filhos amados, Sofia e Davi, por superarem minhas ausências e serem minha fortaleza nos momentos de fraqueza.

À minha mãe, meu maior exemplo de ser humano e de dignidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, senhor da minha vida.

A minha família.

À Professora Márcia Machado, pelas suas preciosas orientações. O meu muito obrigado, Professora.

À Patrícia Maia, pelo acompanhamento durante este trabalho. Você foi fundamental para este sucesso.

À Rafaela Azevedo pela dedicação no processo de orientação deste trabalho.

Aos meus colegas de caminhada, Nelson de Souza Silva e Silvana Maria Caixêta.

“Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito
bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis”.

Bertold Brecht

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar até que ponto o Progestão de fato desenvolve as competências necessárias aos gestores das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas (SRE/SL) para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Estudar este tema é importante porque a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola deve ser considerada como estratégica já que é importante para a criação de um ambiente escolar que contribua para um processo de melhor aprendizagem. A metodologia executada é qualitativa e utilizou como método de pesquisa o estudo de caso. Para a pesquisa de campo foi aplicado e analisado um questionário, que teve como respondente os gestores que participaram do Programa de Capacitação à distância para Gestores Escolares (Progestão) nas edições de 2004, 2005, 2005, 2006, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 e 2012. Para o aprofundamento deste estudo foi de grande importância a análise documental e a observação indireta do autor que trabalha da SRE/SL. Além disso, correlacionou-se temas, como: gestão estratégica e participativa, as dimensões da gestão escolar e os papéis de trabalho dos gestores. Ponderou-se de como a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola pode implicar no desempenho escolar. Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam que para os gestores do espaço físico e do patrimônio escolar existe a necessidade de uma formação que vai além da disponibilizada pelo Progestão e o Plano de Ação traz uma proposta para melhoria desta situação.

Palavras-chave: Progestão; Gestão Educacional; Espaço Físico e Patrimônio.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze if the extent of the Progestão really develops the necessary skills to managers of public schools at the Superintendence Regional de Ensino de Sete Lagoas (SRE / SL) for the management of physical structure, equipments and furniture of the schools. Studying this issue is important because the management of the physical structure, equipments and furniture of the schools should be considered as strategic as it is important to create a school environment that will contribute to a better learning process. The methodology is implemented and used as a qualitative research method case study. In the field research, managers, who were participants of the Training Program for Managers School in distance (Progestão), editions of 2004, 2005, 2005, 2006, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 and 2012, were interviewed by using a questionnaire. To be more accurate this study was based on a document analysis and indirect observation of the author who works at SRE / SL. Furthermore, correlated topics such as: strategic and participative management, the dimensions of school management and the job roles of managers. In addition to this, was considered how the management of physical structure, equipments and furniture of the school may affect school performance. The results obtained in this study show that for managers in the physical structure and school equity there is a need for training that goes beyond available by Progestão and the Action Plan brings a proposal to improve this situation.

Keywords: Progestão; Educational Management; Physical Structure and furniture.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação
DAFI – Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE – Diretoria de Pessoal
DIRE – Diretoria Educacional
EaD – Educação a Distância
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PAE – Plano de Ação Educacional
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola
PPGP – Programa de Pós Graduação profissional
Progestão – Programa de Capacitação à distância para Gestores Escolares
PPP – Projeto Político Pedagógico
SCAE – Sistema de Controle do Atendimento Escolar
SEE/MG – Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SEPLAG/MG – Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais
SRE – Superintendência Regional de Ensino
SRE/SL – Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Relação interativa entre competências de organização e de implementação.....	27
Figura 2:	A interrelação entre as dimensões da gestão escolar.....	28
Figura 3:	Desenho do Programa do AGEF.....	125
Figura 4:	Layout que abrigará o ambiente virtual.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Módulos do Progestão.....	55
Quadro 2:	Necessidades básicas, segundo Maslow.....	67
Quadro 3:	Contribuições objetivas do Planejamento.....	75
Quadro 4:	Desdobramentos do CHA.....	80
Quadro 5:	Composição das categorias e elementos que as compõem.....	82
Quadro 6:	Ações do PAE – Implantação do AGEF.....	128
Quadro 7:	Proposta de conteúdo programático dos módulos do AGEF.....	129
Quadro 8:	Ações do PAE – Implantação no AGEF do curso de formação de gestores do espaço físico e do patrimônio escolar.....	130
Quadro 9:	Ações do PAE – Implantação no AGEF da bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos.....	131
Quadro 10:	Ações do PAE – Implantação no AGEF da troca de experiências entre os gestores.....	132
Quadro 11:	Ações do PAE – Implantação no AGEF do espaço para as legislações e orientações.....	133
Quadro 12:	Cronograma de Ação do PAE – Implantação do AGEF.....	134
Quadro 13:	Custos e Financiamento do Projeto.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Participação em cursos de formação continuada em gestão educacional.....	91
Tabela 2:	Participação em edições do Progestão.....	92
Tabela 3:	Nível de conhecimento em Gestão Escolar adquirido com o Progestão.....	93
Tabela 4:	Compreensão de conceitos relacionados com a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.....	94
Tabela 5:	Competência quanto à organização do trabalho escolar e a gestão do material e do patrimônio.....	95
Tabela 6:	Construção de vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica da escola.....	95
Tabela 7:	Identificar as relações estabelecidas entre a sua escola e a rede de ensino em que ela se insere e seus reflexos na gestão do material e do patrimônio escolar.....	97
Tabela 8:	Diagnóstico de necessidades de ampliar, reformar a sua escola ou simplesmente distribuir os futuros alunos pelos atuais estabelecimentos, sem necessidade de realizar obras.....	97
Tabela 9:	Identificação das relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica de sua escola.....	99
Tabela 10:	Realização da identidade física da escola.....	99
Tabela 11:	Autonomia escolar – providências que o gestor escolar deve tomar tão logo sejam adquiridos bens pra a sua escola.....	100
Tabela 12:	Compreender os conceitos de infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita.....	101
Tabela 13:	Planejamento de espaço em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola.....	103
Tabela 14:	Elaboração de plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar.....	103

Tabela 15:	Identificação dos principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar.....	105
Tabela 16:	Estabelecimento de vínculos entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola.....	105
Tabela 17:	Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à aquisição de bens.....	106
Tabela 18:	Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao registro de bens.....	108
Tabela 19:	Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à manutenção de bens.....	108
Tabela 20:	Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à alienação de bens.....	109
Tabela 21:	Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao furto e roubo de bens.....	110
Tabela 22:	A capacitação oferecida pelo Módulo VII do Progestão me garantiu a execução adequada do patrimônio escolar.....	111
Tabela 23:	Conhecimento sobre as tarefas diárias na gestão do patrimônio e do espaço físico.....	111
Tabela 24:	Possibilidade de participar de algum curso além do Progestão de formação para a gestão do patrimônio e do espaço físico após a sua nomeação.....	112
Tabela 25:	Relevância desta formação na sua prática diária.....	113
Tabela 26:	Suporte oferecido.....	113

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 A FORMAÇÃO DE GESTORES E AS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA: O CASO DA SRE/SL.....	19
1.1 A Gestão Estratégica e Participativa na Educação, as Dimensões da Gestão Escolar e os Papéis do Gestor: contextualizando a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.....	21
1.1.1 A Gestão Estratégica e a Participativa na Escola.....	24
1.1.2 As dimensões da Gestão Escolar e a Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da escola.....	26
1.1.3 Os papéis de gestores e suas implicações na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.....	34
1.1.4 A formação de gestores escolares e a capacitação para o trabalho de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola	41
1.2 A Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.....	43
1.2.1 A Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.....	44
1.3 As especificidades da gestão do espaço físico e do patrimônio nas escolas e na SRE/SL.....	47
1.3.1 Conceitos importantes.....	47
1.3.2 Aquisição de Materiais pelas escolas da SRE/SL.....	49
1.3.3 Registro de Bens.....	51
1.3.4 Sistema de Controle do Atendimento Escolar (SCAE).....	52
1.3.5 Diagnóstico da rede física, do mobiliário e dos equipamentos..	53
1.3.6 Baixa de material nas escolas da SRE/SL.....	53
1.4 O Progestão e a Formação de Diretores de Escola na SEE/MG.....	54
1.4.1 O Progestão e a gestão do material e do patrimônio da	59

escola.....	
1.5 Considerações acerca da formação de gestores e o desenvolvimento de competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola na SRE/SL.....	62
2 ANÁLISE DA GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA SRE/SL.....	64
2.1 A gestão do espaço físico e do patrimônio da escola: considerações acerca de suas implicações para a gestão escolar.....	64
2.1.1 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio e o Desempenho da Escola.....	64
2.1.2 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio e a otimização dos recursos físicos.....	69
2.1.3 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar e a questão da Autonomia e da Responsabilização.....	71
2.1.4 O papel do planejamento como instrumento de apoio à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.....	75
2.1.5 A relação da dimensão do cotidiano escolar na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.....	77
2.1.6 Atribuições e competências da Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio.....	79
2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa.....	85
2.2.1 O Universo da Pesquisa de Campo.....	87
2.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	87
2.3 Apresentação e Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores Escolares sobre a Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da SRE/SL.....	89
2.3.1 Identificação dos respondentes.....	90
2.3.2 Conhecimento geral do Progestão.....	91
2.3.3 Competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.....	93
2.3.4 Uma análise comparativa entre os resultados obtidos por	114

questionário, por observação indireta e por análise de documentos da SRE/SL.....	
2.4 Considerações para o Plano de Ação.....	118
3 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/SL.....	121
3.1 Objetivo Geral.....	121
3.2 Objetivos Específicos.....	121
3.3 Justificativa.....	122
3.4 Público-alvo.....	123
3.5 Desenho do Ambiente de Aprendizagem e Apoio aos Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar.....	123
3.5.1 O Curso de Formação para Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar.....	128
3.5.2 Bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos....	130
3.5.3 Troca de experiências entre gestores.....	131
3.5.4 Legislação e orientações sobre o espaço físico e o patrimônio escolar.....	132
3.6 Implementação e execução.....	133
3.7 Custo e financiamento.....	134
3.8 Sistemas de Acompanhamento e Avaliação.....	135
3.9 Dificuldades.....	136
3.10 Considerações Finais.....	136
REFERÊNCIAS.....	138

INTRODUÇÃO

A gestão do espaço físico e do patrimônio da escola é parte integrante da gestão educacional e pode ser apontada como uma dimensão da gestão que contribui para o alcance dos objetivos educacionais. Na perspectiva de gestão integrada, as decisões e ações relativas ao espaço físico e ao patrimônio da escola envolvem tanto o nível macro quanto o nível micro dos sistemas educacionais¹, uma vez que o processo abrange a demanda, a liberação e o uso de recursos materiais e financeiros, por meio da participação da secretaria e da escola. Num contexto em que há escassez de recursos e que, conseqüentemente, se faz necessário evitar desperdícios e buscar a maximização do uso dos mesmos, a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola merece atenção e pode se revelar estratégica.

Além disso, entende-se que uma boa gestão do espaço físico e do patrimônio da escola é importante para a criação de um ambiente escolar que propicie a melhoria da qualidade do ensino. O conjunto de instalações, equipamentos, tecnologias e materiais da escola constitui uma base importante para o trabalho de gestores escolares, funcionários, professores e alunos, permitindo a criação de um ambiente que estimule o sentimento de bem estar no espaço escolar, a criação de identidade da escola e o incremento dos processos de aprendizagem.

Por outro lado, há uma dificuldade em se produzir resultados educacionais satisfatórios em um ambiente com paredes rachadas e sujas, vidros e móveis quebrados, equipamentos obsoletos ou até a falta deles. As condições do ambiente escolar influenciam diretamente na motivação de todos que nele se encontram.

Por estas razões, parte-se do pressuposto que a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola deveria ser tratada como estratégica para a melhoria do desempenho escolar. No entanto, esta condição estratégica depende da percepção e dos conhecimentos específicos que os gestores possuem sobre o processo de gestão de recursos físicos e materiais no sistema educacional.

Sendo assim, verifica-se a necessidade de formação de gestores voltada para o desenvolvimento das competências necessárias à condução de todo este processo. Em outras palavras, faz-se necessária a atenção com a formação dos

¹ Segundo Lück (2011), o sistema educacional é composto pelos níveis macro e micro. O nível macro do sistema é constituído pelas instâncias superiores da rede de ensino (secretarias e órgãos executores) e o nível micro, pelas escolas da rede.

gestores, de forma a capacitá-los para a condução adequada da gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Os gestores escolares precisam adquirir conhecimentos conceituais e técnicos especificamente sobre processos licitatórios, gestão de compras e de estoque, patrimônio, aplicação de recursos para melhoria do espaço físico e dos processos de prestação de contas quanto ao uso destes recursos.

Observa-se ainda que, em um contexto no qual se discute a questão da responsabilização na gestão escolar, cabe ao diretor de escola, de forma compartilhada com a sua equipe de trabalho, tomar decisões sobre a necessidade, a obtenção e o uso de recursos voltados à melhoria do espaço físico e do patrimônio escolar e, ainda, prestar contas sobre este uso. Neste sentido, a construção da autonomia escolar e a responsabilização não se limitam às questões relativas ao desempenho da escola em avaliações em larga escala, ou seja, abrange também questões que vão além das atividades pedagógicas. É preciso considerar todas as dimensões da autonomia: a política, a administrativa e a financeira. Nesta perspectiva, a construção da autonomia da escola também demanda uma boa gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.

É importante observar que as considerações acima expostas, bem como a escolha do tema de estudo, foram motivadas pelo fato de o autor da dissertação trabalhar, desde 2006, como Analista Educacional/Administrador na Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas (SRE/SL), da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Formado em administração, com pós-graduação em gestão de negócios, o autor é lotado no Setor de Infraestrutura Escolar da SRE/SL na qual é responsável pelo patrimônio da Regional e das Escolas da Jurisdição. Devido a esta experiência profissional, foi possível observar e detectar as dificuldades e os problemas que os diretores de escola da rede têm com relação aos processos de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Da mesma forma, foi possível identificar a necessidade de incrementar a formação destes gestores, no sentido de capacitá-los adequadamente para a condução destes processos.

No caso da SRE/SL é oferecido aos diretores de escola o Programa de Capacitação à distância para Gestores Escolares (Progestão) como meio de formação em serviço. O Módulo VII do Progestão é voltado especificamente para o desenvolvimento de competências para gerenciar o espaço físico e o patrimônio da

escola. No entanto, observa-se no setor de infraestrutura escolar da SRE/SL que, mesmo tendo feito o Progestão, a maioria dos diretores ainda demonstra falta de conhecimento ou grande dificuldade para lidar com os processos desta área.

Tendo isto em vista, o presente estudo tem como ponto de partida as seguintes questões problema: até que ponto os conhecimentos adquiridos no Módulo VII do Progestão estão sendo suficientes para que os diretores das escolas estaduais da SRE/SL conduzam adequadamente os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar? Por que, apesar dos conhecimentos obtidos no curso, os diretores de escola ainda apresentam dificuldades de compreensão e de condução destes processos?

Assim, o objetivo geral da dissertação é analisar até que ponto o Progestão de fato desenvolve as competências necessárias aos gestores das escolas estaduais da SRE/SL para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, a fim de propor ações de melhorias da formação em gestão.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as competências necessárias para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola;
2. Identificar as possíveis lacunas entre a formação de gestores escolares e o desenvolvimento de competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/Sete Lagoas;
3. Propor um plano de ação que contribua para um melhor desenvolvimento de competências do gestor escolar, necessárias à compreensão da importância e à condução adequada do processo de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

Para que se possa alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa qualitativa pelo método de estudo de caso. Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados foram o levantamento bibliográfico, a observação indireta, a análise documental e o questionário. O detalhamento metodológico será apresentado ao longo do trabalho.

A estrutura do trabalho, portanto, fica assim definida: No capítulo 1 descreve-se a formação de gestores e as competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Neste capítulo é dada ênfase à gestão estratégica e participativa na educação e são demonstradas as interrelações das dimensões da gestão escolar, das quais a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar também

são integrantes. Também são apresentados os papéis dos gestores e suas implicações na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Num segundo momento se apresenta a SEE/MG e a SRE/SL, que é o contexto desta pesquisa. Também no capítulo 1 descreve-se o Progestão e a formação de diretores quanto à gestão do material e do patrimônio da escola. No final deste capítulo, levantam-se as questões problemas desta dissertação.

O capítulo 2 traz um aprofundamento teórico sobre a gestão escolar e a gestão do espaço físico e do patrimônio. Mostra que essa gestão se relaciona com a gestão escolar por meio de algumas questões: o desempenho da escola, a otimização do uso dos recursos físicos e autonomia e responsabilização. Presentes neste capítulo estão também o papel do planejamento como instrumento de apoio à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. São demonstradas as relações do cotidiano influenciando diretamente na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. Outros pontos abordados neste capítulo são as atribuições e competências da gestão do espaço físico e do patrimônio da escola dentro da SRE/SL. No segundo tópico, os aspectos metodológicos da pesquisa e, por fim, os resultados e análise da pesquisa de campo com base no referencial teórico e na observação do autor, que permitiram responder às questões investigativas elaboradas no fim do capítulo 1, dando base para o plano de intervenção proposto no próximo capítulo.

O Capítulo 3 apresenta uma proposta de intervenção baseada em um plano de ação que identifica o que será feito, de qual maneira, os responsáveis pela execução, cronograma, objetivo, investimentos e outros. O capítulo termina com algumas considerações sobre a pesquisa e a proposta de intervenção.

1 A FORMAÇÃO DE GESTORES E AS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA ESCOLA: O CASO DA SRE/SL

Este capítulo busca apresentar e contextualizar a formação de agentes para o exercício da gestão do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/SL. No entanto, para compreender a importância desta questão para a gestão escolar, faz-se necessário apresentar um arcabouço teórico que correlacione os temas gestão estratégica e participativa, as dimensões da gestão escolar e os papéis de trabalho dos gestores, a fim de demonstrar a importância da gestão do espaço físico e do patrimônio para a melhoria do ambiente escolar, do ensino ofertado e do desempenho da escola.

Até meados dos anos 1980 a gestão escolar era marcada pelo modelo diretivo-autoritário. Este modelo possui características da administração mecanicista que é orientada, segundo Machado e Miranda (2012, p. 1), pelos princípios Taylorista e Burocrático. Nesse sentido, havia uma separação entre o “pensamento” e a “ação”: o pensamento ficava a cargo dos administradores responsáveis pelo planejamento, organização, comando, coordenação e controle, enquanto a ação ficava delegada aos funcionários. Aplicados ao contexto da educação estes princípios se traduzem numa gestão escolar estática, cuja maior responsabilidade seria apenas operacionalizar as políticas definidas pelas instâncias superiores do sistema.

Também estava presente a padronização das atividades e seu controle. A burocracia aparecia neste modelo, garantindo que o trabalho fosse padronizado e permitindo um maior controle. Assim, o funcionário percebe o trabalho como sendo sem sentido e rotineiro. Para Lück (2000, p. 13), o modelo que era adotado nas escolas, baseado nos métodos de administração mecanicista, burocrática e centralizadora, tinha as seguintes características:

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

Nos dias atuais a escola passa a ter um papel importantíssimo para a sociedade como um todo. Nas palavras de Lück (2000, p. 12), “a educação, na sociedade globalizada e na economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade”. Esta situação passa então a orientar a gestão escolar, levando em consideração a escola como organismo vivo e dinâmico, fazendo com que o sistema educacional se direcione para um modelo participativo-consultivo de gestão.

Este modelo se apresenta numa realidade na qual o ambiente de trabalho e o comportamento humano são mutantes e imprevisíveis, contexto no qual o gestor educacional é o principal responsável pela articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua de pessoas e recursos, a fim de promover uma cultura organizacional orientada para resultados e para o desenvolvimento.

Nessa perspectiva, a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola pode exercer influência significativa sobre a qualidade da educação. Acredita-se que prédios, instalações, mobiliários e equipamentos adequados podem melhorar o desempenho dos alunos. Segundo Sátyro e Soares (2007, p. 9), “em países como o Brasil, os recursos escolares variam muito entre escolas, dependendo da rede de ensino de que se trata, da localização geográfica destas escolas, e podem sim, ser vistos como fatores de eficácia escolar”.

Para melhor elucidar o tema Sampaio (2009, p. 8-9), em seu artigo sobre a revisão da obra de Abraham Maslow, esclarece que o ser humano é dotado de necessidades que, quando atendidas, o motivam. Estas necessidades foram classificadas por Maslow em fisiológicas, de segurança, de pertença e amor, de estima, de autorrealização, desejos de saber e de entender e de estética. Segundo o autor, as necessidades estéticas são entendidas por Maslow como “os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem. Ele afirma que observou essas necessidades em crianças saudáveis, mas que se encontram indícios delas em todas as culturas e em todas as idades”.

Neste raciocínio, o espaço físico e o patrimônio da escola conformam a estética e o ambiente escolar e, assim, geram motivação nos alunos para a aprendizagem e melhoria no clima escolar. Portanto, a gestão do espaço físico e do patrimônio torna-se relevante no âmbito da Gestão Escolar. Para que esta relevância fique clara, é necessário pensar em uma Gestão Estratégica e Participativa. Este

modo de gestão pode integrar a Gestão do espaço físico e do patrimônio às diversas Dimensões da Gestão Escolar. Por isto, na próxima seção, serão abordados assuntos como Gestão Estratégica e Participativa e as Dimensões da Gestão Escolar. Estes temas são de grande importância para o desenvolvimento da escola, visto que esta possui função social, cultural e econômica cada vez mais relevante numa sociedade globalizada.

1.1 A Gestão Estratégica e Participativa na Educação, as Dimensões da Gestão Escolar e os Papéis do Gestor: contextualizando a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu artigo 206, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), instituíram em seus textos a orientação de uma educação brasileira voltada para uma gestão escolar democrática e participativa. Esta nova realidade é pautada em uma gestão inserida em um ambiente globalizado onde tudo está interligado, não ocorrendo um fato, em uma dimensão, sem que haja repercussões em outras partes da organização escolar. Neste ambiente, segundo Lück (2000, p. 15), as formas como as pessoas agem, pensam e interagem criam uma realidade dinâmica, marcando o ambiente social no qual estão inseridas.

Assim, há nos ambientes escolares uma grande concentração de incerteza, ambiguidade, contradições, tensões, conflitos e crises. Desta forma, não há mais espaço para uma gestão “intramuros”, voltada exclusivamente para dentro da escola, e orientada apenas por questões pedagógicas e administrativas. A situação exige muito mais da gestão contemporânea, demandando do gestor escolar uma postura, segundo Lück (2000, p. 16), de mobilizador, orquestrador e articulador.

Diante disto, Lück (2011, p. 26) expõe que:

Do ponto de vista paradigmático, a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo, em vista do que, em sua essência e expressões gerais, é a mesma, tanto no âmbito macro (gestão do sistema de ensino) como no micro (gestão de escolas). Na medida em que sistemas de ensino continuem organizando seu trabalho ordenado e orientado a partir de um enfoque meramente administrativo, será muito difícil que a escola, por iniciativa própria, e na contramão das iniciativas orientadoras do sistema, venha a dar um salto de qualidade em seu sucesso de

gestão, como se pretende. Torna-se fundamental que se construa uma consistência entre os processos de gestão de sistemas de ensino e o que se espera que ocorra no âmbito da escola, mediante uma orientação única e consistente de gestão.

As ações isoladas, de qualquer setor, não são suficientes para promover mudanças e avanços consistentes, sustentáveis e duradouros na área educacional. Não há como existir uma boa gestão do espaço físico e do patrimônio da escola sem que haja a visão de conjunto e uma orientação estratégica de futuro. É necessário que exista uma mobilização de pessoas com espírito de equipe, permitindo ações que levarão a melhores resultados na educação. Desta forma, entende-se que somente por meio de uma gestão educacional integrada e estratégica se terá condições de promover a interligação das múltiplas dimensões presentes no sistema educacional, entre elas a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

A partir da década de 1990 a gestão educacional ganhou grande destaque no cenário brasileiro. Isto porque, segundo Lück (2011, p. 33), o conceito “foi reconhecido como base fundamental para a organização significativa e o estabelecimento de unidade dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferece”. No entanto, percebe-se que ainda não há o pleno entendimento da gestão como uma mudança de paradigma² na educação. O exercício pleno da função de gestão escolar depende desta compreensão.

Neste sentido, faz-se necessária a compreensão das implicações decorrentes das mudanças do conceito de administração para o de gestão no cenário da educação. A substituição do termo, segundo Machado e Miranda (2012, p. 3), “buscou demarcar a superação dos modelos de administração comuns até a década de 1980 não compatíveis com a proposta de participação e modernização dos processos de gestão nos sistemas educacionais”. Esta mudança ultrapassa a substituição terminológica das palavras: ela traz uma nova visão, uma mudança de paradigma. Segundo Lück *et al* (2002, p. 49),

É importante notar que a ideia de gestão educacional, correspondendo a uma mudança de paradigma, desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação,

² Paradigma é a totalidade de pensamentos, concepções e valores que formam uma determinada visão da realidade, uma visão que é base do modo como uma sociedade se organiza (CAPRA, 1993, p. 17).

como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos e etc., de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir dela.

A utilização do conceito de gestão não diminui ou anula a importância da administração, mas supera as limitações da administração clássica. Restrições que se caracterizam em uma organização na qual os processos racionais e lineares são marcantes e as influências são exercidas de fora para dentro. As pessoas e recursos têm uma conotação mecanicista e utilitarista, visando ao atendimento dos objetivos institucionais. Nesta perspectiva clássica, a Administração corresponde ao ato de comandar e controlar, em um ambiente em que o comportamento humano e o trabalho são entendidos como previsíveis.

Ao se apropriar do conceito de gestão, há uma transformação no jeito de compreender a realidade dos sistemas educacionais. Segundo Lück *et al* (2002, p. 109), esta

É uma nova óptica de organização e direção de instituições, tendo 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.

Nesta perspectiva, os processos administrativos tornam-se uma das várias dimensões da gestão. Para melhor compreensão desta abordagem, Lück (2011, p. 35) define gestão educacional como:

O processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

Esta definição demonstra a necessidade de que as várias partes do sistema educacional estejam integradas. Segundo Lück (2011) o sistema de educação é constituído pelo nível macro (órgãos superiores do sistema – instâncias federal, estadual e municipal) e o nível micro (a escola). Desta forma, a gestão educacional tem que garantir o desdobramento de políticas, diretrizes e regulamentos (definidas no nível macro) em estratégias e planos de ação na escola (nível micro).

Segundo Machado e Miranda (2012, p. 7) este desdobramento depende da “tríade da gestão educacional”. Para as autoras, “a gestão educacional contempla três modos de gestão não excludentes: a integrada, a estratégica e a participativa”.

1.1.1 A Gestão Estratégica e a Participativa na Escola

A Gestão Estratégica e a Participativa, juntamente com a Integrada, são as bases da Gestão Educacional. Já foi apresentada, anteriormente, a importância de uma Gestão Integrada dentro do sistema educacional, demonstrando que as escolas não funcionam de modo isolado na rede. Assim, sua gestão necessita considerar o desenvolvimento consecutivo das diretrizes, das políticas e das regulamentações que estão presentes no nível macro e micro.

A gestão estratégica precisa considerar as relações de interdependência entre as partes do sistema, a fim de gerar os melhores resultados e garantir a melhoria da qualidade do ensino. Para que isto ocorra, torna-se relevante a compreensão das gestões estratégica e participativa aplicadas à educação. Segundo Machado e Miranda (2012, p. 05),

A gestão estratégica pode ser compreendida como o processo de adaptação contínua que as organizações enfrentam mudando visão, hábitos, cultura, postura e estratégias, a fim de se adequarem às mudanças do ambiente em que atuam e às tendências futuras para, com isso, criarem valor para *stakeholders*³.

As autoras afirmam que a visão sistêmica pode ser compreendida pela capacidade do gestor em perceber as relações de interdependência atuantes dentro e fora da organização. Estas relações são as intra e interorganizacionais, que condicionam o desempenho da organização. É por meio desta visão que o gestor

³ *Stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e que são por ela afetados de alguma maneira (MACHADO; MIRANDA, 2012, p. 04).

entende o funcionamento e as relações de interdependência entre a sua escola e a rede de ensino da qual ele faz parte (MACHADO; MIRANDA, 2012).

Em um ambiente educacional, a visão sistêmica corresponde ao que Lück (2011, p. 66) chama de visão de conjunto, que não aceita a visão fragmentada do processo educacional e de sua gestão. Lück (2011, p. 67) ainda expõe que

[...] essa fragmentação tem produzido a geração de unidades de ação artificialmente independentes e autônomas que atuam isoladamente, sem consideração ao todo de que fazem parte. Desse modo, por exemplo, numa escola, supervisor e orientador educacional separam territórios pedagógicos e até mesmo, algumas vezes, competem entre si. Em sistemas de ensino, é possível identificar a existência de vários departamentos ou unidades de trabalho, cada um com seus focos de ação específicos, exercendo sua influência de forma desarticulada, sobre as escolas, e até mesmo desorientando e desestimulando, por suas múltiplas demandas, as iniciativas próprias dos estabelecimentos de ensino e a efetivação de seu projeto pedagógico.

Desta maneira, para que haja o pleno sucesso da gestão estratégica e participativa em um sistema educacional, seja na dimensão macro ou micro, existe a necessidade de que essa visão fragmentada da realidade seja superada.

O pensamento estratégico, segundo componente da gestão estratégica, é caracterizado pela capacidade do gestor pensar a realidade, as necessidades e as ações da organização estrategicamente (MACHADO; MIRANDA, 2012, p. 09). Em outras palavras, é o saber articular e organizar as demandas internas e externas com os objetivos a curto, médio e longo prazo. O pensamento estratégico é fruto da visão sistêmica, de modo que o gestor possa fazer uso do aprendizado e da experiência adquiridas com os anos para determinar o que é prioritário e estratégico para o desempenho da escola (MACHADO; MIRANDA, 2012, p. 09).

O último componente, o planejamento estratégico, deve ser visto como uma ferramenta metodológica que apoia o processo de gestão estratégica. Sem esta concepção o planejamento “torna-se um fim em si mesmo e a gestão estratégica perde o sentido” (MACHADO; MIRANDA, 2012, p. 03).

Tendo caracterizado a Gestão Integrada e a Gestão Estratégica, falta discorrer sobre a Gestão Participativa nas escolas. A democratização da educação trouxe a necessidade de uma gestão mais participativa no sistema de ensino. Segundo Machado e Miranda (2012, p. 04),

O modelo de gestão participativa dá ênfase à liderança, à disciplina e à autonomia dos indivíduos. Ele se caracteriza pela participação ativa dos funcionários na definição das metas e objetivos da organização; na resolução de problemas; no processo de tomada de decisão; no acesso à informação e no controle do trabalho e dos resultados. Nele, as pessoas são responsáveis por seu comportamento e desempenho. Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho, mais participativo será o modelo de gestão utilizado pela organização.

Para um bom funcionamento da Gestão Participativa é necessário que haja confiança mútua de todos aqueles que participam das decisões na organização. No contexto atual, a gestão estratégica e participativa torna-se importante para que as escolas possam atender às variadas demandas e apresentar um desempenho de qualidade, compatível com as exigências das redes de ensino. Para isto, os gestores precisam aprender a ter visão sistêmica, pensar estrategicamente e usar adequadamente o planejamento.

No próximo tópico é apresentada a importância da gestão escolar e as suas dimensões, da qual a gestão do espaço físico e do patrimônio é integrante.

1.1.2 As dimensões da Gestão Escolar e a Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da escola

A escola atual está inserida em uma sociedade globalizada e de economia centrada no conhecimento, assim, são apresentados novos desafios e exigências para a formação dos alunos. Esta formação visa a transformação desses alunos em cidadãos plenamente capazes de enfrentar e superar estes desafios e exigências. Dessa forma, trabalhar com educação exige, além do conhecimento da realidade, competências necessárias para realizar, nos contextos educacionais, as mudanças exigidas de acordo com as demandas internas e externas da escola. Desta forma, é inegável a grande importância da gestão escolar como meio para atingir os objetivos da escola.

A gestão escolar intervém nos processos educacionais, organizando e mobilizando recursos, de maneira que estes se tornem essenciais para a formação e o aprendizado dos alunos no ambiente escolar. Ela contempla categorias e dimensões que, em conjunto, dão condições para a realização desses objetivos. De acordo com Lück (2009), pode-se organizar a gestão escolar em dez dimensões, agrupadas em duas categorias: organização e implementação.

As categorias de organização vêm garantir uma estruturação básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. As categorias de implementação promovem transformações nas práticas educacionais, com o objetivo de ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2009).

Na categoria organização, estão agrupadas quatro dimensões: 1) Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2) Planejamento e organização do trabalho escolar; 3) Monitoramento de processos e avaliação institucional e 4) Gestão de resultados educacionais.

A categoria implementação, por sua vez, abrange seis dimensões: 1) gestão democrática e participativa; 2) gestão de pessoas; 3) gestão pedagógica; 4) gestão administrativa; 5) gestão da cultura escolar e 6) gestão do cotidiano escolar.

Na Figura 1 mostra-se a relação interativa que há entre as competências de organização e de implementação.

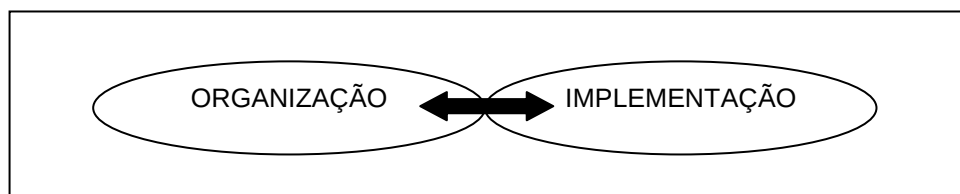


Figura 1: Relação interativa entre competências de organização e de implementação
Fonte: Adaptado de Lück (2009, p. 26).

É importante dizer que as dimensões da gestão escolar são interdependentes no trabalho diário, estando intimamente encadeadas e conectadas, ou seja, uma ação específica acabará por exigir uma combinação de várias dimensões, tanto em nível de organização quanto de implementação. Segundo Lück (2009, p. 28), “a sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo”. Uma aplicação isolada só representa um enriquecimento das ações quando inserida como elemento de um processo global de gestão. A Figura 2 traz a representação desta relação de interdependência entre as dimensões da gestão escolar.

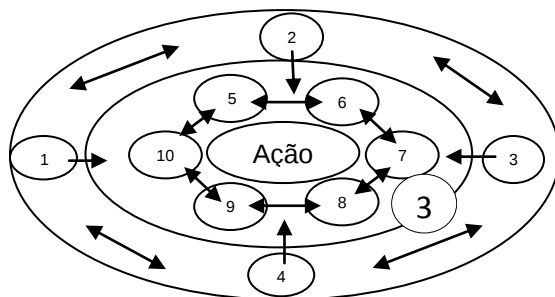


Figura 2: A interrelação entre as dimensões da gestão escolar
 Fonte: Adaptado de Lück (2009, p. 28).

Na primeira dimensão está presente a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional. Esta fundamentação embasa e norteia o trabalho do diretor escolar na liderança e na organização da escola. Para Lück (2009, p. 18), o diretor deve

Construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre: i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; iii) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias.

A autora ainda afirma que sem um planejamento sistemático das ações educacionais, em todas as áreas, a escola fica impossibilitada de configurar, em sentido global, ações organizadas, direcionadas e específicas. Além disso, o planejamento faz com que os responsáveis pela gestão escolar demonstrem suas intenções, seus objetivos, e desenhem seus horizontes de forma integrada (LÜCK, 2009, p. 32). Neste sentido, Lück afirma que o planejamento é

Um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente (LÜCK, 2009, p. 32).

Uma terceira dimensão ligada à área da organização é o monitoramento de processos educacionais e a avaliação institucional, sendo que apenas recentemente o monitoramento e a avaliação começaram a ser utilizados na educação. Segundo a autora, houve certa resistência e críticas dos profissionais das escolas contra esta

dimensão. Estas críticas apontam, por exemplo, que o processo de monitoramento de resultados é uma forma de controle que cerca e limita, num sentido negativo, as ações da escola. A avaliação, por sua vez, tem sido vista como uma estratégia que resulta em determinar os erros e causar reprovações nas escolas. Espera-se que uma ação deve ser monitorada e seus resultados avaliados para que não haja uma supremacia de um sistema desarticulado levado pelo acaso, resultando em sérios prejuízos educacionais. Nas palavras de Lück (2009, p. 45),

O monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realização de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos.

Ainda segundo a autora, “a avaliação constitui-se no processo de medidas e julgamento dos resultados parciais durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final” (LÜCK, 2009, p. 45). A avaliação acompanha o monitoramento realizando uma análise da eficácia das ações implementadas, possibilitando a correção do que se julgar necessário.

Também ligada à categoria de organização, a gestão de resultados educacionais busca a melhoria dos resultados da escola. Segundo Lück (2009, p. 55) “a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos”. Muitas das escolas ainda enxergam os resultados educacionais como uma questão somente burocrática, não percebendo sua real importância.

Chega-se à quinta dimensão: a gestão democrática e participativa. A Constituição Federal (BRASIL, 1988, Art. 206, VI) emana em seu interior o princípio do estabelecimento da gestão democrática do ensino público. Este princípio é consolidado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, Art. 3º, VIII). Assim, nasce a regulamentação da gestão democrática e participativa nas escolas brasileiras, implicando o compartilhamento do “poder”, descentralizando-o, quando as equipes gestoras da escola e os sistemas de ensino passam a ter uma gama maior de responsabilidades.

De acordo com Lück (2009, p. 68), uma “escola democrática é aquela em que os participantes são coletivamente organizados e compromissados com a promoção

de educação de qualidade para todos”. Desta maneira, é responsabilidade do gestor democrático fazer com que isto aconteça. Ainda segundo esta autora, pode-se definir a gestão democrática

Como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK, 2009, p. 71).

Já a participação, de acordo com Lück (2009, p. 71), “constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles”. Considera-se a participação a forma mais democrática de promover a gestão da escola, já que a educação é um processo social colaborativo que exige a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

A gestão de pessoas é outra importantíssima dimensão, visto que as organizações são compostas de pessoas e essas fazem a diferença na condução rumo ao sucesso organizacional. Na escola não poderia ser diferente: o vigor que impulsiona a escola rumo a uma educação de qualidade é baseado nas competências das pessoas (LÜCK, 2009, p. 82). Ainda segundo a autora, “não são o seu prédio, seus bens materiais e equipamentos, sua tecnologia, seus planos de ação em si que garantem a qualidade de ensino”; esses elementos dão somente apoio e o que realmente contribui para a efetividade da educação são as pessoas. Assim, Lück (2009, p. 82) considera que,

Em suma, as pessoas, com suas competências, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola.

É importante dizer que esta dimensão, como as outras, interfere em todas as ações da escola e se articula com todas as demais dimensões da gestão escolar.

A gestão pedagógica, outra dimensão, tem como foco o trabalho escolar, que é a aprendizagem e formação dos alunos. É notório para todos que esse é o papel da escola, mas a sua completa efetivação somente terá alcance se todos que trabalham com educação sentirem que fazem parte deste processo e assumirem que são agentes ativos responsáveis por esta dinâmica. Desta maneira, segundo Lück (2009, p. 94),

Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica.

São responsabilidades da gestão pedagógica a atualização dos processos pedagógicos, a relação dos conteúdos ministrados com a realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, o melhor modo de realização e a sua integração em um currículo coeso.

A gestão administrativa faz parte da categoria de implementação. Quando a escola era marcada por uma cultura conservadora, elitista e direcionada pelo paradigma do positivismo, os processos administrativos da escola eram o foco de ação do Diretor Escolar e os processos educacionais eram deixados em segundo plano. Com a mudança da visão fragmentada para uma perspectiva de conjunto, os aspectos administrativos passam a ser vistos como “uma dimensão de papel subsidiário para a ação educacional, no contexto de várias outras dimensões da gestão” (LÜCK, 2009, p.106).

A gestão administrativa ganha entendimentos dinâmicos e pedagógicos e, de acordo com o regulamento do Prêmio Gestão Escolar (BRASIL, 2011, p. 13), engloba serviços e recursos, envolvendo “processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros”. Como destaque de qualidade dessa dimensão tem-se: “a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros” (BRASIL, 2011, p. 38).

Chega-se a mais uma dimensão da gestão escolar: a gestão da cultura organizacional escolar. Primeiramente, é interessante entender que a escola é um

organismo vivo, muito mais amplo do que apenas regras e relações formais. A escola tem, em seu ambiente, crenças e orientações mentais que determinam o modo de ser destas organizações sociais. De acordo com Lück (2009, p. 116), os “valores, crenças, mitos e rituais existentes na escola determinam, pois, seu modo de ser e de fazer, isto é, a cultura organizacional da escola”. Desta forma, não existe uma escola igual à outra, cada uma tem sua história e personalidade, o que acaba afetando consideravelmente o desempenho e o resultado na formação e aprendizagem dos alunos.

Cabe ao gestor escolar liderar a constituição de uma cultura escolar adequada, de modo que exista um ambiente escolar estimulante e apropriado para a formação de seus alunos. Sem essa liderança cria-se na escola uma cultura organizacional caracterizada por princípios e ações, direcionada por interesses pessoais, que retiram o foco do desenvolvimento dos alunos. Neste sentido, um dos grandes desafios do gestor escolar é atuar dentro da instituição, de modo a identificar os valores, mitos e crenças que determinam o comportamento das pessoas dentro da escola e que podem agir sobre os objetivos, princípios e sobre as diretrizes educacionais (LÜCK, 2009).

Finalmente, chega-se à dimensão denominada gestão do cotidiano escolar. Entende-se, segundo Galvão (2004, p. 28), que o cotidiano escolar é

O conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação.

O cotidiano escolar mostra como a escola realmente é. Assim, fica possível visualizar o que ela necessita para poder se transformar num ambiente educacional em condições de promover a aprendizagem e a formação dos alunos. Mais uma vez, conclui-se que as dimensões e áreas da gestão estão interligadas e interrelacionadas. Uma escola não melhora somente porque modificou seus planos de ação, seu planejamento, suas normas e regulamentos e seus equipamentos. Uma tentativa de mudança isolada certamente tenderá ao fracasso. Neste sentido, as mudanças ocorridas em outras dimensões da gestão escolar devem ser acompanhadas pelas transformações nas práticas do cotidiano. Lück (2009, p. 127) destaca que,

Em vista disso, emerge como relevante, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos. Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora.

Tendo apresentado as dimensões de organização e implementação, mostrando suas características e suas interrelações, é importante destacar que a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar faz parte desta dinâmica, sendo uma dimensão que transforma e é transformada. Lück (2009, p. 111) destaca que

A gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida em que não apenas se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito dos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção.

Para que isso se sustente, o gestor do espaço físico e do patrimônio da escola deve usar em sua unidade escolar, constantemente, o planejamento. Caso contrário, as ações ligadas à gestão do espaço físico e do patrimônio passam a ser improvisadas, aleatórias, imediatistas e direcionadas ao erro, causando prejuízo à educação. Desta forma, questões sobre a gestão do espaço físico devem estar inseridas e representadas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Segundo Gadotti e Romão⁴ (1994 *apud* LÜCK, 2009, p. 38),

O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar.

Como não poderia ser diferente, a gestão do espaço físico também deve estar inserida e representada no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). O PDE é um plano estratégico que, nas palavras de Lück (2009, p. 38), “define a natureza da

⁴ LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

escola, a sua missão, visão, valores, finalidades e objetivos gerais, estratégias de atuação, além de seu plano de melhoria organizacional, para promover a realização do Projeto Político-Pedagógico”. Desta forma, o PDE também deve conter as previsões relativas às melhorias do espaço físico e do patrimônio da escola. As instalações, tecnologias, equipamentos e materiais da escola têm que refletir o que a escola é hoje e o que pretende ser no futuro.

Compreendidas as dimensões da gestão escolar, faz-se necessário refletir sobre os papéis de trabalho dos gestores de escola. Buscar-se-á, na próxima seção, apresentar estes papéis e correlacioná-los ao trabalho de gestão do espaço físico e do patrimônio.

1.1.3 Os papéis de gestores e suas implicações na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

A gestão estratégica configura o caminho para que gestores e colaboradores possam determinar e alcançar os objetivos e as diretrizes organizacionais; desta forma fica palpável atingir os resultados desejados no curto, médio e longo prazo. Um modelo de gestão estratégico, propício ao sucesso, deve trabalhar de forma global com a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento. É o gestor, juntamente com sua equipe, quem faz a ligação entre os colaboradores e o ambiente interno e externo, à frente de todos os processos de tomada de decisão de uma organização.

A gestão estratégica da escola é o caminho que permite à equipe gestora pensar a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar de forma sistêmica, estabelecendo as relações de interdependência entre ela e as demais dimensões da gestão escolar. Pensar estrategicamente a gestão do espaço físico e do patrimônio requer também que o gestor compreenda que os processos de determinação de demanda, de obtenção e de uso dos recursos físicos, tecnológicos e materiais envolvem tanto a secretaria quanto a escola.

Desta forma, para exigir da equipe gestora que ela tenha visão sistêmica, pense estrategicamente e utilize o planejamento como apoio em seu trabalho diário de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, é fundamental que ela esteja preparada para executar tais funções. Neste sentido, é importante que os gestores aprendam a desempenhar os papéis de gestão, que vão além das funções clássicas do planejamento, da organização, da direção e do controle.

Segundo Mintzberg (2010, p. 61), “o objetivo supremo da gestão é garantir que a unidade sirva ao seu propósito básico, seja ele vender produtos em uma rede de lojas de varejo ou cuidar dos idosos em uma casa geriátrica”. Inclui-se neste patamar a gestão educacional, que tem como papel favorecer a aprendizagem e o ensino aos alunos. Para que isto seja alcançado os gestores atuam dentro das organizações em três planos: o das informações, o das pessoas e o das decisões.

Para que os gestores possam atuar nestes três planos, eles devem estruturar (modelar) e programar o trabalho, processo que tem como base a visão sistêmica e o pensamento estratégico. A estruturação, segundo Mintzberg (2010), faz parte do conjunto de papéis que os gestores executam no seu trabalho diário. Estes papéis definem que o trabalho dos gestores é estruturado à medida que os mesmos tomam decisões específicas e desenvolvem estratégias de como todos irão trabalhar dentro de uma determinada unidade. Sobre a estruturação, Noël⁵ (1989 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 62) afirma que

Os gerentes estruturam (modelam) seu trabalho ao tomarem decisões específicas, concentrando-se em questões específicas, desenvolvendo estratégias específicas e assim por diante, de forma a estabelecer o contexto em que todos irão trabalhar dentro da unidade.

Associado à estruturação, o papel da programação estabelece ao gestor o esboço de sua agenda, dando vida à estrutura. Desta maneira, a programação destina o tempo do gestor e de sua equipe para as tarefas consideradas pertinentes à agenda organizacional. Stewart⁶ (1979 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 63) destaca que a estruturação “é importante porque dá vida à estrutura, determina muito do que o gerente busca fazer e possibilita que utilize quaisquer graus de liberdade que lhe estiverem disponíveis”. Conforme já mencionado, é a estruturação e a programação que vão possibilitar as condições de atuação aos gerentes nos três planos gestores.

Mintzberg (2010, p. 64) destaca a importância da informação dentro da gestão ao afirmar que “gerenciar pela informação significa ficar a dois passos do propósito final da gestão: as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias”. Os papéis de informação estão

⁵MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

⁶ Idem ibidem.

diretamente relacionados à obtenção e transmissão de informações, processo que acontece de dentro para fora e de fora para dentro da organização. São dois os papéis relacionados às informações: o de comunicação e o de controle.

Os gestores gastam boa parte de seu tempo se comunicando em todas as direções, fazendo atividades de monitoramento, de centro nervoso e de porta-voz da instituição. Como Monitor, ele recebe e obtém informações, objetivando entender o que se passa em sua organização e no seu meio ambiente. Já como centro nervoso, segundo Barnard⁷ (1938 *apud* MINTZBERG, 2010, p. 66), “o gerente se torna o centro nervoso da unidade: o membro mais informado, pelo menos se estiver fazendo seu trabalho direito”.

Atuando com Disseminador, o gestor compartilha informações com outras pessoas, disseminando a informação externa dentro da instituição e a informação interna entre os subordinados. O gestor também faz o papel de porta-voz, ligando as informações das pessoas dentro das unidades ao ambiente exterior e exercendo este papel entre os agentes do ambiente externo. Segundo Mintzberg (2010, p. 67),

Enquanto porta-vozes da unidade, os gerentes a representam para o mundo exterior, falando com os diversos públicos em seu nome, fazendo *lobby* em benefício de suas causas, representando seu conhecimento em fóruns públicos e mantendo os *stakeholders* externos a par de seu progresso.

Ainda segundo Mintzberg (2010, p. 68), “uma utilidade direta das informações dos gerentes é o ‘controle’, ou seja, dirigir o comportamento de seus ‘subordinados’”. Os gestores conseguem fazer isto por meio do controle, tomando decisões. A tomada de decisão abrange, em definição da questão, desenvolvimento de possíveis planos de ações e a decisão do resultado final. De acordo com este autor, “em torno destes estágios temos cinco aspectos do controle, descritos a seguir: projetar (ou conceber), delegar, designar, distribuir e ordenar” (MINTZBERG, 2010, p. 70).

Função essencial da gestão, projetar é criar estratégias, estruturas e sistemas para controlar a conduta dos atores organizacionais, ou seja, é intervir para criação ou mudança de algo.

Na delegação, o gestor entrega uma determinada tarefa a alguma pessoa, enquanto a designação relaciona-se com as escolhas específicas. A distribuição

⁷ MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

conecta-se com a alocação de recursos e tempo dos gestores. Para Mintzberg (2010, p. 70) ordenar ou determinar significa “distribuição de ordens ou imposição de metas a pessoas e a expectativa que seu desempenho esteja de acordo com elas”. O autor questiona a gestão pela emissão de ordens e defende que estas não podem ser isoladas, mas que devem ser integradas a outros elementos da organização e ainda destaca que o controle dentro do plano de informações deve estar em sintonia com o plano das pessoas e das ações.

No plano das pessoas, o gestor ajuda seus colaboradores a fazer as coisas acontecerem. Neste plano, as pessoas são incentivadas a perseguir objetivos e, desta forma, surgem dois papéis gerenciais: liderar pessoas dentro da unidade e ligá-las às pessoas fora dela. De acordo com Mintzberg (2010, p. 76)

A liderança pode mesmo fazer a diferença, mas ela é tão essencial quanto o controle e a estratégia e tudo mais. A liderança precisa trabalhar junto com outros fatores, especialmente com a “comunitariedade (*communityship*)”, para deixar a organização mais eficaz.

Neste sentido, a liderança é um componente necessário ao gestor, auxiliando-o no envolvimento das pessoas dentro da organização, rumo ao funcionamento mais eficaz. Assim, os gerentes atuam sobre os indivíduos, trazendo à tona a energia que está presa no seu interior: motivando, persuadindo, apoiando, convencendo, fortalecendo, encorajando e envolvendo. Os gestores também fazem seu papel de liderança desenvolvendo os indivíduos dentro da organização por meio de treinamento, ensino e aconselhamento. Além disso, exercem a liderança construindo verdadeiras equipes dentro das organizações. Segundo Mintzberg (2010, p. 78) “o processo envolve, além de reunir pessoas em grupos cooperativos, a resolução de conflitos dentro e entre os grupos para que todos possam seguir em frente com seu trabalho”.

Outro ponto marcante na liderança de um gestor é o forte papel que ele desempenha estabelecendo e fortalecendo a cultura de uma organização. Segundo Mintzberg (2010, p. 79), “a cultura tenta fazer coletivamente o que os outros aspectos do papel de liderança fazem por indivíduos e pequenos grupos: encorajar os melhores esforços das pessoas ao alinhar seus interesses com as necessidades da organização”.

Sendo assim, a presença do líder provoca uma ação entre os membros da organização, fazendo-os agir como um grupo com intenções integradas, formando uma cultura organizacional. Ainda no plano das pessoas, os gestores fazem a ligação da organização com os agentes do ambiente externo. De acordo com Mintzberg (2010, p. 83),

A ligação (*linking*) olha para fora do mesmo modo que a liderança volta-se para dentro: ela se concentra na rede de relacionamentos que os gerentes mantêm com diversos indivíduos e grupos fora de suas unidades, seja em outras unidades da mesma ou em outras organizações.

Essas redes externas de relacionamento demandam um tempo do gestor, criando coalizões de apoiadores externos. Desta forma, os gestores assumem o papel de representação, conseguindo apoio para as suas organizações, apresentando informações importantes e convencendo as pessoas sobre o que é essencial para a unidade. Da mesma forma que os gestores ligam a organização com o ambiente externo, eles precisam também transmitir as influências externas para dentro da organização. Desta forma, a ligação passa a ser uma via de mão dupla e é o gestor quem faz acontecer o fluxo de informações nesta via.

Além do papel de ligação entre o ambiente interno e externo, o gestor funciona como uma verdadeira “peneira” de informações e influências. Segundo Mintzberg (2010, p. 89), “os gerentes são guardiões e amortecedores de pressão no fluxo de influência”.

Em relação ao terceiro plano, no qual os gestores gerenciam a ação diretamente, pode-se dizer que eles exercitam os papéis que os fazem agir no interior e negociar no exterior. Agindo no interior, o gestor assume um papel que faz com que as coisas sejam feitas, envolvendo-se diretamente na ação e se tornando parte do desenvolvimento, o que mudará o futuro da organização. Neste sentido, surgem duas vertentes no papel de ação: a gestão proativa de projetos e o manejo reativo de perturbações. De acordo com Mintzberg (2010, p. 91),

Os gerentes escolhem comandar ou participar de projetos pessoalmente por diversos motivos. Às vezes é para aprender: para informar-se sobre algo que precisam saber. Outras vezes é para demonstrar, ou seja, gerenciar ações para encorajar os outros a agirem ou para mostrá-los como agir. Talvez o motivo mais comum

para que os gerentes se envolvam com projetos é porque estão preocupados com os resultados.

Participando diretamente dos projetos, os gestores conseguem saber o que está acontecendo dentro da organização e acabam traçando melhores estratégias para a unidade. Desta forma, os gestores planejam as mudanças controladas em sua organização, identificando e aproveitando novas oportunidades para o seu negócio. Outra vertente relacionada à ação direta do gestor é o manejo de perturbações. Segundo Mintzberg (2010, p. 93),

O manejo de perturbações trata de reações a mudanças forçadas sobre a unidade. Um evento imprevisto, um problema há muito ignorado, o surgimento de um novo concorrente, todos podem precipitar um surgimento de uma perturbação e forçar uma correção.

Portanto, se espera que os gestores apareçam como solucionadores para as situações de perturbação, porque são eles quem possuem autoridade formal e informações privilegiadas para a resolução dos imprevistos.

A negociação é o outro lado da ação, à qual os gestores estão sujeitos em seus papéis diários, realizando negociações constantes com os atores externos e internos de sua instituição. Estas negociações são papéis executados pelos gestores pelo simples fato de deterem o conhecimento e a autoridade exigida. Muitas vezes os gestores se deparam com projetos que precisam de negociação com fornecedores, governos, parceiros e outras partes.

Também são exigidas dos gestores as negociações internas que envolvem, por exemplo, disputas, baixo moral, produtividade e outros. Assim, é possível correlacionar o uso dos papéis propostos por Mintzberg (2010) e o trabalho de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

A estruturação e a programação são destacadas na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Estes papéis dizem respeito à capacidade que o gestor deve ter de estruturar e programar tudo aquilo que for necessário para o desenvolvimento do trabalho relacionado ao patrimônio como um todo. Desta forma, o gestor começa a ter preocupações com questões e estratégias específicas relacionadas ao patrimônio que irão lhe dar condições de trabalho dentro da unidade, sinalizando-as para a comunidade escolar. Assim, o gestor estrutura e

programa suas aquisições e possíveis intervenções na rede física e, desta forma, acaba alocando seu tempo e de sua equipe para a realização destas tarefas.

Os papéis de informação também são importantes para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, pois é assim que o gestor vai se tornar o centro nervoso da instituição e poderá identificar as demandas relativas ao patrimônio da escola por meio de conversas com os professores e funcionários da unidade. Com essas informações, os gestores do patrimônio vão fazer a ligação com o ambiente externo, buscando apoio para realizar as melhorias relacionadas ao espaço físico e ao patrimônio da unidade.

Outro papel pertinente à gestão do patrimônio como um todo é o controle. É por meio deste papel que o gestor consegue delegar, distribuir e ordenar seus pares para o cumprimento de metas relacionadas ao espaço físico e ao patrimônio escolar. Situações de inventários, por exemplo, precisam ser delegadas a comissões que vão executar metas de realização repassadas pelos órgãos superiores.

O papel de liderança é de fundamental importância para a gestão do espaço físico e do patrimônio porque traz para a escola o espírito de comunidade e de equipe. Este espírito é que vai proporcionar um envolvimento das pessoas nos assuntos relacionados ao patrimônio e ao espaço físico. Desta forma, a comunidade escolar trabalhará no sentido de conservar, organizar e utilizar o patrimônio público de forma consciente e racional.

Outro papel do gestor é o manejo de perturbações. Existem variados imprevistos que podem acontecer na gestão do espaço físico e patrimônio da escola, situações de prédios que ao longo do tempo ficam danificados, roubo de patrimônio e equipamentos estragados são alguns exemplos. Espera-se que quando estas perturbações aconteçam o gestor esteja preparado para lidar com elas, apresentando soluções.

O gestor do espaço físico e do patrimônio da escola tem que negociar constantemente dentro e fora do sistema de educação. Esta negociação envolve fornecedores na aquisição de mobiliários, equipamentos e serviços e abrange os órgãos superiores na pretensão de conseguir recursos. Além disto, existe a negociação com a Secretaria para convencimento e aprovação da aquisição de recursos e prestação de contas quanto ao uso destes.

É importante dizer que o gestor do espaço físico e do patrimônio da unidade precisa estar atento a todos os papéis citados aqui. Eles se misturam ao trabalho

diário do gestor, atravessando fronteiras conceituais e exigindo uma preparação para este exercício, justificando-se a importância dos cursos de formação em gestão oferecidos pelas redes de ensino, o que será abordado na próxima seção.

1.1.4 A formação de gestores escolares e a capacitação para o trabalho de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

Tendo em vista o atual contexto da gestão escolar, no qual as questões relativas à gestão estratégica e participativa, às dimensões da gestão escolar e aos papéis de trabalho do gestor, torna-se importante existir uma base para o trabalho de gestão escolar. Assim, entende-se que a formação em gestão é um requisito fundamental a todos aqueles que ocupam esses cargos.

Em função dos ocupantes do cargo de direção escolar serem oriundos de outras áreas de formação, faz-se necessária atenção no processo de capacitação destes indivíduos para o exercício da gestão. Os sistemas de ensino têm a responsabilidade de oferecer as condições para esta capacitação por meio de cursos de formação em gestão, propiciando aos seus gestores um aprendizado teórico e prático. Segundo Lück (2000, p. 29),

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses.

Inclui-se, nesta gama de atividades relacionadas por Lück (2000), a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Segundo a autora, “os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática”.

Percebe-se que é necessário focar no profissionalismo na condução dos sistemas educacionais e, para tal, os programas de formação, com o intuito de serem eficazes, precisam ser realizados interligando teoria e prática. Segundo Lück (2000, p. 30), “é comum, em programas de capacitação, ouvir-se algum participante

expressar que ‘na prática, a teoria é outra’”. Este distanciamento ocorre quando os cursos valorizam demasiadamente os conhecimentos formais, deixando em segundo plano os componentes realmente necessários para o desempenho profissional: as habilidades (saber fazer) e as atitudes (se propor a fazer). Lück (2000, p. 31) ainda afirma que

Os programas de capacitação, ao associar teoria e prática, deveriam focalizar os desenvolvimentos de habilidades, pelo diretor, para se tornar sujeito nesse processo, um construtor de conhecimento sobre o seu fazer no contexto da escola e sua comunidade. Dever-se-ia, portanto, considerar a relação teoria e prática em uma forma recíproca.

A descontextualização dos conteúdos também aparece como fator limitador que precisa ser superado. Os conteúdos ministrados nos cursos de formação tendem a estar fora do contexto do cursista, adquirindo características artificiais. Desta maneira, acabam não despertando o devido interesse por não se referirem a situações reais e concretas. Lück (2000, p. 31) descreve que,

Diante de tal situação, é muito difícil manter o interesse, a motivação e o envolvimento dos cursistas no desenvolvimento das aulas. Quando eles não se veem em relação ao objeto do curso, não veem a realidade concreta e objetiva de sua atuação e não conseguem construir imagens em relação às questões tratadas, desligam-se de acompanhar as aulas e, portando, de aprender.

O enfoque no indivíduo também se configura como outro limitador na formação de gestores. Grande parte dos cursos opera a partir do pressuposto de que as pessoas atuam de forma individual e que irão transferir para a sua prática os conteúdos tratados. Isto se mostra como uma inverdade, já que para haver alguma mudança no interior da escola é necessária a presença de uma liderança firme, com habilidade de mobilização de equipe, o que não é trabalhado nos cursos (LÜCK, 2000, p. 31).

Quanto aos métodos de transmissão de conhecimentos, percebe-se que as capacitações usam metodologias que focam na transmissão de informações e de conhecimentos e não na resolução de problemas.

Uma vez que as questões teóricas que contextualizam a gestão do espaço físico e do patrimônio na escola foram apresentadas, as próximas seções irão

apresentar a SRE/SL, a SEE/MG e os principais problemas relativos à formação dos gestores da rede, que inviabilizam a condução deste processo de gestão.

1.2 A Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais e a Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Minas Gerais é um estado de grande extensão territorial, com 586.528 km², e existe dentro desse território uma infinidade de culturas que marcam as características do povo mineiro. São muitos os desafios a serem enfrentados, já que o Estado tem 853 municípios e população estimada de 20 milhões de habitantes (BRASIL, [2012]).

Na educação, o grande desafio reside na promoção e na universalização do ensino público, com o objetivo do desenvolvimento total do ser humano e o preparo para a prática da cidadania e para o trabalho, além da redução das desigualdades regionais, a equalização de oportunidades e o reconhecimento da diversidade cultural. Essa é a missão da SEE/MG, da qual a SRE/SL faz parte.

Hoje a SEE/MG possui o órgão central localizado na cidade administrativa Tancredo Neves, em Belo Horizonte, e 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE). Três das SREs atendem a cidade de Belo Horizonte e região e as outras 44 estão distribuídas pelas regiões do interior do estado de Minas Gerais. As SREs são responsáveis pelos atendimentos às escolas estaduais, municipais e particulares de um determinado grupo de municípios que compõem sua jurisdição.

De acordo com o disposto na Lei Delegada nº 180 (MINAS, 2011b, Art. 177), que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Educação tem por finalidade

Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural.

No próximo tópico é apresentada a Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.

1.2.1 A Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas

A SRE/SL está localizada na cidade de Sete Lagoas, aproximadamente a 70 km de Belo Horizonte. A Regional conta com 18 municípios, tendo um total de 77 escolas estaduais sob sua responsabilidade. No que diz respeito às redes de ensino municipal e particular, a Superintendência oferece suporte em aspectos legais, verificação de condições de funcionamento de escola, quantidade de alunos por turma, adequação dos docentes aos níveis de ensino a serem oferecidos, progressão/retenção de alunos e análise das regras de concursos para preenchimento de vagas, de acordo com a legislação vigente (este somente no caso das redes municipais de ensino).

No que diz respeito às escolas pertencentes à SRE/SL, estas contemplam Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos. As escolas são bem diversificadas em relação à quantidade de alunos, professores e metas estabelecidas para cada uma delas.

A Superintendência de ensino apoia as escolas estaduais, foco deste estudo, nos aspectos legais, além de realizar suporte pedagógico à equipe docente, aos orientadores e aos supervisores educacionais. Também está presente nas funções da Superintendência o auxílio às escolas quanto aos assuntos administrativos, organizacionais, financeiros, de rede física, de prestação de contas, de suporte de informática, de gestão de pessoas e de patrimônio.

De acordo com o Decreto nº 45.849 (MINAS, 2011a), de dezembro de 2011, a SRE/SL tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, de cooperação e de articulação e de integração entre o Estado e o Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo a ela:

- I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
- II – orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
- III – promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;

- VI – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
- VII – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VIII – coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;
- IX – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;
- X – exercer outras atividades correlatas (MINAS, 2011a, Art. 70).

A SRE/SL é composta por três diretorias: a Diretoria Educacional (DIRE), a Diretoria de Pessoal (DIPE) e a Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI), cujo organograma encontra-se no Anexo I desta dissertação. A DIRE tem a finalidade de coordenar o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar. Esta Diretoria organiza o curso Progestão, que é um curso de formação continuada para os gestores de escolas públicas, que será descrito posteriormente.

A DIRE é responsável pelo apoio pedagógico, em sua forma mais abrangente, competindo-lhe as seguintes atribuições:

- I – organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar;
- II – orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações;
- III – acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas;
- IV – assessorar as escolas quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas;
- V – monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno;
- VI – coordenar a realização dos exames supletivos;
- VII – Orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras;
- VIII – implementar o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP – nas escolas estaduais;
- IX – promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem;
- X – acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica;
- XI – promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada; e
- XII – articular, com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino (MINAS, 2011a, Art.72).

A DIPE tem a finalidade de planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recurso humanos. Competem a ela, entre outras, as seguintes atribuições:

- I – Executar as atividades referentes aos atos de admissão, concessão de direitos e vantagens, aposentadoria, desligamento e processamento da folha de pagamento, e aspectos relacionados à administração de pessoal dos servidores da Superintendência Regional de Ensino e escolas estaduais;
- II – orientar os servidores sobre seus direitos e deveres, bem como sobre outras questões pertinentes à legislação e políticas de pessoal;
- III – planejar e gerir o processo de alocação de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;
- IV – coordenar e adequar a gestão de pessoal da Unidade Regional e das escolas estaduais, às diretrizes e metas estabelecidas pela política de pessoal da SEE;
- V – orientar e monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas à SRE; [...] (MINAS, 2011a, Art.73).

A DAFI tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional. É nela que é realizado o acompanhamento dos assuntos relativos à rede física e patrimônio na escola. Compete a essa Diretoria, entre outros:

- III – coordenar e executar as ações relativas à administração de material:** compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, e ao **patrimônio**, arquivo, transporte serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes e assessorando as escolas no que lhe couber;
- IV – supervisionar e controlar as atividades de telecomunicação, recepção, postagem, análise e emissão de documentos, e executar as atividades relativas ao sistema de protocolo vigente;
- V – **identificar necessidades, planejar e fornecer subsídios, em conjunto com a Diretoria Educacional, para a priorização do plano de obras, construção, ampliação e reforma de prédios escolares;**
- VI – **assessorar e orientar as escolas estaduais de sua circunscrição na avaliação de suas condições de funcionamento relativas a prédio, mobiliário, equipamento e instalações, materiais e serviços;**
- VII – **indicar necessidades de locação de imóveis para fins educacionais;** [...] (MINAS, 2011a, Art. 712. grifo nosso).

No próximo tópico são detalhadas as especificidades da gestão de espaço físico e do patrimônio nas escolas e na SRE/SL.

1.3 As especificidades da gestão do espaço físico e do patrimônio nas escolas e na SRE/SL

O patrimônio da escola é constituído pelos recursos materiais, a infraestrutura, os equipamentos etc. Mas, além disso, o patrimônio ainda apresenta outro componente: a dimensão imaterial, que pode ser caracterizada nos símbolos da escola, em sua memória e em sua história. Gerir o patrimônio não é somente conservar o que se vê, é também ter consciência do que esse patrimônio representa na vida da comunidade escolar e dos que a cercam (MARTINS, 2011, p. 15). Neste sentido, pode-se dizer que este patrimônio está inserido em um espaço físico de convívio público no qual estrutura física da escola, sua organização, manutenção e segurança revelam muito da vida que ali se desenvolve.

Para uma boa gestão do patrimônio da escola é preciso que o gestor integre as duas vertentes do patrimônio, ou seja, a material e a imaterial. Não faz sentido existir o prédio sem que ele cumpra com clareza o seu papel social na comunidade.

Para que se possa entender a gestão do espaço físico e do patrimônio nas escolas da SRE/SL, é preciso apresentar primeiro alguns conceitos que lhe dão embasamento.

1.3.1 Conceitos importantes

Faz-se necessário, primeiramente, entender o significado de patrimônio. De acordo com a Lei 4.717/65 (BRASIL, 1965, Art. 1º, §1º), patrimônio público é o “conjunto de bens e direitos, mensurável em dinheiro, que pertence à União, a um Estado, a um Município, a uma autarquia ou empresa pública”. É comum identificar o patrimônio público como algo do governo, mas em um entendimento mais amplo, visualizando a palavra “público”, o seu significado é relacionado ao que pertence à coletividade. Neste sentido, o patrimônio público não pertence a um indivíduo, mas à sociedade.

Outro conceito importante é o de bens públicos, que podem ser caracterizados como sendo as propriedades móveis e imóveis que integram o patrimônio público pertencente à União, Estado ou Município. De acordo com Meirelles (2002, p. 430), bens públicos são “todas as coisas, corpóreas ou incorpóreas, imóveis, móveis e semoventes, créditos, direitos e ações, que

pertençam, a qualquer título, às entidades estatais, autárquicas e paraestatais”. Aprofundando mais o conceito de bens públicos, Freitas (2009, p. 27) destaca que

O patrimônio público pode ser compreendido como o conjunto de bens e direitos que pertence a todos e não a um determinado indivíduo ou entidade. De acordo com essa visão, o patrimônio público é um direito difuso, indivisível, do qual são titulares pessoas indeterminadas e ligadas umas às outras pelo fato de serem cidadãos, serem o povo para o qual o Estado e a administração existem. Nesse sentido, o patrimônio público não tem um titular individualizado ou individualizável: é de todos, de toda a sociedade.

A autora realça que o patrimônio privado é constituído de “bens materiais e imateriais pertencente a uma instituição e/ou pessoal, em caráter particular ou privado” (FREITAS, 2009, p. 27).

Completando o raciocínio, tem-se que bens imóveis são os prédios e edificações pertencentes aos entes públicos e destinados a sediar suas atividades. Já os materiais ou bens de consumo são os produtos que podem ser armazenados ou que serão consumidos imediatamente após sua chegada. Os materiais ou bens permanentes são os mobiliários, os equipamentos, os eletroeletrônicos, os utensílios de cozinha, os aparelhos e equipamentos para a prática de esportes, veículos e semelhantes. Também se têm nas escolas os livros didáticos, materiais de distribuição gratuita. Assim, segundo Freitas (2009, p. 31), o patrimônio da escola é

Tudo aquilo que, material ou imaterialmente, constitui o espaço educacional, compondo-o de forma que atenda a seus objetivos. Compreende elementos culturais, morais e materiais referentes não só a instituição de ensino, mas também, e principalmente, a comunidade escolar.

Posto isto, Martins e Aguiar (2001) descrevem o patrimônio escolar como constituído de bens imóveis (terreno e prédio) e bens móveis (mobiliário, equipamentos etc.) que fazem parte da faceta material do patrimônio; já a identidade da escola faz parte do patrimônio imaterial. Juntos, formam o patrimônio escolar, que necessita ser gerido de maneira integrada, demonstrando que a escola não é somente um prédio com seus móveis e equipamentos e sim uma instituição viva, resultado de uma história em construção.

Dito isto, a escola ocupa um espaço físico que reúne, no seu ambiente, prédios, móveis, equipamentos e instalações. Este espaço passa a ser uma morada

social de seres humanos por um determinado tempo, durante certa etapa da vida. A vivência neste espaço agrega características específicas e, segundo Sager (2002, p. 126),

Olhar a escola é também vê-la como espaço físico, como demarcação espacial, feita de tijolos, portas e janelas, espaços apertados ou amplos, alegres ou não, coloridos, que facilitam o encontro ou isolam, enfim, olhar a escola é também vê-la como materialização dos anseios de uma determinada sociedade.

Apresentados esses conceitos, na próxima sessão é descrito o processo de aquisição dos bens pelas escolas.

1.3.2 Aquisição de Materiais pelas escolas da SRE/SL

Para adquirir bens permanentes como mobiliários, equipamentos e realização de obras os gestores das escolas da SRE/SL se utilizam dos processos de licitações. Segundo Martins e Aguiar (2001, p. 92-3), a licitação é “um conjunto de procedimentos administrativos que a administração pública deve seguir para a aquisição, alienação de bens e contratação de serviços”. O principal mecanismo que regula os procedimentos acima é a Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) que, em seu Art. 1º, estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes às obras, serviços, compras, alienações e locações, no âmbito dos poderes da União Federal, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esta lei deve garantir a isonomia e a proposta mais vantajosa para a administração pública segundo os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade e da probidade administrativa em todas as etapas do processo. Martins e Aguiar (2001, p. 96) descrevem esses princípios:

- Legalidade: as compras e contratações devem ser feitas segundo as normas legais.
- Impessoalidade: os atos administrativos devem ser dirigidos à finalidade de interesse público, ao qual não se devem contrapor quaisquer outros interesses de particulares.
- Moralidade: devem ser obedecidos critérios que resguarдем o interesse público e a ética dos atos dos agentes envolvidos.
- Igualdade: devem ser dadas oportunidades a todos os interessados em fornecer bens e serviços de qualidade; não deve haver favorecimento a nenhum fornecedor ou marca em particular.

- Publicidade: deve ser dada ampla divulgação do instrumento convocatório da licitação, bem como de todos os atos de sua realização.
- Proibição administrativa: não haver prejuízo ao erário e ao patrimônio público; seleção da proposta que, pelo menor custo, atenda mais adequadamente às necessidades da administração pública.

Em Minas Gerais, o Decreto 45.085 (MINAS, 2009a) e a Resolução SEE nº 1.346 (MINAS, 2009c) dispõem sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassadas às caixas escolares vinculadas às unidades de ensino. Essas duas legislações também dispõem sobre licitações para adquirir bens, serviços e obras para as escolas. De acordo com as legislações citadas, os recursos destinados à realização de projetos e atividades educacionais para as caixas escolares, associações civis com personalidade jurídica de direito privado, vinculadas às respectivas unidades estaduais de ensino, serão efetivados mediante a elaboração de plano de trabalho e celebração de termo de compromisso.

Outra forma de aquisição de bens pela escola é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), uma forma de descentralização de recursos. Este programa foi instituído pelo Ministério da Educação em 1995 e por ele são destinados recursos financeiros às escolas estaduais e municipais de Ensino Fundamental. O valor desse recurso é calculado proporcionalmente ao número de alunos e à modalidade de ensino oferecida. Quando o recurso é disponibilizado, é necessário que sejam convocados os membros do colegiado escolar para que se discuta a prioridade de gasto do mesmo.

A escola também pode promover festas, gincanas, feiras, festivais e campanhas com o propósito de gerar recursos. A necessidade em adquirir um equipamento ou realizar uma obra emergencial, quando não há recursos disponíveis, pode encontrar apoio em um evento realizado pela escola ou até mesmo por doações.

Sobre as formas de aquisição de bens nas escolas, existe a situação em que a doação é feita por outro ente público, caracterizando uma transferência de patrimônio. Neste tipo de doação a formalização é feita pelas instâncias máximas de cada órgão e, posteriormente, repassada às escolas.

Outra forma de aquisição de bens pelas unidades escolares é a transferência de bens entre elas. Muitas vezes ocorre que escolas apresentam, por diversos

motivos, uma disposição de mobiliários e equipamentos que não possuem mais serventia para essa escola, mas que possivelmente poderão ser utilizados em outra. Percebe-se que esse processo é pouco utilizado pelas escolas da SRE/SL. Na prática, observa-se que em algumas escolas existe mobiliário e equipamentos parados enquanto que em outras há falta destes materiais, justificando-se esse procedimento.

1.3.3 Registro de Bens

Uma boa gestão patrimonial deve manter um arquivo bem organizado, contendo o registro de todos os bens pertencentes àquela unidade, sendo que o inventário patrimonial deve ser feito pelo menos uma vez por ano. O inventário é uma descrição detalhada, um levantamento minucioso de todos os bens da escola, incluindo até mesmo aqueles que não estão mais em uso.

Nas escolas de Minas Gerais, atualmente, são realizados três inventários durante o ano. Dois são chamados de inventários quadrimestrais e são realizados nos meses de abril (primeira etapa) e agosto (segunda etapa). Os propósitos para a realização destes inventários são prover a SRE de informações que auxiliem no efetivo controle das cargas patrimoniais das escolas, verificar a existência de ocorrências e proporcionar soluções mais rápidas, a fim de facilitar e antecipar atividades patrimoniais, sobretudo para realização de ações posteriores, tais como: o diagnóstico de rede física e o inventário de encerramento de exercício. O terceiro inventário é realizado no final do ano, para encerramento do exercício financeiro, e tem um caráter de cumprir exigências contábeis e administrativas oficiais. Neste ultimo inventário é feito o levantamento de todos os bens moveis e imóveis pertencentes a SRE de Sete Lagoas.

É necessário manter nas escolas um cadastro de bens permanentes organizado, no qual constem as principais informações sobre cada um dos bens existentes. Desta forma, o cadastro deve ser o mais completo possível, registrando o nome do bem, o tipo, a localização nas dependências da escola, a data de aquisição, o seu número patrimonial (tombamento), além de um espaço separado para o registro da eventual baixa do bem.

Uma situação percebida pelo autor, como grande desafio, é o controle patrimonial dos bens permanentes nas escolas do estado de Minas Gerais. A escola apresenta várias situações de entrada de bens em sua unidade. Isso dificulta

demasiadamente o controle por um sistema único, visto que a escola usa formas diversas de aquisição de bens patrimoniais. Ora estas aquisições podem vir por doações, ora pelos repasses da SEE, ora por compras do PDDE, entre outras. Desta forma, não existe um controle eficaz do que cada escola adquire, sendo que este controle passa a existir somente na realização dos inventários.

É importante salientar que quem acompanha os inventários das escolas da Regional de Sete Lagoas é o Setor de Infraestrutura Escolar, subordinado à DAFI.

1.3.4 Sistema de Controle do Atendimento Escolar (SCAE)

O Sistema de controle do Atendimento Escolar (SCAE) é um sistema no qual são inseridos os pedidos originados da escola referentes à aquisição de mobiliários, equipamentos e reformas dos prédios e instalações em geral. Por meio deste sistema é realizado o cadastro dos pedidos, as análises das prioridades e o atendimento das demandas. O sistema é auxiliado pelo Diagnóstico da Rede Física, do Mobiliário e Equipamentos que é realizado anualmente nas escolas da SRE/SL.

O sistema funciona da seguinte forma: primeiramente as Escolas enviam seus pedidos de mobiliário, equipamentos, reformas e construções para o Setor de Infraestrutura Escolar. Este Setor recebe os pedidos e classifica-os, priorizando os casos emergenciais. Em primeiro lugar vêm as escolas que se encontram em processo de ampliação, construção ou criação de um segundo endereço; depois são classificadas, por ordem sucessiva, as escolas com aumento de alunos; em sequência, as escolas que nunca receberam aquele bem ou o teve roubado e finalmente aquelas que tiveram seus bens caracterizados como inservíveis.

É importante salientar que estes pedidos são analisados consultando os dados do diagnóstico da rede física, do mobiliário e equipamentos para verificar se já existe o bem na escola e qual o seu estado de conservação, de modo que não ocorram aquisições ou reformas desnecessárias.

Depois desta primeira fase, os pedidos são enviados diretamente para a SRE/SL onde são analisados novamente podendo ser aceitos, rejeitados ou sofrer alteração de prioridade de atendimento. No caso de aprovados, são enviados via sistema para a Secretaria de Educação para que sejam novamente analisados e sigam o processo rumo ao atendimento da demanda; nesse momento é emitido o termo de compromisso para a escola.

Observa-se que é grande a quantidade de pedidos inseridos no sistema e que estes não são atendidos em sua totalidade, sendo refeitos para o próximo ano, para um possível atendimento. Ocorre, às vezes, dos pedidos entrarem na via de serem atendidos no sistema para uma determinada escola mas, quando é emitido o termo de compromisso para a aquisição, se verifica que a escola já adquiriu aquele bem por outras formas. Isto acaba acontecendo pelo fato de não haver uma informação em tempo real de que a escola já adquiriu aquele bem e, assim, se paralisa a dinâmica de aquisição pelo SCAE. Esta paralisação da dinâmica de aquisição será feita pelo Órgão Central da SEE/MG.

1.3.5 Diagnóstico da rede física, do mobiliário e dos equipamentos

Ao final do ano é realizado nas escolas o diagnóstico da rede física do mobiliário e equipamentos. Esse diagnóstico é realizado pelo setor de infraestrutura escolar, que percorre todas as escolas da Regional, inserindo em formulário próprio os bens que estão em uso na escola e que são necessários ao seu funcionamento, função exercida pelo autor desta dissertação. Este procedimento também é realizado para a rede física, observando-se a situação dos prédios escolares. Nesse formulário são inseridas informações de localização e estado de conservação do espaço físico e do patrimônio escolar. Posteriormente, os dados são inseridos no sistema SCAE, servindo de consulta para atendimento dos pedidos de reformas, ampliações, construções, mobiliários e equipamentos solicitados pelas escolas.

Existe a suspeita de que os gestores escolares não entendem plenamente a importância da dinâmica entre os inventários, o sistema SCAE e o diagnóstico da rede física, do mobiliário e dos equipamentos. Isso acarreta um mau funcionamento do sistema, fazendo-o trabalhar sem uma visão integrada das partes.

1.3.6 Baixa de material nas escolas da SRE/SL

De acordo com o Decreto Estadual nº 45.242 de 2009 (MINAS, 2009b), o remanejamento de material entre unidades do mesmo órgão é denominado movimentação interna. Esta deve ser registrada nos controles internos, cabendo à unidade que cedeu o bem realizar os ajustes da baixa de sua carga patrimonial e a unidade que recebeu deverá fazer os procedimentos para a inclusão em sua carga patrimonial.

Outras formas de baixa de material na carga patrimonial das escolas, estabelecidas pela Resolução nº 2075 de 23/03/2012 e Resolução nº 90 de 18/12/2002, são a alienação e a baixa por furto/roubo.

A alienação é a transferência de direito de propriedade de materiais para qualquer pessoa física ou jurídica, por meio de doação ou leilão. A doação nas escolas de Minas Gerais só poderá ocorrer para os municípios ou entidades sem fins lucrativos. O leilão é quando ocorre a venda dos materiais inservíveis por modalidade licitação. É notória, nas escolas, a grande quantidade de bens inservíveis ocupando espaços que poderiam ser usados para outras atividades. É repassado para as escolas da SRE/SL um manual contendo os passos para a realização da alienação, mas ainda assim persiste a acumulação de material inservível.

A outra forma é a baixa por furto/roubo. Essa baixa somente é autorizada depois de processo de sindicância devidamente instruído por comissão designada pelo gestor escolar. Parece que há desconhecimento dos gestores escolares sobre o correto procedimento desta baixa, devido à frequência alta de processos incompletos que são enviados para análise na Regional. No próximo tópico é abordado, mais especificamente, o Projeto de capacitação à Distância para Gestores Escolares (Progestão) e a formação de Diretores de Escola na SEE/MG.

1.4 O Progestão e a Formação de Diretores de Escola na SEE/MG

De acordo com o site do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), o Progestão nasceu da iniciativa de Secretários de Estado da Educação, na década de 1990, que desejavam uma gestão democrática escolar focada no aluno (BRASIL, c2014). De acordo com o Relatório Circunstanciado de 2004 a 2010 da SEE/MG (MINAS, 2011c), o Progestão “pretende contribuir para o reconhecimento público da importância do papel decisivo dos gestores escolares no sucesso de qualquer reforma educacional que pretenda ter impacto efetivo nas escolas e no processo de ensino-aprendizagem”, bem como para a consolidação da cultura da gestão democrática.

O Programa engloba assuntos sobre o sucesso e a permanência de alunos na escola, o PPP, avaliação institucional, gerenciamento financeiro, espaço físico, patrimônio da escola, avaliações externas, recursos humanos, entre outros. Em

termos gerais, o objetivo do Progestão é a formação de líderes escolares que vão estar comprometidos com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública. O público-alvo do Programa é a equipe de gestão escolar, envolvendo diretores escolares, vice-diretores, supervisores, coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças.

O Programa inclui três componentes básicos: os materiais instrucionais, o sistema de apoio à aprendizagem e o sistema de avaliação. Os materiais instrucionais são compostos de cadernos de estudo, cadernos de atividades, guia didático, guia do tutor, suplemento ao guia do tutor e programas de vídeo. De acordo com o Consed (BRASIL, 2014) o curso é organizado em dez módulos, os quais foram definidos a partir de pesquisa realizada com dirigentes escolares, com o objetivo de se identificar os principais problemas e questões vividas no cotidiano escolar, os quais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1: Módulos do Progestão

Módulo I	Como articular a função social da Escola com as especificidades e as demandas da comunidade
Módulo II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar
Módulo III	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola
Módulo IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola
Módulo V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola
Módulo VI	Como gerenciar os recursos financeiros
Módulo VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola
Módulo IX	Como desenvolver a avaliação institucional da escola
Módulo X	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Guia do Tutor (BRASIL, 2006b).

O sistema de apoio à aprendizagem funciona por meio de um apoio tutorial composto por tutores capacitados que acompanham o aluno em atividades à distância e presenciais. A avaliação poderá ser feita de forma diferenciada nos vários estados e municípios, em decorrência da operacionalização do Programa ser descentralizado, já que cada entidade é autônoma no desenvolvimento do seu próprio sistema de avaliação.

Em Minas Gerais, o Programa teve início no ano de 2004, na gestão do governador Aécio Neves, mantendo a proposta original do Consed no que diz

respeito à metodologia e ao material didático, sendo complementado por Intermódulos nos quais constam projetos, leis, resoluções da SEE e Legislação Federal sobre a educação nacional e os direitos de servidores, crianças e jovens. A cada edição do Progestão no estado é lançado um novo Edital com a organização básica do curso.

A partir de 2004, a SEE/MG aderiu ao Progestão⁸. A implementação do programa no período de 2004 a 2006 ficou sob a responsabilidade da Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação. Em 2007, a coordenação do Programa foi assumida pela Diretoria de Capacitação de Gestores. Esta Diretoria implementou a 4ª, 5ª e 6ª edições nos anos de 2007 a 2010. A 4ª edição, realizada em 2007/2008, atendeu às escolas que se caracterizavam por apresentar resultados abaixo do padrão recomendável nas avaliações externas.

Entre os anos de 2008 e 2009 foi implementada a 5ª edição do Progestão, atendendo às escolas participantes do Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa⁹ e às escolas dos municípios que integravam o Programa Travessia¹⁰. Em 2009/2010, na 6ª edição, estendeu-se a mais 35 municípios, passando a atender as escolas estaduais cujos diretores ainda não haviam participado do Progestão e a equipe gestora dos 12 Conservatórios Estaduais de Música. A 7ª edição do Progestão foi desenvolvida para atender às escolas pertencentes à rede municipal de ensino dos municípios integrantes do Programa Travessia – 2010/2011.

No ano de 2012, na 8ª edição, houve a instituição de duas modalidades de ensino, a Educação a Distância (EaD) e online. O público-alvo desta edição foram as Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas e as Secretarias Municipais participantes do Programa Travessia. Em 2013, o Progestão, em Minas Gerais, está em sua 9ª edição e também tem, em seu público-alvo, as

⁸ Baseado em informações obtidas com funcionários da SEE/MG para o período de 2004 a 2010.

⁹ O projeto Escola Viva, Comunidade Ativa, destinado aos alunos do Ensino Médio público em Minas Gerais, está voltado para o apoio às comunidades escolares localizadas em áreas com índices expressivos de vulnerabilidade social, pro meio da realização de atividades viabilizadoras da ampliação da cidadania. Disponível em:

<<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/programas/program/363-escola-viva-comunidade-ativa>>.

Acesso em: 14 mar. 2013.

¹⁰ O Programa Travessia é um projeto do Governo Mineiro que tem o objetivo de promover a inclusão social e econômica das camadas mais pobres da população, por meio da articulação de políticas públicas e do estímulo ao desenvolvimento de mecanismos de participação, monitoramento e controle social sobre as mesmas, atuando nos eixos: saneamento, habitação, saúde, organização social, educação e renda. Disponível em:

<<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/governo/acoes-do-governo/5805-desenvolvimento-social/62110-programa-travessia/5795/5040>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas e as Secretarias Municipais participantes do Programa Travessia.

Atualmente, a coordenação geral do Progestão em Minas Gerais é da Superintendência de Desenvolvimento de Recursos da SEE/MG. O Progestão em Minas Gerais, além dos dirigentes escolares em exercício, também é destinado aos profissionais do Magistério em exercício nas escolas estaduais que desejam se tornar gestores escolares.

A estrutura curricular do Progestão é desenvolvida em 270 horas, divididas em 138 horas de estudos à distância e 132 horas de encontros presenciais. Desde 2005 a SEE/MG vem adequando a oferta do curso para atendimento à demanda das escolas públicas estaduais, tendo como foco a certificação ocupacional dos dirigentes escolares e a melhoria dos resultados educacionais.

De acordo com informações obtidas no endereço eletrônico da Secretaria de Educação que trata do Progestão¹¹, os resultados esperados do Programa são: coordenar processos estratégicos de decisão, desenvolver estratégias de comunicação, construir consensos, liderar e desenvolver equipes e lideranças; compreender o contexto em que se desenvolve a prática educativa; interpretar e avaliar desempenhos e resultados escolares; atuar em cooperação com a comunidade escolar e desenvolver relações de parceria e de negociação.

Também se espera que no final do curso haja um avanço no aperfeiçoamento da prática profissional nos seguintes campos da gestão escolar: desenvolvimento institucional da escola, processo de ensino e aprendizagem, gestão participativa, convivência democrática e eficiência na gestão dos servidores quanto aos recursos financeiros e ao patrimônio escolar.

De acordo com o Relatório Circunstanciado de 2004 a 2010 da SEE/MG (MINAS, 2011c), a elaboração do programa se baseou nos resultados de pesquisas nacionais e internacionais referentes à relação entre a aprendizagem dos alunos e o desempenho das lideranças escolares, bem como em pesquisas nacionais sobre os problemas básicos da gestão nas escolas públicas que identificaram como aspectos desafiadores a condução dos processos participativos, as relações com a comunidade, a gestão financeira e a articulação entre as equipes técnicas e administrativas, dentre outros.

¹¹ Disponível em: <www.educacao.mg.gov.br/webprog>. Acesso em: 14 de março 2013.

De acordo com o Relatório (MINAS, 2011c), o Progestão é caracterizado como um curso de formação continuada e em serviço, organizado nas modalidades à distância e presencial, tendo como proposta o oferecimento de oportunidades de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento de competências profissionais, com base na metodologia de ação-reflexão-ação, do aprender fazendo e da resolução de problemas. Além disso, tem como objetivo a formação de lideranças comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática nas instituições de ensino. De acordo com o Consed (BRASIL, 2006a), a formação continuada e em serviço das equipes de gestão escolar acaba por melhorar os processos gerenciais que se relacionam com a aprendizagem e o sucesso do aluno.

No Relatório Circunstanciado (MINAS, 2011c), o Progestão tem como objetivos o desenvolvimento das competências dos gestores das escolas públicas, com vistas à elevação dos níveis de eficiência e eficácia da gestão escolar, ao fortalecimento de uma cultura de gestão democrática e ao comprometimento da gestão da escola com a promoção da melhoria dos resultados da aprendizagem.

Como metodologia, o Progestão optou por trabalhar questões vinculadas ao cotidiano escolar, observando os fundamentos teóricos e instrumentais da gestão das escolas. Os materiais instrucionais utilizados em Minas Gerais são compostos por: Caderno de Estudo, Cadernos de Atividades e filmes/DVD, seguindo a formatação dos Módulos Nacionais. Além destes materiais, em Minas, existe a introdução de Cadernos de Intermódulos, compostos por publicações, textos e legislações próprios das políticas educacionais do país e do estado associados a cada Módulo.

Para a avaliação, são distribuídos 100 créditos, considerando a realização de atividades obrigatórias e socializadas, desenvolvimento de projeto pelos cursistas (com tema escolhido pela coordenação do Progestão) e aplicação de provas escritas. Para aprovação é exigido o alcance de no mínimo 80 créditos e aproveitamento de 80% da carga horária referente aos encontros presenciais. É também usado um ambiente virtual como recurso à distância para socialização e troca de informações entre cursistas e tutores, assim como para o acompanhamento da aprendizagem com a inserção de notas das atividades desenvolvidas e da frequência dos cursistas.

O Progestão em Minas Gerais conta com uma equipe executora de multiplicadores, em nível central (SEE/MG), com tutores, em nível regional (SREs) e

de cursistas, em nível escolar. Os multiplicadores são técnicos da Diretoria de Capacitação de Gestores que têm como atribuição a capacitação dos tutores regionais, acompanhamento da realização dos encontros presenciais e avaliação do desempenho dos tutores.

Os tutores da equipe regional têm a responsabilidade de planejar e realizar os encontros presenciais, de acordo com o cronograma estabelecido no edital, acompanhar as atividades à distância, orientar os cursistas nos trabalhos e nas dificuldades e comunicar à coordenação sobre o andamento do curso e dos cursistas.

A equipe de cursistas é composta por diretores, vice-diretores e especialistas em Educação Básica. As vagas são oferecidas em edital, de acordo com a demanda na época da implementação da edição do curso. São atribuições dos cursistas a organização de seus estudos, a realização e socialização de atividades pré-estabelecidas, o comparecimento e participação nos encontros presenciais, a utilização do ambiente virtual e, acima de tudo, o desempenho satisfatório, de acordo com o mínimo estabelecido em edital para aprovação.

1.4.1 O Progestão e a gestão do material e do patrimônio da escola

A equipe gestora da escola pública tem como uma de suas funções o gerenciamento do patrimônio escolar, tarefa que requer a tomada de decisões e a adoção de providências fundamentadas e adequadas ao desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. A gestão dos recursos materiais da escola requer competências que garantam a sua eficiência, cuidando para que os meios estejam realmente a serviço das necessidades pedagógicas do trabalho escolar.

Eleger prioridades, promover a participação da comunidade escolar, fazer parcerias, negociar recursos humanos e financeiros, em circunstâncias nem sempre favoráveis, são situações com que o gestor convive no seu dia-a-dia. Cuidar do patrimônio, planejar o uso dos espaços e dos recursos, providenciar reparos ou reposição de bens materiais, solicitar novos equipamentos e mobiliários, adquirir bens, contratar serviços e gerir a utilização do material de consumo são atividades que ocupam boa parte do tempo do profissional dedicado à gestão escolar.

O gestor escolar enfrenta diversas situações nas suas atividades cotidianas em relação ao patrimônio escolar. Uma dessas situações é a ameaça à integridade do patrimônio, como pichações, depredações e furtos. Outras situações estão

relacionadas às intempéries da natureza, erros de construção, desgaste de materiais e de equipamentos. Ainda poderiam ser acrescentadas as adaptações decorrentes de ampliações, construções e reformas.

De acordo com o Consed (BRASIL, 2011, p 7-8), o Módulo VII do curso Progestão é direcionado para a gestão do material e do patrimônio da escola. Ao final do programa, o cursista poderá:

- Planejar e executar a gestão de material e patrimônio em sua escola.
- Integrar a gestão de material e do patrimônio à gestão pedagógica da escola.
- Identificar solução para as dificuldades da gestão de material e do patrimônio em sua escola e selecionar prioridades de ação.
- Desenvolver estratégias de mobilização para um gerenciamento público com controle social do material e do patrimônio da escola.
- Identificar os dispositivos legais e os procedimentos que regulam a gestão do material e do patrimônio na administração pública.
- Elaborar propostas para o desenvolvimento da escola como polo comunitário de acordo com seu projeto pedagógico.

O Módulo VII do curso Progestão é dividido em quatro unidades. A unidade 1 intitula-se “O patrimônio da escola pública: o que é e de quem é?”. O objetivo desta unidade é tornar possível o reconhecimento dos conceitos envolvidos com a gestão do material e do patrimônio da escola, com base nas definições de patrimônio material e imaterial, articular a organização do trabalho escolar com a gestão do material e do patrimônio e construir vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica da escola. Nesta unidade é trabalhado o conceito de patrimônio escolar público e privado, a relação entre patrimônio escolar e comunidade, a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica.

Na unidade 2 é trabalhado o patrimônio, o planejamento, a identidade e a autonomia escolar. Os objetivos desta unidade são a identificação das relações estabelecidas entre a escola e a rede de ensino em que se insere e seus reflexos na gestão do material e do patrimônio escolar, a identificação das relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica da escola e a identificação das responsabilidades do gestor sobre o patrimônio, no contexto da autonomia escolar.

Trabalha-se ainda com a escola e a rede escolar, o planejamento de rede (identificação da demanda pela comunidade), ampliação da escola, construção da

nova área, realização dos serviços de ampliação, a identidade da escola e o patrimônio escolar e a gestão do patrimônio e autonomia escolar.

A unidade 3 aborda assuntos de utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar e apresenta como objetivos a identificação dos conceitos de infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita. Também relaciona o uso dos recursos materiais com o projeto pedagógico da escola. Planeja o uso dos espaços em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola e elabora junto aos cursista o plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar.

Os conteúdos apresentados nessa unidade são infraestrutura, equipamentos e mobiliário escolar, equipamentos e material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita, planejamento do uso de equipamentos, mobiliário e espaços escolares, projeto pedagógico, organização do trabalho escolar e patrimônio, compartilhamento de patrimônio entre escolas, monitoramento das condições de funcionamento da escola e o plano preventivo de manutenção, conservação e segurança do patrimônio escolar.

A unidade 4 trata de assuntos relacionados à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola. Tem como objetivos identificar os principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar, estabelecer vinculações entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola, enumerar as responsabilidades do gestor escolar com relação a cada fase do processo de gestão do patrimônio escolar: aquisição, registro, manutenção, reposição e alienação.

Para a realização dos objetivos desta unidade são apresentados os seguintes conteúdos: aspectos legais da aquisição de bens e contratação de serviços pela escola, quem faz as compras e contrata os serviços, o que o gestor escolar deve saber sobre o processo de compras e contratação de serviços, os princípios de licitação, convocação e tipos de licitação, as modalidades de licitação, prazos de licitação, as compras e a contratação de serviços na escola, manutenção, reposição e alienação de bens.

A carga horária para executar as quatro unidades do Módulo VII do Progestão é de 30 horas. Conforme relacionado no guia do tutor do Consed (BRASIL, 2011, p. 23), a aprendizagem é mediada pelos materiais instrucionais e por um sistema de

apoio que propicia os ambientes de aprendizagem. O sucesso do módulo VII do Progestão depende, em grande medida, da qualidade desses materiais e da eficácia do sistema de apoio e de avaliação, assim como do compromisso do cursista, do seu plano de estudo e das condições que favoreçam a conciliação entre suas atividades didáticas e profissionais.

Resumidamente, a metodologia do programa inclui três componentes básicos: os materiais instrucionais, o sistema de apoio à aprendizagem e o sistema de avaliação. Os materiais instrucionais são o guia didático, o guia de implementação, os cadernos de estudo, os cadernos de atividades e as fitas de vídeo.

O sistema de apoio à aprendizagem pode ser à distância ou presencial, com um predomínio maior da primeira, ocupando de 75% a 80% da carga horária geral. Estes ambientes apresentam três possibilidades didáticas: o estudo individual, o estudo em equipe e encontros presenciais. O sistema de avaliação relaciona a aprendizagem, a capacidade de aplicação de conceitos, estratégias e instrumentos à prática profissional como gestor, contribuindo para o progressivo desenvolvimento das competências profissionais.

O próximo tópico apresenta uma reflexão sobre as competências e seu desenvolvimento para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

1.5 Considerações acerca da formação de gestores e o desenvolvimento de competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola na SRE/SL

Analisando o Progestão, especificamente o módulo VII, de forma comparativa com as políticas e/ou regulamentos relacionadas à gestão do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/SL, verifica-se que, em parte, há uma coerência entre o que o curso oferece e o que as políticas determinam. Em outras palavras, as instruções, diretrizes, manuais e resoluções que compõem a gestão do espaço físico e do patrimônio.

As temáticas tratadas no Módulo VII coincidem com o trabalho que o gestor educacional deve desempenhar dentro da gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, porém não são tratadas com a profundidade que o tema exige. Apesar da Secretaria de Educação atrelar a cada módulo os cadernos de intermódulos, esses não são suficientes para caracterizar o dia-a-dia das escolas.

Outra análise que se faz é a comparação do módulo VII do Progestão com o referencial teórico oferecido neste Capítulo 1. Observa-se que o Progestão apresenta uma concepção macrossistêmica, faltando-lhe, por vezes, a perspectiva microssistêmica da unidade escolar, o que dificulta o desenvolvimento de uma visão integrada por parte do gestor que passa por essa formação.

Nota-se que o Progestão preconiza as visões estratégica, participativa e democrática, mas faz-se necessário verificar se os Gestores apropriam-se delas. Desta maneira, é possível levantar as seguintes questões problema: até que ponto os conhecimentos adquiridos no Módulo VII do Progestão estão sendo suficientes para que os diretores das escolas estaduais da SRE/SL conduzam adequadamente os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar? Por que, apesar dos conhecimentos obtidos no curso, os diretores de escola ainda apresentam dificuldades de compreensão e de condução destes processos?

Sendo assim as perguntas que nortearam a pesquisa de campo são:

- Até que ponto a formação ofertada pelo Progestão sobre a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola abrange somente conhecimentos gerais e não específicos?
- Qual é a percepção dos gestores de escola quanto às competências adquiridas no curso do Progestão para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola?
- Até que ponto os gestores de escola necessitam de uma formação mais específica que os instrumentalizem para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola?

No próximo capítulo apresenta-se a relação existente entre a gestão do espaço físico e a gestão escolar, assim como suas implicações. Também se abordam as competências do gestor do espaço físico e do patrimônio escolar, os aspectos metodológicos da pesquisa e apresentam-se os resultados e análise da pesquisa efetuada.

2 ANÁLISE DA GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DA SRE/SL

O presente capítulo está organizado de forma a apresentar: as relações existentes entre os diferentes aspectos da gestão de escolas e os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, as competências necessárias ao gestor para lidar com este processo de gestão, os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e, por fim, a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada junto aos gestores escolares da SRE/SL da SEE/MG.

2.1 A gestão do espaço físico e do patrimônio da escola: considerações acerca de suas implicações para a gestão escolar

O capítulo 1 desta dissertação abordou as questões da gestão estratégica e participativa na escola, as dimensões da gestão escolar e os papéis de trabalho do gestor, a fim de demonstrar a importância da gestão do espaço físico e do patrimônio da escola e suas implicações para o desempenho da escola. Além disso, descreveu o Progestão, único programa de formação sistematizado que contempla a formação em gestão do patrimônio e espaço físico do gestor educacional, mesmo que de forma superficial.

A seguir, buscar-se-á pontuar estas questões, relacionando a gestão destes processos com algumas dimensões e elementos constitutivos da gestão escolar. Pretende-se, com isto, demonstrar que a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola condiciona e é condicionada por estes elementos. Ao final desta seção, são abordadas ainda as competências necessárias ao gestor escolar para conduzir, de forma eficaz, o processo de gestão dos recursos físicos e do patrimônio escolar.

2.1.1 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio e o Desempenho da Escola

Nos últimos anos, as avaliações de larga escala tornaram-se parte da realidade das escolas públicas brasileiras e se caracterizam como um grande desafio para a gestão das escolas. Estas avaliações visam ao monitoramento do ensino oferecido pelos sistemas educacionais, além de servir também como subsídios para a formulação de políticas educacionais.

As avaliações indicam aos Gestores Educacionais aspectos importantíssimos sobre a realidade de cada escola, demandando uma Gestão focada nos resultados

educacionais. De acordo com o Consed (BRASIL, 2011, p. 12), a gestão dos resultados educacionais

Abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados.

Pode-se citar, como exemplo, a Prova Brasil, que avalia os estudantes do 5º e do 9º ano do Ensino Fundamental da rede pública, testando os conhecimentos dos alunos em Língua Portuguesa e em Matemática. Neste sentido, todas as escolas são cobradas a fim de melhorar seus resultados educacionais nas avaliações de grande escala, sendo a Gestão Pedagógica a responsável por articular esta demanda. É ela que irá servir de conexão entre as estratégias educacionais, pois está ligada ao objetivo final da escola, que é a formação e a aprendizagem do aluno.

Assim, a gestão pedagógica assume um papel central na escola, sendo subsidiada pelas outras dimensões da gestão. Segundo Lück (2009, p. 96), a gestão pedagógica “trata da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”.

Percebe-se, na prática, que as questões pedagógicas são prioritárias, existindo uma nítida ligação entre o desempenho da escola e os elementos pedagógicos. Porém, não se deve perder de vista que na escola existem inúmeras práticas ao redor da gestão pedagógica que podem influenciar os processos de aprendizagem, o desempenho e a formação do aluno. Entende-se que o espaço físico e o patrimônio escolar constituem-se como fatores de influência, uma vez que determinam as condições físicas e psicológicas presentes no ambiente escolar. Segundo Melatti¹² (2004 *apud* SANTANA, 2010, p. 2),

A reação de uma criança, a qual vai, pela primeira vez, à escola, pode ser um indicador da importância do ambiente escolar, já que a

¹²SANTANA, Tatiana Menezes. A relação da arquitetura escolar com a aprendizagem. In: Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade, 4., 2010, Laranjeiras. **Anais...** Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/ivcoloquio/cdcoloquio/eixo_12/e12-14.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

mesma demonstra, de imediato, se o espaço, as cores e a estrutura física da instituição, lhe causaram uma boa impressão ou não.

Não são somente as crianças que sofrem influências do espaço físico e do patrimônio. Os professores também são influenciados negativa ou positivamente em suas atividades pedagógicas. A falta de condições mínimas relacionadas ao patrimônio como um todo produz pouca motivação aos profissionais. Segundo Elali (2003, p. 309),

Atuando de forma não verbal, por sua vez, o meio físico tem impacto direto e simbólico sobre seus ocupantes, facilitando e/ou inibindo comportamentos. Na escola, ele possibilita a decodificação e a aprendizagem até mesmo de normas sociais, comunicando não verbalmente aos estudantes as intenções e os valores dos professores enquanto adultos que exercem controle sobre o espaço.

Também os outros atores da escola, os funcionários administrativos, sentem a influência do espaço físico e do patrimônio em suas atividades e, conseqüentemente, seu trabalho acaba por influenciar a gestão da escola. Neste sentido, é importante trazer para esta discussão o conceito de motivação e suas particularidades, tal como abordadas pelo psicólogo americano Abraham Maslow.

De acordo com o autor, é por meio da motivação que o ser humano consegue alcançar os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Para Maslow¹³ (1943 *apud* SAMPAIO, 2009, p. 7), “o indivíduo é um todo integrado e organizado. Por consequência, não se pode falar da motivação de um órgão” em separado. Portanto, a motivação envolve a pessoa como um todo. Desta forma, Maslow (1943 *apud* SAMPAIO, 2009) vem contribuir com a ideia de que o ser é motivado por várias e simultâneas necessidades. Este autor classificou estas necessidades humanas em sete categorias, demonstradas no Quadro 2.

¹³ SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm.** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009.

Quadro 2: Necessidades básicas, segundo Maslow

Necessidades fisiológicas	Compreender os impulsos (<i>drive</i>), acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite (que introduz a escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome)
Necessidades de segurança	Por necessidade de segurança depreende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Assim, o conceito de segurança compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra
Necessidades de pertença e amor	Entendidas como o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade. Embora a sexualidade possa fazer parte desse contexto, o conceito de amor não se reduz ao de sexo. O comportamento sexual é multideterminado e pode ser focado na ótica das necessidades fisiológicas
Necessidades de estima	Compreendem a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, ele situa o desejo de realização, adequação, maestria e competência, que possibilita confiança com relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto ele situa a busca de reputação ou prestígio, status, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. A base desse conjunto de necessidades é encontrada na teoria psicanalítica adleriana, e a influência psicopatológica da falta de gratificação dessas necessidades é exemplificada com estudos de neuróticos de guerra
Necessidades de autorrealização ou autoatualização	Compreendem a ideia, defendida por muitos autores (como Jung, 1987, por exemplo), de que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato. Maslow dedica dois capítulos à autorrealização, nos quais mostra dados colhidos a partir de análises biográficas de figuras históricas, estudo de pessoas contemporâneas de destaque e jovens que pareciam estar se desenvolvendo rumo à autoatualização
Desejos de saber e de entender	Maslow os considera menos conhecidos porque não possuem implicações clínicas, a principal base do conjunto de categorias desenvolvido por ele. Entretanto, ele as considera como necessidades e sujeitas à gratificação como as demais. Elas são postuladas por Maslow (1943 <i>apud</i> SAMPAIO, 2009, p. 9) como “um desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores”
Necessidades estéticas	São entendidas como os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na obra de Sampaio (2009, p. 8-9).

Segundo Maslow (1943 *apud* SAMPAIO, 2009, p. 9), uma das categorias de necessidades que satisfazem o indivíduo e geram motivação é a da estética. É possível, dizer, então, que a satisfação destas necessidades gera motivação e, no caso da escola, pode criar um sentimento positivo de pertença e de satisfação com o espaço escolar. Este sentimento pode agir como uma das variáveis que motivam os alunos, os professores e funcionários e que contribuem para a melhoria da aprendizagem na escola, influenciando, assim, a qualidade da educação.

O maior benefício desta motivação é o desejo de estar na escola, o orgulho de fazer parte dela e, conseqüentemente, o desejo de contribuir para a melhoria da escola. Uma escola que mantém um aspecto de organização, na qual prevalece a limpeza dos espaços, equipamentos e móveis, no qual a disposição e a estética são voltadas para a beleza, possuem um impacto na vida escolar. Assim,

É evidente que cada uma das atividades relacionadas à gestão do ambiente físico possui repercussões imediatas na vida escolar e, portanto, precisam ser monitoradas com esmero, para que não influenciem negativamente a gestão pedagógica da escola (BRASIL, 2009, p.1).

Deste modo, é perceptível que as atividades relacionadas à gestão do espaço físico e do patrimônio influenciam a escola positiva e/ou negativamente. Assim, é função da gestão escolar cuidar e gerir adequadamente o espaço físico e o patrimônio, visto que o espaço escolar é um ambiente de desenvolvimento no qual se encontra a base para as construções das relações interpessoais. É nesse espaço físico que acontece o processo de ensino-aprendizagem. A Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, Art. 1º), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), afirma que

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida, na família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Neste caso, conclui-se que o processo de ensino-aprendizagem é influenciado por uma série de fatores internos e externos que interagem de forma conjunta e um destes fatores é a estrutura física do espaço escolar. Segundo Oliveira, Vera¹⁴ (2000 *apud* HANK, 2006, p. 16),

O ambiente, com ou sem o conhecimento do educador, envia mensagens e, os que aprendem, respondem a elas. A influência do meio através da interação possibilitada por seus elementos é contínua e penetrante.

Diante do exposto é que a gestão do espaço físico e do patrimônio se apresenta como um desafio para a gestão escolar: esta deve ser planejada para

¹⁴ HANK, Vera Lucia Costa. **O espaço físico e sua relação no desenvolvimento e aprendizagem da criança**. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.com/educacao/o-espaco-fisico-sua-relacao-no-desenvolvimento-aprendizagem-.htm>>. Acesso em: 12 set. 2013.

atender as necessidades do educando, estando os recursos disponíveis na hora e no lugar certo. Em virtude disto, o próximo tópico aborda a relação da gestão destes processos com a otimização do uso dos recursos físicos.

2.1.2 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio e a otimização dos recursos físicos

Um dos elementos que mais exige a preocupação do gestor é o uso dos recursos públicos, de forma a otimizar os seus resultados. Segundo David, Sanábio e Riani (2013, p. 1),

Uma das características do bom gestor é saber gastar. Quem gasta bem, gerencia bem. E o que é gastar bem na Administração Pública? É buscar eficiência, ser econômico, observar o planejamento, ser sensível às necessidades e prestar contas dos gastos.

A Administração Pública necessita ter uma gestão pautada em elementos como a eficiência, a eficácia e a efetividade, já que os recursos públicos são escassos e as demandas são muitas. Segundo Chiavenato (1994, p. 70), a eficiência e a eficácia andam juntas.

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo [...]. A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.

Desta forma, a eficiência está relacionada com os meios e a eficácia com os objetivos organizacionais. Portanto, quando o gestor público utiliza, da melhor forma, os recursos públicos, ele está sendo eficiente e quando ele realiza os objetivos pretendidos, está sendo eficaz. Em outras palavras, o gestor alcança os objetivos por meio dos recursos disponíveis (CHIAVENATO, 1994). Estes conceitos também são discutidos por Torres (2004, p. 175) no ambiente da Gestão Pública:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito

da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Outro elemento que completa os conceitos de eficácia e eficiência é a efetividade, que se resume na verificação de que os resultados trazem de benefício à população, ou seja, o gestor alcança os objetivos por meio dos recursos disponíveis. Segundo Torres (2004, p. 175),

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

A eficiência exige do Gestor Público uma atitude diferenciada com a coisa pública. Segundo Meirelles (2002, p. 94),

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e entendimento funcional, é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Assim, a Gestão do espaço físico e do patrimônio da escola necessita de uma metodologia de trabalho voltada para a otimização dos recursos, demandando elementos como a eficiência, a eficácia e a efetividade. Uma boa gestão baseada nestes elementos beneficia tanto a escola quanto a educação como um todo. Os gestores do patrimônio têm grandes responsabilidades, entre elas: realizar compras, estocar, distribuir, controlar, contabilizar, fiscalizar e prestar contas. Por conseguinte, ao realizar de forma correta estas responsabilidades, o gestor pode otimizar o uso de recursos aplicados à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

Neste sentido, o gestor do patrimônio e do espaço físico deve saber lidar de forma racional com os gastos financeiros que tem a seu dispor, já que eles são fundamentais para a agilidade da gestão escolar. É por meio destes recursos que a escola poderá responder mais rapidamente às necessidades diárias relacionadas ao espaço físico e ao patrimônio escolar.

Um desses instrumentos é o PDDE, programa baseado nas políticas de descentralização de recursos e na democratização da gestão. Este programa visa ao atendimento das necessidades imediatas de aquisição de bens e/ou contratação de serviços para a escola. Segundo Freitas (2009, p. 41),

O PDDE foi criado num contexto marcado pelo esgotamento dos velhos mecanismos em que as Secretarias de Educação repassavam às unidades materiais de consumo e permanentes, que geralmente não respeitavam as demandas das escolas. A descentralização de recursos e a democratização da gestão também apareciam como reivindicações populares, compreendidas como necessárias para a construção da cidadania escolar e para a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que a democratização mobilizadora da escola-comunidade aparece em torno de interesses comuns.

Observa-se que a gestão de recursos por meio de instrumentos como o PDDE exige que o gestor conheça e respeite o conjunto de políticas e diretrizes determinadas pela rede de ensino. A gestão dos recursos físicos e do patrimônio da escola deve ser pensada dentro de um conjunto maior de gestão, considerando a sua relação de interdependência com as demais dimensões da gestão escolar. Neste sentido, pode-se considerar que uma gestão adequada destes recursos pode ser um caminho que ajude a escola na construção de sua autonomia, o que é abordado a seguir.

2.1.3 A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar e a questão da Autonomia e da Responsabilização

Saber gerir de forma criativa e inteligente os recursos governamentais para a concretização dos projetos pedagógicos é a base para a construção da autonomia da escola. A decisão sobre como utilizar os recursos destinados ao espaço físico e ao patrimônio é de responsabilidade da escola, apesar de existir uma legislação que limita o uso destes recursos. De alguma maneira, há um grau de liberdade na tomada de decisão da gestão escolar sobre o uso dos recursos destinados aos

diversos elementos do espaço físico e do patrimônio. Esta liberdade é decorrente da descentralização da aplicação dos recursos públicos, o que permite autonomia aos sistemas de ensino, ainda que relativa, em relação à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

Assim, os recursos financeiros transferidos às unidades escolares permitem maior autonomia ao gestor na resolução de problemas que aparecem no cotidiano escolar. Por meio dos recursos recebidos pela escola é possível adquirir elementos patrimoniais úteis ao dia-a-dia, assim como reparos nas instalações físicas do prédio.

Esta autonomia é relativa, visto que a escola é uma instituição que faz parte de um sistema de ensino e precisa seguir regras e diretrizes. Situações como as alterações no prédio precisam de autorização e apoio de outras instâncias do sistema. Nesta perspectiva, é importante que o gestor trabalhe com o planejamento, elegendo quais são as prioridades de investimento, discutindo com a comunidade local quais seriam estas demandas e, assim, construindo de forma compartilhada a autonomia escolar.

Desta maneira, decisões pertinentes ao espaço físico e ao patrimônio escolar deveriam ser pensadas dentro da perspectiva da autonomia e da responsabilização. Segundo Martins e Aguiar (2001, p. 58),

Há muitas coisas que o gestor escolar pode resolver diretamente, com os meios legais e financeiros de que dispõe. Há outras que escapam à sua esfera de competência, ainda que, no âmbito de seu sistema de ensino, tenha sido conferido amplo grau de autonomia às escolas.

Existe certa confusão sobre aspectos relacionados à autonomia, chegando a ser uma questão até mesmo controversa. Muitas vezes, a autonomia é vista somente como uma mera transferência de recursos financeiros; para outros, a autonomia é percebida como uma liberdade total da escola para agir de forma independente do sistema no qual está inserido. Segundo Lück (2000, p. 20),

Trata-se a autonomia de um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, tantos quantos esforços existem para expressá-la na realidade escolar. Algumas vezes, porém, ela é muito mais uma prática de discurso do que uma expressão concreta em ações objetivas: em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto.

Desta maneira, pode-se dizer que a escola está em uma situação de representatividade do governo, ao mesmo tempo em que representa a comunidade local. Assim, a autonomia surge na escola em várias dimensões que se desenvolvem de maneira simultânea e interdependente. Para Lück (2000), a autonomia apresenta as dimensões política, pedagógica, administrativa e financeira.

Segundo Lück (2000), a política é uma dimensão destacada da autonomia pelo fato de estar relacionada a tomadas de decisões compartilhadas e comprometidas dentro de um sistema educacional. É nesta dimensão que as outras se efetivam e é nela que o gestor faz a conexão e a organização da comunidade escolar rumo a resoluções das demandas educacionais.

Na visão de Gadotti e Romão (2004), as autonomias administrativa e financeira devem estar a serviço da pedagógica. É por meio destas duas dimensões da autonomia que se gerenciam os recursos financeiros destinados à infraestrutura escolar, de maneira a otimizar a qualidade da educação. As autoras Machado e Miranda (2012, p. 4) defendem que,

Sendo a autonomia um meio e não um fim em si mesmo, a dimensão política irá garantir o exercício da financeira e administrativa, cujo objetivo é assegurar a autonomia pedagógica, dimensão na qual a escola realiza as adequações das diretrizes curriculares, de acordo com as suas especificidades locais. Essa afirmação nos remete à ideia de que a autonomia se faz pelo exercício de articulação da comunidade escolar, juntamente com a clareza das relações de interdependência que se estabelecem entre a escola e as suas instâncias superiores.

Desta forma, conclui-se que a autonomia respeita as diretrizes e as políticas das instâncias superiores, adequando-as à realidade local. Neste sentido, pode-se dizer que não há autonomia absoluta ou plena, mas sim que ela é relacional. Segundo Machado e Miranda (2012, p. 5),

Considerando que em organizações complexas, como os sistemas de educação, a autonomia é relativa, as escolas se tornam responsáveis pelo seu desempenho e precisam demonstrar coerência entre metas, planos e resultados e diretrizes globais do sistema educacional como um todo. E mais, têm que prestar contas da utilização e aplicação dos recursos financeiros a elas destinados, o que acarreta transferência de responsabilidades.

Diante disto, pode-se entender que autonomia pressupõe responsabilização. Segundo Lück (2000, p. 5), responsabilização “significa responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometido com eles, de modo a enfrentar reveses e adivinhas”.

Portanto, entende-se que a autonomia e a responsabilização não se limitam somente à escola. É necessário que os sistemas de ensino, como um todo, assegurem e proporcionem às suas unidades uma vivência de autonomia e de responsabilização. A própria legislação educacional traz este entendimento. A LDB (BRASIL, 1996, Art. 15) afirma que

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Neste sentido, à medida que a escola consegue mais autonomia sobre como lidar com as políticas e criar suas próprias normas, definindo suas metas e objetivos, ela também é cobrada a assumir as responsabilidades pelo seu desempenho e resultados (LÜCK, 2000, 2009 e 2011). Sendo assim, Machado e Miranda (2012, p. 4) entendem que

As políticas de avaliação e responsabilização, na medida em que buscam garantir a qualidade do ensino nas redes educacionais, se apresentam como importantes aparatos da gestão educacional, embora aumentem, cada vez mais, as pressões e as exigências por resultados do nível macro do sistema sobre a gestão da escola (nível micro).

Dito isto, a eficiência, a eficácia e a efetividade dos gastos públicos estão associadas à responsabilização do agente público, já que ele dispõe de certa autonomia e precisa sempre buscar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e alcançar os melhores resultados com recursos disponíveis. No caso das escolas, esta responsabilização está relacionada ao desenvolvimento da unidade escolar e à aprendizagem dos alunos, sintetizando a credibilidade do sistema escolar e a governabilidade das escolas.

No próximo tópico é abordado o papel do planejamento na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

2.1.4 O papel do planejamento como instrumento de apoio à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

Considerando a complexidade da gestão escolar, suas diversas dimensões e a necessidade de integração entre elas, o planejamento torna-se um instrumento de apoio muito importante para os gestores da escola. É com esta ferramenta que o gestor escolar e sua equipe sustentarão a otimização do desempenho escolar e dos recursos, a construção da autonomia e responsabilização, além da qualidade nas tomadas de decisão sobre o patrimônio como um todo. Assim, o gestor e sua equipe conseguem realizar todas as atribuições relacionadas à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Neste sentido, o Quadro 3 apresenta as contribuições para o planejamento.

Quadro 3: Contribuições objetivas do Planejamento

Desenvolvimento de maior compreensão dos fundamentos e dos desdobramentos das ações educacionais
Construção de um quadro abrangente e com maior clareza sobre o conjunto dos elementos envolvidos em relação à situação sobre a qual se vai agir e sua relação com interfaces
Maior consistência entre as ações educacionais
Preparação prévia para a realização das ações
Melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis
Controle e redução das hesitações, ações aleatórias e de ensaio e erro
Formação de acordos e integração de ações
Definição de responsabilidades pelas ações e seus resultados
Estabelecimento de unidade e continuidade entre operações e ações, superando-se a fragmentação e mera justaposição destas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da obra de Lück (2009, p. 34-5).

Sem o planejamento do trabalho do gestor as ações tendem a não ter direção, sendo marcadas por atitudes improvisadas que, conseqüentemente, podem levar ao erro ou causar um prejuízo à educação. Segundo Lück (2009, p. 33),

O planejamento é inerente ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase. É considerado como a mais básica, essencial e comum de suas dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras, já que sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada.

Neste sentido, como ocorre na área pedagógica, na qual são elaborados os planos de ensino, na gestão do espaço físico e do patrimônio não poderia ser diferente. É necessário que o gestor do patrimônio como um todo planeje suas

atividades, levando em conta o planejamento estratégico no ambiente da escola e os seus desdobramentos. Pode-se dizer que estes desdobramentos são: o PPP, que vai dar direção às atividades da escola; o PDE, que define missão, visão, valores, finalidades e objetivos gerais da escola; e o planejamento participativo, que procura garantir a participação dos vários atores educacionais.

As dimensões materiais, humanas e pedagógicas estão em um processo constante de articulação dentro da instituição de ensino. Já foi exposto no Capítulo 1 dessa dissertação que as dimensões da gestão escolar são interrelacionadas e interdependentes, não podendo ser tratadas de forma isolada. Nesse sentido, a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola integra-se às outras dimensões da gestão, influenciando e sendo influenciada pelas mesmas.

Neste sentido, relacionar os desdobramentos do planejamento estratégico com a gestão do espaço físico não é uma tarefa fácil para o gestor educacional. Certamente este relacionamento irá requerer do mesmo uma percepção de todo o contexto relacionado às demandas pedagógicas, ao espaço físico, ao patrimônio e ao campo financeiro. Situações eleitas prioritárias pelo projeto pedagógico irão demandar, em muitos casos, espaços apropriados, mobiliários e equipamentos disponíveis e recursos financeiros à disposição.

Pode-se dizer, por exemplo, que o PPP da escola em um determinado ano prevê atividades que irão demandar recursos materiais para a biblioteca. Nesta fase, entra o planejamento do espaço físico e do patrimônio da escola, no qual, primeiramente, deve-se fazer um diagnóstico financeiro e patrimonial das necessidades. Nesta fase, o gestor deve verificar qual a situação econômica e financeira para atingir o objetivo proposto. Também cabem, ao gestor e sua equipe, verificar as instalações físicas, o mobiliário e os equipamentos que irão ser necessários para o novo projeto.

Desta forma, um bom planejamento deve se apropriar do maior número de informações disponíveis, com o intuito de que o resultado que se espera seja o mais próximo do real. Assim, são essenciais os dados quantitativos como, por exemplo, o número de alunos atendidos, assim como a série e o nível de ensino, o número de servidores, equipamentos, previsão de receitas e despesas etc.

Assim, pelo que foi exposto até aqui, o planejamento do espaço físico e do patrimônio da escola está relacionado com o desenvolvimento de estratégias que

vão sofrer influência do cotidiano de uma instituição escolar, o que é melhor detalhado no próximo tópico.

2.1.5 A relação da dimensão do cotidiano escolar na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar

O cotidiano escolar é o lugar onde acontecem as relações entre os sujeitos educacionais, refletindo os valores, símbolos e significados das diferentes instâncias socializadoras às quais pertençam. Compreender o cotidiano escolar é entender, de forma crítica e reflexiva, o momento de criação e transformação da realidade.

Por meio da compreensão do cotidiano escolar entende-se que o espaço físico e o patrimônio da escola vão além da visão formal, que neles estão representadas a dimensão simbólica e pedagógica, percebidas pelos seus atores. Neste sentido, é necessário refletir sobre qual é a influência do espaço físico e do patrimônio na dimensão pedagógica da escola. Segundo André (2008, p. 14-5),

A vida cotidiana da escola se constrói mediante múltiplos processos – os sujeitos que atuam em cada instituição se organizam, estabelecem relações, reagem de forma muito particular diante das normas do sistema educativo e aos desafios que enfrentam no dia-a-dia, “fabricando” um cotidiano próprio. Conhecer como cada instituição se apropria das normas do sistema educativo e como reage diante dos desafios cotidianos, investigar as formas de relação estabelecidas, os mecanismos de apropriação ou resistência, as “saídas” encontradas é tarefa das mais relevantes.

Desta forma, a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola deve estar atenta às relações e situações que ocorrem no dia-a-dia. Na visão de Didonet¹⁵ (2002 *apud* ROSA; GALERA, 2002, p. 5),

O espaço da escola não é apenas um território, que guarda alunos, livros, professores, mas é um lugar de aprendizagem, há uma docência neste espaço, ele caminha com a dinâmica social: gera ideias, sentimentos, busca o conhecimento, além de ser alegre, aprazível e confortável.

O espaço físico e o patrimônio da escola dialogam com a lógica da organização escolar e com seus interesses. Neste sentido, a equipe gestora deve

¹⁵ ROSA, Eloísa Helena de; GALERA, Joscey Bassetto. **A Gestão do Espaço Físico Escolar**: Um desafio Social. 2002. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1699-8.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2013.

entender que a estrutura física e o patrimônio da escola revelam muito sobre a vida que se desenvolve no espaço escolar. A gestão destes elementos deve ser desenhada, pensada e vivida com propostas e tentativas de transformar o espaço escolar em um lugar organizador e promotor do saber e das relações sociais. Segundo Rosa e Galera (2002, p. 8),

Sabe-se que o gestor é cada vez mais possuidor de tarefas complexas e que em seu cotidiano passa por diferentes gestões: do espaço, dos aspectos legais, dos recursos financeiros, da interação com a comunidade, Secretaria de Educação e das relações interpessoais. A grande maioria das ações são conduzidas por critérios objetivos e técnicos próprios das políticas públicas, da escola e sua gestão, a qual desenvolve um processo pedagógico fragmentado na estrutura e organização do espaço escolar.

Entender o espaço e os tempos escolares em sua totalidade é fundamental para um avanço pedagógico da escola. Segundo Nietzsche¹⁶ (1999 *apud* ROSA; GALERA, 2002, p. 5), se faz necessária a desconstrução do pensamento racional que enxerga separadamente o sujeito do objeto, pois a espacialidade é parte de um todo: sujeito, objeto, razão, instinto, interior e exterior.

Como já dito anteriormente uma instituição escolar não pode alcançar bons resultados na aprendizagem quando os alunos e professores convivem em um prédio com paredes sujas e rachadas, vidros quebrados, privadas entupidas, móveis desgastados e equipamentos obsoletos. O patrimônio compõe a identidade, a imagem da escola e por isto é fundamental que esteja sempre em ordem. O depoimento de um diretor de uma escola pública em Aracati, no Ceará, Eduardo D' Amorim citado por Portela e Atta (2001, p. 175), corrobora com o que foi dito,

Tudo na escola deve ser feito para educar. Tudo, a sujeira deseduca, o abandono deseduca, a desorganização deseduca. Por outro lado, a limpeza educa, a organização educa, as paredes educam, os quadros educam, as plantas educam. Por isso a estrutura física para mim é importante para visualização da seriedade do processo e da concepção que se tem da escola.

A Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da escola deve identificar as necessidades, as compras, a reposição, a conservação e a ampliação dos espaços

¹⁶ ROSA, Eloísa Helena de; GALERA, Joscey Bassetto. A Gestão do Espaço Físico Escolar: Um desafio Social. 2002. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1699-8.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2013.

pedagógicos. É inquestionável que estes contribuem para a qualidade da educação e que a equipe gestora deve permanecer especialmente sensível para garantir o perfeito funcionamento desses ambientes.

No próximo tópico são discutidas as atribuições e competências necessárias à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

2.1.6 Atribuições e competências da Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio

A escola é uma unidade organizacional na qual as pessoas enfrentam diariamente novos e múltiplos desafios, são obrigadas a se adaptar a um cenário complexo, no qual são exigidas respostas educacionais atuais para o enfrentamento neste ambiente. Isto requer dos gestores variados recursos interpessoais e profissionais que são pertinentes para a sobrevivência e crescimento da escola. Neste cenário, é imprescindível aos gestores competências que irão influenciar qualitativamente a gestão.

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 21), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Neste sentido, as competências de um indivíduo não se limitam somente a aspectos técnicos ou a variáveis comportamentais. De acordo com Parry¹⁷ (1996 *apud* LEME, 2006, p. 2), as competências são

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Isto posto, seguindo a definição acima, Leme (2006, p. 2) extraiu os “Pilares das competências”, que são: **Conhecimento**, **Habilidade** e **Atitude**, ou seja, o **CHA**. O Conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho etc. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que se utiliza dos conhecimentos no dia-a-dia. A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é o querer fazer. Diante disso, o **CHA** é sintetizado no Quadro 4.

¹⁷ LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco e competências**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 136 p.

Quadro 4: Desdobramentos do CHA

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2006, p. 3).

Sendo assim, na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola são exigidas várias competências do gestor escolar. A gestão do espaço físico e do patrimônio integra as dimensões da gestão escolar, demandando do gestor competências para cuidar do patrimônio, para planejar o uso dos espaços e dos recursos, para providenciar reparos ou reposição de bens materiais, solicitar novos equipamentos e mobiliários, adquirir bens, contratar serviços e gerir a utilização do material de consumo (BRASIL, 2006b, p. 7).

Uma competência importante para o gestor educacional é saber organizar o trabalho escolar junto à gestão do material e do patrimônio da escola. Esta competência contribui para que o processo educacional aconteça de forma satisfatória, já que a escola integra uma comunidade e interage com a mesma. Esta interação requer do gestor estratégias de gestão do patrimônio e do espaço físico que envolvam a comunidade e a escola.

Imprescindível também é construir vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica, competência primordial do gestor e de sua equipe para os dias atuais. Por meio de planejamento e execução de atividades conjuntas no espaço escolar é que se constrói, perante a comunidade escolar e local, a consciência do quão importante é a escola como patrimônio e espaço comunitário e educativo.

A gestão do espaço físico e do patrimônio também requer da equipe gestora conhecimentos claros sobre o significado de patrimônio escolar, de patrimônio público e privado e de patrimônio material e imaterial. O patrimônio da escola, como um todo, é de domínio público, ou seja, não pertence a um único indivíduo e sim a toda a sociedade. Sendo assim, a escola que representa a instituição pública e a comunidade local, que cuida desta dimensão, tem que reunir em sua gestão atribuições e competências imprescindíveis ao trabalho diário da gestão escolar.

A atuação do gestor do espaço físico e do patrimônio da escola necessita da competência do gestor em identificar as relações entre a escola e a rede de ensino na qual está inserida. É imprescindível que o gestor e sua equipe identifiquem sua

unidade escolar como parte de um sistema no qual as relações estão sempre interligadas. Desta forma, uma das grandes atribuições da equipe gestora é identificar o papel da escola, enquanto organização, perante uma estrutura macro (sistema). Neste sentido, é importante a definição de Bertalanffy (1975) quando aborda que o sistema é expresso em um conjunto que detém objetivos comuns que interagem formando um todo.

Saber diagnosticar as necessidades de uma escola é outra importante competência para conceituar os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados. O diagnóstico proporciona uma visão integrada e articulada da escola ou de um problema específico, o que ajuda na superação dos problemas (ROSA, 2001, p. 10). O diagnóstico é uma das primeiras partes do planejamento estratégico, ferramenta primordial para os gestores do espaço físico e do patrimônio da escola.

Identificar a relação entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica é mais uma competência que os gestores do espaço físico e do patrimônio devem incorporar à gama de requisitos necessários ao exercício diário de suas atividades. A equipe gestora deve considerar os requisitos pedagógicos na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, aspectos ligados ao espaço e ao patrimônio, que devem responder adequadamente às características pedagógicas.

Segundo Martins e Aguiar (2001, p. 43) “as obras e instalações devem ser projetadas e executadas considerando alguns requisitos básicos: adequação, conforto, higiene e salubridade e segurança”. A escola não é uma construção comum, seus espaços devem ser pedagógicos. Ainda de acordo com os autores,

Na realidade, as instalações físicas, os ambientes, o mobiliário, os equipamentos e demais recursos materiais constituem parte integrante do projeto pedagógico escolar. De nada adiantam belos projetos se os meios físicos são impeditivos ou não facilitam o seu desenvolvimento. Do mesmo modo, de nada adiantam amplos espaços e todo tipo de equipamentos sofisticados se não houver um projeto pedagógico consistente (MARTINS E AGUIAR, 2001, p. 47).

A realização da identidade da escola é responsabilidade da equipe gestora, que deve compreender e assimilar esta competência. São vários os elementos que compõem a identidade da escola; dentre eles, o projeto pedagógico é o mais importante. A existência legal relacionada à sua criação, autorização, funcionamento e credenciamento é outro componente relacionado à identidade da escola. Por fim,

outro elemento da identidade da escola é o regimento escolar, no qual há normas pedagógicas e administrativas de funcionamento e de convívio do ambiente escolar. É no regimento que devem estar previstas as normas sobre o espaço físico e o patrimônio da escola (MARTINS e AGUIAR, 2001, p. 55-6).

Um elemento importantíssimo para os sistemas escolares de hoje é a autonomia, que está relacionada a uma maior competência, agilidade e efetividade na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Nesta perspectiva, o gestor escolar deve ter autonomia para resolver muitos aspectos relacionados à gestão do patrimônio. Assim, por exemplo, quando se adquire um bem para a escola o gestor deve tomar algumas providências para a sua incorporação, assumindo também a responsabilidade pela guarda e conservação.

Também é exigida para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola a compreensão de conceitos como infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo, material de distribuição e premiações. A infraestrutura escolar pode ser considerada como um conjunto de instalações, equipamentos e serviços, geralmente públicos, que garantem o funcionamento de uma escola. No Quadro 5 são abordados, sucintamente, outros conceitos importantes para a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.

Quadro 5: Composição das categorias e elementos que as compõem

Categoria	Elementos que a compõem
Equipamentos e Material Permanente (EMP)	Aparelhos e equipamentos para esporte, diversões, aparelhos e utensílios domésticos, coleções e materiais bibliográficos, instrumentos musicais e artísticos, máquinas, equipamentos e aparelhos diversos e de escritório, mobiliário em geral
Material de Consumo (MC)	Materiais laboratoriais, de expediente, de construção para reparo em imóveis, para fotografia e filmagem e para instalação elétrica e eletrônica
Material de Distribuição Gratuita (MDG)	Livros didáticos, medicamentos e outros materiais que possam ser distribuídos gratuitamente
Premiações (PREM)	Prêmios e condecorações, medalhas e troféus

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Martins e Aguiar (2001, p. 70) e no Módulo VII do Progestão (BRASIL, 2006b).

Conhecer estes conceitos é fundamental para uma melhor utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar. Cada atividade dentro da escola exige características próprias de acordo com suas especificidades. Desta maneira, Martins e Aguiar (2001, p. 64) esclarecem que

Quanto maior uma escola, mais numerosos os espaços, os equipamentos e os mobiliários. Para cada atividade temos algo específico. A sala de aula dispõe de carteiras escolares adequadas ao tamanho e à idade dos alunos. A cozinha tem uma parafernália de utensílios. A diretoria e a secretaria têm equipamentos essenciais para a boa administração dos problemas do dia-a-dia. A sala de professores é um ambiente relaxante, onde quadros de avisos informam as atividades coletivas e anunciam eventos e onde, entre um cafezinho e outro, preparado em uma pequena cafeteira, discute-se o sucesso dos alunos e os planos para eles.

Assim, é de fundamental importância que a equipe gestora tenha a competência de reconhecer estes conceitos, com o objetivo de se planejar melhor as aquisições e contratações, de acordo com as necessidades específicas do ambiente escolar.

Planejar o uso dos espaços em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola é mais uma competência necessária para o gestor do espaço físico e do patrimônio da escola. O trabalho escolar, segundo Martins e Aguiar (2001, p. 73), “requer um planejamento do tempo, dos espaços, dos equipamentos e dos diversos recursos materiais e humanos”. Estas relações devem estar previstas no projeto pedagógico, no qual os tempos e os recursos são definidos para atendê-lo. Desta forma, a atividade pedagógica é que define o que será adquirido, a que tempo, como e onde será alocado.

Outra competência do gestor do espaço físico e do patrimônio da escola é saber elaborar o plano de manutenção e conservação do patrimônio da escola. Manter e conservar o patrimônio escolar são tarefas da equipe gestora, mas esta atribuição não pode assumir uma forma estática, esperando que haja algum evento para que a partir dele haja uma ação. Segundo Martins e Aguiar (2001, p. 81), “embora as palavras manter e conservar assumam conotações estáticas, sabemos que na verdade estas duas atividades são muito dinâmicas, exigindo esforços e atenção redobrada, todos os dias do ano, o dia todo”.

Arelada à manutenção e à conservação, tem que estar a segurança. Não é aconselhável realizar uma manutenção em um bem se este, depois da intervenção, ainda apresentar riscos à segurança dos usuários. Neste caso, é aconselhável trocá-lo. Assim, a equipe previne acontecimentos indesejáveis que podem dar maior durabilidade e menor desgaste ao patrimônio público.

Identificar os principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar é outra competência que o

gestor do espaço físico e do patrimônio da escola deve absorver. Esta competência proporciona à equipe gestora cuidar do patrimônio escolar levando em conta as normas legais e os objetivos pedagógicos. Segundo Martins e Aguiar (2001, p. 91),

É muito importante que o gestor conheça quais são as exigências legais relativas aos procedimentos para aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços. Há princípios e normas, estabelecidos em lei, a que o(a) gestor(a) público deve obedecer ao lidar com recursos públicos.

Desta maneira, o que foi dito tem a ver com outra competência necessária, a de estabelecer vínculos entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registros e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola, ou seja, o gestor deve atrelar os processos mencionados ao projeto pedagógico da escola.

O gestor do espaço físico e do patrimônio da escola desenvolve atividades em uma interface na qual as normas legais estão em consonância com os objetivos pedagógicos. Existem normas federais, estaduais e municipais específicas que precisam ser respeitadas na hora de uma aquisição, registro, guarda e descarte de um bem e é necessário que o gestor e sua equipe conheçam esses procedimentos.

Mais uma vez a ferramenta do planejamento aparece com o intuito de que o gestor deve adquirir bens focalizando as três questões fundamentais para a gestão escolar: o desempenho da escola, a otimização do uso dos recursos físicos e a autonomia e responsabilização. Assim, segundo Martins e Aguiar (2001, p. 92),

O gestor precisa conhecer em detalhes as necessidades de seu estabelecimento e acompanhar permanentemente o atendimento das mesmas, e o critério básico a ser seguido é o pedagógico. Estabelecido o projeto pedagógico da escola, cabe fazer um minucioso levantamento das necessidades de recursos materiais para seu desenvolvimento. Comprar recursos materiais ou contratar serviços é uma tarefa que deve obedecer a critérios e procedimentos que garantam a sua adequação e o bom uso dos recursos públicos.

Nesse sentido, adquirem-se bens por meio de recursos disponíveis diretamente na escola, advindos de repasses de programas como o PDDE, que devem ser geridos de maneira que garantam as três questões fundamentais para a gestão escolar. Entretanto, a escola também adquire bens e contrata serviços por meio de transferências do órgão central e este processo segue normas que

precisam ser conhecidas pelo gestor para que ele preveja com antecedência as demandas de sua escola. Desta forma, o gestor e sua equipe devem estar atentos às legislações relacionadas às normas de licitações e aos princípios inerentes aos processos licitatórios.

O gestor do espaço físico e do patrimônio da escola, juntamente com a SEE, na figura da SRE, deve zelar pela manutenção e conservação dos recursos patrimoniais da educação. Assim, cria-se um sistema no qual há mútua cooperação entre a escola e a instância superior: enquanto a primeira é responsável pela guarda e conservação do patrimônio escolar, a segunda orienta a unidade escolar nas demandas relacionadas à gestão do patrimônio como um todo. Entretanto, o gestor e sua equipe devem se lembrar de que a responsabilidade direta pela guarda e conservação, em última instância, é do gestor escolar.

A partir da estrutura teórica apresentada nesta seção pretende-se analisar os resultados encontrados na pesquisa de campo para fundamentar a proposta de intervenção do capítulo 3. Antes, porém, faz-se necessário apresentar os aspectos metodológicos desta pesquisa.

2.2 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

O presente estudo tem como ponto de partida as seguintes questões problema: até que ponto os conhecimentos adquiridos no Módulo VII do Progestão estão sendo suficientes para que os diretores das escolas estaduais da SRE/SL conduzam adequadamente os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar? Por que, apesar dos conhecimentos obtidos no curso, os diretores de escola ainda apresentam dificuldades de compreensão e de condução destes processos?

Em face destas questões, o objetivo geral da dissertação é analisar até que ponto o Progestão de fato desenvolve as competências necessárias aos gestores das escolas estaduais da SRE/SL para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, a fim de propor ações de melhorias na formação em gestão.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as competências necessárias para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola;

2. Identificar as possíveis lacunas entre a formação de gestores escolares e o desenvolvimento de competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/SL;

3. Propor um plano de ação que contribua para melhorar o desenvolvimento de competências do gestor escolar, necessárias à compreensão da importância e à condução adequada do processo gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

Em relação aos aspectos metodológicos, a pesquisa executada é qualitativa. Segundo Moresi (2003, p. 8-9) a pesquisa qualitativa

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Nesta dissertação é utilizado como método de pesquisa o estudo de caso que, segundo Godoy (1995, p. 25), “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Este método é bastante pertinente para esta pesquisa porque foi aplicado com o propósito de analisar intensivamente uma dada unidade social, nesse caso a formação em gestão do espaço físico e do patrimônio escolar das escolas estaduais da SRE/SL. Além disso, é o método exigido pelo Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação Pública (CAEd/UFJF) e, segundo Dutra, Micarello e Melo (2013, p. 309),

[...] o método de caso apresenta uma perspectiva inovadora para a abordagem dos problemas de gestão educacional num curso de mestrado profissional na modalidade semipresencial. Além de favorecer a objetivação de situações peculiares à vivência cotidiana dos sistemas de ensino e dos gestores e a submissão dessa situação ao diálogo com a teoria e com outras experiências da mesma natureza [...]

No próximo item continua-se a apresentação dos aspectos metodológicos da pesquisa.

2.2.1 O Universo da Pesquisa de Campo

O recorte da pesquisa concentrou-se nos gestores (diretores e vice-diretores) de todas as escolas estaduais de Sete Lagoas que participaram do Progestão nas edições de 2004, 2005, 2006, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 e 2012.

A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio da aplicação e análise dos questionários enviados à equipe gestora das escolas participantes das edições mencionadas, totalizando 23 questionários, dos quais 19 foram respondidos. Para aprofundamento foi de grande importância a análise de documentos internos, como: relatórios, inventários, diagnósticos e outros, a fim de coletar informações e esclarecimentos pertinentes para a conclusão da pesquisa.

Também foi relevante na pesquisa de campo a observação indireta do autor desta dissertação, já que o mesmo é integrante do setor responsável pela gestão do espaço físico e do patrimônio da SRE/SL e, por isso, tem uma perspectiva externa aos gestores escolares, mas ainda assim interligada ao objeto.

O próximo tópico apresenta como os instrumentos de coleta de dados foram utilizados; logo em seguida, os resultados e análise dos dados obtidos.

2.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumento de pesquisa de campo usou-se a análise documental, a observação indireta ou não participante e o questionário.

A análise documental contribuiu para a coleta de dados e, segundo Lüdke e André (1986, p. 45), “busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse”. A análise documental foi um método de coleta de dados complementar à observação indireta para a construção das questões investigativas e para a elaboração do questionário. Ela foi retomada na análise dos resultados dos questionários, permitindo uma comparação entre a percepção dos gestores e o registro da SRE/SL. De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6),

A etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos. É condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los,

sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência.

A observação indireta ou não participante “é aquela em que um participante vai captando os acontecimentos, fazendo o papel de um repórter, sem, entretanto, participar ou influir no fluxo dos acontecimentos” (CUNHA, 1982, p. 13). A observação indireta contribuiu para esta dissertação pelo fato do autor trabalhar no Setor de Infraestrutura da SRE/SL, estando, desta forma, ligado diretamente à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Preocupou-se em utilizar a observação indireta pelo fato de o autor ter intenção de manter certo distanciamento da questão estudada nesta dissertação. Desta forma, existiu por parte do autor um papel de expectador não-interativo (VERGARA, 2005).

Neste sentido, a observação contribuiu para fundamentar as questões investigativas retomadas para análise no início do Capítulo 2 e para a elaboração do questionário e na análise dos dados.

Utilizou-se o questionário como técnica de coleta de dados a fim de se levantar a opinião dos gestores escolares, pois, segundo Boni e Quaresma (2005, p. 74), ele “[é válido porque] nem sempre é necessária a presença do pesquisador para que o informante responda as questões”. Os autores ainda destacam que o questionário tem a vantagem de atingir várias pessoas ao mesmo tempo, em uma região territorial maior, além de manter o anonimato do entrevistado, evitando, assim, vieses. Outra vantagem está relacionada à rapidez das respostas. O que é importante devido à posição que o gestor ocupa nesta regional.

Foi realizada a aplicação de um questionário eletrônico enviado aos diretores e vice-diretores de 23 escolas pertencentes à SRE/SL. O questionário foi aplicado entre os dias três e quatro do mês de abril de 2013. O recorte se deu enfocando-se os gestores que participaram de diversas edições do Progestão (1ª edição/2004, 2ª edição/2005, 3ª edição/2006, 5ª edição/2008/2009, 6ª edição/2009/2010 e 8ª edição/2012) na cidade de Sete Lagoas.

O questionário foi elaborado com recursos do Google docs contendo 14 questões, sendo que, deste total, 13 foram elaboradas de maneira que possibilitasse ao respondente marcar apenas uma resposta e em uma questão foi utilizado o sistema de atribuição de competências. Esta atribuição de competências possibilitou ao respondente se enquadrar em uma escala de 1 a 4. Esta escala ficou

caracterizada como: 1 – Adquirir conhecimento; 2 – Adquirir conhecimento e prática básica; 3 – Adquirir conhecimento e prática intermediária; 4 – Adquirir conhecimento e prática avançada.

A aplicação do questionário foi realizada por meio do correio eletrônico oficial das escolas estaduais da SRE/SL. Este sistema foi usado porque é atualmente o meio de comunicação mais utilizado entre as escolas e a Superintendência de Ensino. Outro motivo pela adoção do correio eletrônico é o fato de que a população pesquisada já está culturalmente adaptada a este tipo de comunicação, além de ser um meio de baixo custo e tempo para se atingir o recorte desta pesquisa. Desta maneira, justifica-se o envio dos questionários por correio eletrônico, pois o critério utilizado foi o de conveniência, já que seria difícil adequar datas e horários para que os questionários fossem aplicados pessoalmente aos gestores.

Dos 23 questionários enviados aos endereços eletrônicos das escolas estaduais de Sete Lagoas que representavam a amostra, foram obtidas 19 respostas. Os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários foram compilados e são apresentados no próximo tópico.

2.3 Apresentação e Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores Escolares sobre a Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da SRE/SL

Neste tópico é desenvolvida a análise das respostas obtidas no questionário. Para isto, esta seção foi construída a partir dos temas que foram tratados no questionário e obedecendo a sequência das perguntas.

Primeiramente, o questionário (apresentado no Apêndice 2) continha perguntas de identificação do respondente como cargo/função, tempo de serviço, nível de escolaridade, ano de conclusão da graduação e sobre a realização de atividades de formação continuada relacionadas à gestão educacional nos últimos dois anos, as quais são demonstradas a seguir.

2.3.1 Identificação dos respondentes

Neste primeiro item foi identificado o tipo de cargo/função que o entrevistado ocupa na escola. Dos entrevistados, 17 ocupam o cargo/função de Diretor escolar e somente dois ocupam a função de Vice-Diretor.

A presença de Vice-Diretores no curso decorre do fato de o Edital da 9ª edição (2013) do curso permitir a inscrição de ocupantes dos seguintes cargos: Diretor ou Coordenador, Vice-Diretor ou, na falta deste, Especialista em Educação Básica (Orientador). Nota-se que entre os respondentes não há a figura do Especialista em Educação Básica nem do Coordenador. Existe um possível direcionamento do público-alvo nas Edições do Progestão, entretanto, a figura do Diretor está sempre presente. Desta forma, este dado confirma o que acontece na prática: a Secretária de Educação seleciona os Diretores em exercício que não fizeram o curso e os mesmos são obrigados a frequentar o Progestão.

Sobre o tempo de serviço na rede estadual de ensino, a grande maioria apresenta mais de 15 anos de experiência. Este tempo de serviço contempla não somente a gestão como também a função de docência. Em relação ao tempo de serviço na escola, nove dos respondentes estão na escola entre sete e 10 anos, oito estão em serviço na escola há mais de 11 anos e somente dois estão há menos de três anos na escola. Este dado demonstra que os gestores estão ambientados ao contexto dirigem-no qual se inserem.

Constata-se que os gestores escolares abordados apresentam elevado nível de formação, já que 14 possuem algum curso de especialização, um grupo bastante representativo considerando que somente 19 responderam. Apesar do questionário não ter identificado se os cursos de especialização foram na área de gestão, sabe-se que há a necessidade de formação obrigatória pelo Progestão para aqueles que ocupam a função de Direção. Desta forma, o Progestão acaba tendo uma função de qualificar o seu público em gestão escolar.

Em relação à formação inicial, a pesquisa revelou que 15 dos respondentes são oriundos das licenciaturas e quatro são do curso de Pedagogia. Este dado confirma que para atuar como Diretor o profissional precisa ser formado nestas áreas, não havendo concessão para outras áreas. Relacionando com o questionamento de tempo de permanência na rede de ensino, conclui-se que os entrevistados, em sua maioria, têm grande experiência na docência já que estão há mais de 15 anos na rede estadual. O Progestão pode ser a única possibilidade de apropriação do conhecimento necessário ao desempenho eficaz na função de gestor e ele muitas vezes só acontece no exercício da função.

No que diz respeito às atividades de formação continuada relacionadas à gestão educacional, nos últimos dois anos esta questão indica que a maioria dos gestores frequentou alguma atividade, conforme demonstrado na Tabela 1.

Entretanto, estes cursos são aplicados de forma fragmentada na SEE/MG e na SRE/SL, não havendo um planejamento para a formação continuada dos gestores escolares. Este tipo de formação dada pela SRE/SL segue orientações da SEE/MG, ou seja, à medida que existe a necessidade de repasse de informações é instaurado um curso, seminário ou treinamento. Este cenário demonstra que falta, entre o órgão central da Secretaria de Educação e a SRE/SL, o compartilhamento do planejamento de treinamento e desenvolvimento como ferramenta metodológica. Desta forma, ficam comprometidas as ações educacionais e um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos. A grande maioria, 11 respondentes, frequentaram cursos relacionados à gestão educacional.

Tabela 1: Participação em cursos de formação continuada em gestão educacional

Além do Progestão você frequentou atividades de formação continuada (cursos, encontros, seminários etc.) relacionados à gestão educacional nos últimos dois anos?	
Sim; oferecidos pela SEE/MG	4
Sim; oferecidos pela SRE/Sete Lagoas	11
Sim; realizados por iniciativa própria	2
Não participei de atividades de formação na área de gestão neste período	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante desta observação, nota-se novamente que o Progestão pode ser a única possibilidade de preparação para uma gestão integrada.

No próximo bloco do questionário foram abordadas questões que buscaram verificar a percepção que esses gestores tinham em relação à contribuição que o Progestão lhes proporcionou sobre a gestão escolar. Antes, porém, buscou-se identificar de qual edição do Progestão os respondentes participaram. Esses dados são apresentados no próximo tópico.

2.3.2 Conhecimento geral do Progestão

Foi possível observar que os gestores participantes frequentaram o curso Progestão em tempos diferentes. Basicamente, tem-se a predominância de dois grupos nas edições: um primeiro grupo, da 1ª edição, representado por cinco respondentes, e um segundo grupo, da 8ª edição, com sete respondentes.

Tabela 2: Participação em edições do Progestão

Qual edição que você cursou o Progestão?	
1ª edição 2004	5
2ª edição 2005	2
3ª edição 2006	2
4ª edição 2007/2008	0
5ª edição 2008/2009	1
6ª edição 2009/2010	2
7ª edição 2010/2011	0
8ª edição 2012	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este dado indica que o Progestão é oferecido aos gestores à medida que entram em exercício na função, sendo caracterizado como um curso para a primeira experiência em gestão. Tal situação mostra uma descontinuidade do processo de formação dos gestores, já que não há outro programa estruturado como o Progestão, que acompanhe o gestor em sua jornada. Para estes gestores são oferecidas capacitações baseadas em demandas isoladas, o que reforça a falta de continuidade do processo de formação.

A próxima questão teve como objetivo verificar se os respondentes consideram que o Progestão cumpriu sua proposta de ser uma preparação geral para atuação na gestão escolar. Intencionalmente, esse assunto foi abordado antes das questões específicas, com o objetivo de conduzir o respondente gradativamente às perguntas sobre conhecimentos relacionados ao espaço físico e ao patrimônio da escola.

Identificou-se que os gestores escolares da SRE/SL percebem que o Progestão proporciona um conhecimento intermediário ou suficiente sobre a Gestão Escolar, pois, dos 19 respondentes, 11 disseram ter obtido conhecimento suficiente, enquanto oito avaliaram como intermediário, o que pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3: Nível de conhecimento em Gestão Escolar adquirido com o Progestão

Sobre o nível de conhecimento adquirido com o Progestão como um todo, você considera que o Progestão lhe proporcionou um conhecimento sobre Gestão Escolar:	
Intermediário	8
Suficiente	11
Insuficiente	0
Não adquiri nenhum conhecimento	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Este dado sinaliza que os gestores respondentes consideram que o Progestão proporcionou conhecimentos intermediário e suficiente sobre Gestão Escolar. Esta questão não deixa claro se os gestores percebem com clareza o significado da apropriação dos conhecimentos uma dimensão tão importante.

Adquirir conhecimentos suficientes sobre gestão escolar é gerir a dinâmica cultural da escola em sintonia com as diretrizes e políticas e estar comprometido com os princípios democráticos, com a autonomia e com a gestão participativa. Segundo Lück (2009), a gestão escolar está no ato de gerir a escola entrelaçando a cultura com as orientações governamentais, trazendo para a escola a implementação de um Projeto Político Pedagógico que tenha fundamentos de um ambiente democrático, participativo e autônomo.

As próximas questões são especificamente sobre um dos temas abordados no Progestão e pode ajudar a esclarecer se realmente os respondentes se apropriaram dos conhecimentos sobre Gestão Escolar.

No próximo bloco, são apresentadas as competências relacionadas à gestão do material e patrimônio da escola, planejamento, identidade e autonomia escolar, utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar, assim como as competências sobre aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola.

2.3.3 Competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

Compreender os conceitos sobre patrimônio escolar público e privado, material e imaterial, fazem parte da gestão do espaço físico e do patrimônio, que abrange os bens móveis e imóveis. Nove entre 19 gestores responderam que adquiriram somente conhecimento sobre o assunto e conhecimento e prática básica com o Progestão, o que significa competência em nível baixo percebido pelos mesmos. Entretanto, há outro grupo de gestores que reconhece que o Progestão pode ter gerado competência suficiente para o exercício dessa atribuição.

É interessante observar, conforme demonstrado na Tabela 4, que esta variação dos dois grupos também pode ser observada na Tabela 2, sobre a participação nas edições do Progestão, pois há dois grupos marcantes: os que já realizaram o Progestão há mais de cinco anos e os que participaram do Progestão em 2012.

Tabela 4: Compreensão de conceitos relacionados com a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola

Em relação à gestão material e do patrimônio da escola, qual seu nível de competência para: Compreender os conceitos (patrimônio escolar, patrimônio público e privado, patrimônio material e imaterial) que estão relacionados com a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	6
Adquirir conhecimento e prática intermediária	7
Adquirir conhecimento e prática avançada	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes dados levam a refletir que os gestores que realizaram o curso mais recentemente consideram ter mais conhecimento do que os que fizeram há mais tempo ou que a competência suficiente pode ter sido adquirida pelo exercício prático e não ser oriunda do Progestão.

Mesmo havendo duas possibilidades de interpretação para a aquisição de competências a partir do Progestão, é relevante observar que os resultados encontrados para esta questão, específica sobre a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, são insuficientes se comparados à questão geral sobre o problema, pois a mesma identifica um número significativo de respondentes que acreditam ter adquirido no máximo um conhecimento e prática básica, o que na avaliação geral do Progestão, realizada na Tabela 3, não é demonstrado.

Para se ter um processo pedagógico com qualidade há que se ter excelência na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, o que exige uma competência avançada para a organização do trabalho escolar e para a gestão do material e do patrimônio. Esta relação entre a organização e a gestão de material e do patrimônio se relaciona com as algumas questões fundamentais: o desempenho da escola, a otimização do uso dos recursos físicos e a autonomia e a responsabilização.

Os dados apresentados na Tabela 5 demonstram que apenas cinco dos 19 gestores participantes perceberam ter adquirido conhecimento e prática avançada para essa atribuição. Chama atenção que 10 entre 19 gestores perceberam ter no máximo adquirido conhecimento e prática básica, o que é preocupante quando se necessita de excelência para a gestão do espaço físico.

Tabela 5: Competência quanto à organização do trabalho escolar e a gestão do material e do patrimônio

Em relação à gestão material e do patrimônio da escola, qual seu nível de competência para: Organizar o trabalho escolar e a gestão do material e do patrimônio.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	8
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas, apenas quatro atingiram, com o Progestão, conhecimento e prática avançada para uma competência que organiza todo o trabalho escolar em consonância com a gestão do material e do patrimônio. Fica a dúvida se estes quatro gestores pertencem ao grupo que realizou o Progestão há mais de cinco anos e adquiriram esta competência com o passar do tempo, já que são antigos na função. De qualquer forma, o Progestão não atingiu um número satisfatório para qualificar os gestores do espaço físico e do patrimônio para esta competência.

Construir vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica é criar uma conexão entre as atividades escolares e a comunidade escolar e local. Esta conexão usa o material e o patrimônio em benefício de atividades conjuntas no espaço escolar.

Os dados da Tabela 6 demonstram que nove entre 19 respondentes informaram que adquiriram conhecimento e prática básica, o que é insuficiente para se obter a qualidade na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. É importante destacar que sete respondentes declaram ter adquirido conhecimento e prática avançada.

Tabela 6: Construção de vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica da escola

Em relação à gestão material e do patrimônio da escola, qual seu nível de competência para: Construir vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica da escola.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	7
Adquirir conhecimento e prática intermediária	3
Adquirir conhecimento e prática avançada	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente, há uma divisão dos respondentes em dois grandes grupos, representando aproximadamente 50% para aqueles que a apropriação da competência foi suficiente e 50% para aqueles que a entendem como insuficiente.

Este item mostra características de autonomia, gestão participativa e integrada, dentro e fora da escola. Preocupa-se com o resultado desta questão porque aproximadamente metade dos gestores pesquisados consideram que têm competência para criar normas para organizar ou vincular a gestão de material e do patrimônio com a gestão pedagógica. Neste sentido, somente esta metade também considera que detém competência para planejar as atividades conjuntas com a participação das comunidades escolar e local, envolvendo gestores, professores, alunos, pais, pessoal técnico-administrativo e de apoio.

É imprescindível que o gestor domine esta competência, já que por meio dela ele poderá otimizar o uso dos espaços físicos, que podem ser usados tanto para as atividades pedagógicas rotineiras como também para as reuniões com a comunidade ou outras atividades. Assim, cria-se, na comunidade atendida, um sentimento de que a escola pertence a todos, podendo até mesmo melhorar o desempenho da escola, já que a vivência ativa de uma comunidade influencia positivamente o cotidiano escolar. Dito isto, reforça-se que a Tabela 6 demonstra um fator complicador: somente metade dos entrevistados consegue fazer este vínculo. Desta forma, suspeita-se que o módulo VII não consegue dar a ênfase necessária para que o gestor integre a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola com as demais dimensões da gestão.

Na Tabela 7 são abordados os níveis de competência para o gestor poder identificar as relações estabelecidas entre a escola e sua rede de ensino. Atualmente, uma marca das relações educacionais é o ambiente globalizado, no qual a escola sofre constantemente influências pelas relações sistêmicas. Treze gestores informaram que só conseguiram adquirir conhecimentos e práticas básicas e intermediárias nesta questão. No entanto, somente três adquiriram conhecimento e prática avançada, demonstrando uma situação preocupante, visto que poucos atingiram este nível.

É provável que a gestão escolar sofra perdas significativas por existir tão poucos gestores que atingiram um nível avançado nestes quesitos. Desta forma, questões como o desempenho escolar, a otimização dos recursos e a construção da

autonomia e da responsabilização ficam afetadas, já que todas elas necessitam de uma visão sistêmica para serem verdadeiramente efetivadas.

Tabela 7: Identificar as relações estabelecidas entre a sua escola e a rede de ensino em que ela se insere e seus reflexos na gestão do material e do patrimônio escolar

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar, qual seu nível de competência para: Identificar as relações estabelecidas entre a sua escola e a rede de ensino em que ela se insere e seus reflexos na gestão do material e do patrimônio escolar.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	8
Adquirir conhecimento e prática avançada	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como dito anteriormente, o grande desafio da gestão escolar é fazer com que a escola atue de forma global ou sistêmica, deixando de ser apenas uma organização burocratizada, fruto de uma gestão diretivo-autoritária. Para isto, é necessário que o gestor tenha competência para agir de maneira a romper com a velha cultura e apropriar-se de uma gestão baseada na visão sistêmica. Observando a Tabela 7, que avalia a competência que identifica as relações estabelecidas entre a escola e sua rede de ensino, chama a atenção que somente três gestores consideram ter se apropriado desta competência.

Na Tabela 8 é possível observar as competências dos gestores em diagnosticar necessidades. Nesta questão, 12 respondentes informaram que adquiriram conhecimentos e prática básica e intermediária e apenas cinco adquiriram conhecimento e prática avançada.

Tabela 8: Diagnóstico de necessidades de ampliar, reformar a sua escola ou simplesmente distribuir os futuros alunos pelos atuais estabelecimentos, sem necessidade de realizar obras

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar, qual seu nível de competência para: Diagnosticar as necessidades de ampliar, reformar a sua escola ou simplesmente distribuir os futuros alunos pelos atuais estabelecimentos, sem a necessidade de realizar obras.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	7
Adquirir conhecimento e prática avançada	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta competência percebe-se a capacidade de otimização do uso dos recursos públicos e o planejamento. Saber fazer de forma eficiente, eficaz e com efetividade o diagnóstico de necessidades é fundamental para a otimização do uso dos recursos públicos. É com o diagnóstico que a equipe gestora vai identificar suas necessidades e adequar suas demandas junto ao órgão superior para atingir a execução da ampliação ou reforma de seu prédio. Neste sentido, há uma ligação com o saber planejar dentro da unidade escolar: mais uma vez esta ferramenta aparece como ponto importante para o trabalho diário do gestor do espaço físico e do patrimônio escolar. Desta forma, o planejamento é parte inseparável do processo de gestão, sendo responsável por promover de forma racional a organização do trabalho do gestor.

Já foi apresentado que é por meio do planejamento que o gestor e sua equipe conseguem realizar todas as atribuições da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, sendo esta a ferramenta que vai sustentar o desempenho escolar, a construção da autonomia, a responsabilização e a otimização dos recursos. Por isso, é preocupante que somente cinco dos dezenove respondentes tenham julgado adquirir conhecimento e prática avançada para esta competência.

A gestão pedagógica concentra sua atenção no trabalho escolar, objetivando a aprendizagem e formação dos alunos. Este objetivo somente será alcançado se todos trabalharem juntos, com o sentimento de que fazem parte do processo para assumirem que são atores responsáveis pelo sucesso educacional. Dito isto, a gestão do patrimônio da escola deve atender e se identificar com a gestão pedagógica.

Conforme representado na Tabela 9, oito gestores responderam que, em sua percepção, adquiriram conhecimento e prática avançada para identificar as relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica; também oito respondentes adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária mostrando, mais uma vez, as opiniões divididas entre os gestores.

A Gestão pedagógica deve ser subsidiada pela gestão do espaço físico e do patrimônio, pois este pode influenciar no bem estar do aluno e no ambiente escolar como um todo, interferindo indiretamente no desempenho da escola. Sendo assim, os espaços escolares, mobiliários e equipamentos devem ser planejados para que se adequem às necessidades do educando.

Tabela 9: Identificação das relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica de sua escola

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar, qual seu nível de competência para: Identificar as relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica de sua escola.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	3
Adquirir conhecimento e prática avançada	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

É preocupante verificar que na competência mostrada na Tabela 9 somente metade dos participantes adquiriram um estágio de conhecimento avançado. O gestor e sua equipe precisam estar plenamente preparados para fazer a “ponte” entre a gestão do espaço físico e do patrimônio e a gestão pedagógica e, desta forma, buscar o pleno desenvolvimento da escola.

Na tabela 10 demonstra-se a percepção dos gestores sobre o Progestão ter desenvolvido a competência para realizar a identidade física de sua escola. É necessário que o gestor e sua equipe tenham consciência da situação do patrimônio de sua escola, pois é por meio deste conhecimento que poderão desenvolver uma personalidade organizacional no ambiente escolar. Elementos como documentação legal, projeto pedagógico e regimento escolar são instrumentos para esta identidade.

Tabela 10: Realização da identidade física da escola

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar, qual seu nível de competência para: Realizar a identidade física de sua escola.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	7
Adquirir conhecimento e prática avançada	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a tabela 10, percebe-se que cinco gestores informaram que adquiriram conhecimentos e prática básica, sete adquiriram conhecimento e prática intermediária e quatro adquiriram conhecimento e prática avançada para este caso. Nota-se que somente um pequeno grupo conseguiu atingir um estado avançado para esta competência, o que pode deixar prejudicada a definição de missão, visão, valores e objetivos da escola. Sem um gestor que proporcione à sua escola uma

identidade, o processo de reconhecimento da escola fica prejudicado. A escola atual exige uma postura firme sobre o que se pretende fazer e aonde se quer chegar.

Deste modo, é preocupante identificar que três gestores não conseguiram incorporar a prática do curso em seu cotidiano escolar, o que nos leva a pensar que a identidade de sua escola, tanto no aspecto legal (credenciamento) como na sua organização interna (regimento), tem características limitadas.

O fato de somente quatro gestores atingirem a competência necessária para realizar a identidade física da escola, em nível de conhecimento e prática avançada, é preocupante, já que a informação permite à gestão a realização das ações necessárias a uma organização. Quando o gestor está sem competência para realizar a identificação física, ele fica sem entender o que se passa no seu meio, já que o aspecto legal e a organização interna fornecem mecanismos para tomadas de decisões dentro e fora da escola.

Com os recursos recebidos a escola consegue adquirir itens que são úteis para o seu dia-a-dia, além de realizar vários serviços no prédio e em equipamentos. Estes recursos exigem que sejam cumpridas algumas normas para a aquisição de bens e, tão logo se adquira um equipamento ou um móvel novo, é necessária a incorporação legal deste bem ao patrimônio da escola.

A Tabela 11 apresenta os resultados sobre o nível de competência percebida, relacionada à autonomia escolar, quanto às providências que devem ser tomadas na incorporação dos bens adquiridos na escola. Esta tabela mostra que 10 dos 19 gestores adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária, somente oito adquiriram conhecimento e prática avançada e um disse só ter adquirido conhecimento.

Tabela 11: Autonomia escolar – providências que o gestor escolar deve tomar tão logo sejam adquiridos bens para a sua escola

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar, qual seu nível de competência para: Identificar claramente suas responsabilidades no contexto da autonomia escolar, ou seja, as providências que o gestor escolar deve tomar tão logo sejam adquiridos bens para a sua escola.	
Adquirir conhecimento	1
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fundamentação teórica foi mencionado que a questão da autonomia é muitas vezes controversa nos ambientes educacionais. Diversas vezes a autonomia é entendida como liberdade total do órgão em agir independente, como se fosse uma unidade isolada do sistema no qual está inserido. Destaca-se que a autonomia precisa respeitar as diretrizes e políticas dos órgãos superiores, adequando-as, quando possível, à realidade local. Desta forma, não há uma autonomia total e sim uma autonomia relativa e racional.

Assim, chama atenção, em um curso como o Progestão, que propõe a formação de gestores, somente metade dos entrevistados conseguem identificar suas responsabilidades no contexto da autonomia escolar. É no mínimo complexa uma situação na qual o gestor não reconhece ou não sabe exatamente aplicar o seu papel na construção da autonomia escolar, podendo prejudicar diretamente o desenvolvimento da escola e a otimização dos recursos.

Cada aquisição, manutenção de equipamento e mobiliário ou serviço realizado no prédio escolar tem suas especificidades, que influenciam o processo de aquisição e/ou de contratação de serviços. Antes de adquirir ou contratar serviços o gestor e sua equipe precisam observar, por exemplo, o tamanho, a durabilidade, o meio de transporte, o tempo necessário, entre outros. Esta preocupação determina a otimização dos recursos financeiros e demanda a apropriação da autonomia e do planejamento na gestão escolar.

Na representação da Tabela 12, os gestores avaliaram sua competência em compreender os conceitos de infraestrutura, de equipamentos, de material permanente, de material de consumo e de material de distribuição gratuita.

Tabela 12: Compreender os conceitos de infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita

Em relação à utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar, qual seu nível de competência para: Compreender os conceitos de infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	3
Adquirir conhecimento e prática intermediária	6
Adquirir conhecimento e prática avançada	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 19 gestores respondentes, nove informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e oito adquiriram conhecimento e prática avançada. Somente 42% dos respondentes conseguiram atingir o estado avançado nesta competência. Observa-se que dois respondentes informaram só ter adquirido conhecimento.

Este resultado demonstra que os respondentes se dividem em dois grupos: o primeiro, que adquiriu prática básica e intermediária, o que não é suficiente para a gestão do espaço físico e do patrimônio, e o segundo, que adquiriu conhecimento e prática avançada, suficiente para a gestão do patrimônio.

Também neste caso, os dados apresentados são fatores preocupantes já que o gestor deve compreender bem os conceitos ligados ao espaço físico e ao patrimônio escolar. Esta compreensão leva a otimizar os resultados, pois quem conhece bem o que tem que ser adquirido ou reformado gasta conscientemente, o que significa ter a gestão pautada na eficiência, na eficácia e na efetividade. Mas se o gestor não tem domínio dos conceitos, não tem como usar o planejamento de forma efetiva já que não conhece o que pretende planejar.

Não é exagero dizer que tudo no espaço escolar deve ter uma ótica pedagógica, devendo o gestor e sua equipe planejar o tempo e os recursos financeiros, seguindo as especificações pedagógicas. Qual bem deve ser adquirido primeiro? Qual atividade deve ser atendida com aqueles recursos materiais e financeiros? Quais recursos devem ser priorizados? Qual a principal necessidade do espaço escolar? Estes são alguns questionamentos que o gestor e sua equipe devem realizar constantemente.

Na Tabela 13, os gestores avaliaram sua competência para planejar o uso dos espaços em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola. A pergunta procurou avaliar se o gestor planeja o uso do tempo e dos recursos financeiros usando como parâmetro a atividade pedagógica de sua escola. Dos 19 gestores, 11 adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e sete adquiriram conhecimento e prática avançada. O que chama atenção é que mais da metade adquiriu conhecimento e prática não suficientes para esta competência tão importante, o que se considera preocupante.

Tabela 13: Planejamento de espaço em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola

Em relação à utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar, qual seu nível de competência para: Planejar o uso dos espaços em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola.	
Adquirir conhecimento	1
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	6
Adquirir conhecimento e prática avançada	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

É inquietante analisar que os gestores que fazem parte do Progestão não dominam a competência de planejar os recursos financeiros de acordo com as prioridades da escola. Esta competência está intimamente ligada ao planejamento, organizando o trabalho do gestor do espaço físico e do patrimônio escolar para que ele não aja no improviso. Saber o que é mais importante naquele momento para o andamento das atividades escolares é fundamental para manter e melhorar o desempenho escolar. Esta competência também mostra uma apropriação da autonomia, já que é nesta hora que o gestor e sua equipe vão decidir, junto à comunidade, qual o melhor tempo e modo de gastar o recurso público.

O patrimônio escolar como um todo demanda um constante monitoramento das condições de funcionamento e utilidade do patrimônio escolar. Neste caso, é importante a elaboração de um plano de prevenção que permita uma maior durabilidade e um menor desgaste deste patrimônio.

Na Tabela 14 é demonstrada a percepção dos gestores sobre possuírem competência para elaborar o plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar. Dos 19 gestores, 10 informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e sete adquiriram conhecimento e prática avançada, coincidindo com o resultado da competência anterior no que se refere aos conhecimentos avançados.

Tabela 14: Elaboração de plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar

Em relação à utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar, qual seu nível de competência para: Elaborar o plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	5
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado demonstra que a maioria dos gestores respondentes percebe que não adquiriu a competência necessária e suficiente para a elaboração deste plano. Este dado preocupa já que a prevenção pode otimizar o uso dos recursos, resultando em maior durabilidade dos mesmos. Desta maneira, a compra de um bem poderia ser evitada por meio de prevenção, manutenção e utilização adequada. Assim, percebe-se que o Progestão não permitiu uma apropriação adequada sobre a gestão do espaço físico e do patrimônio para que o gestor possa lidar com essas questões da gestão escolar, visto que não há a elaboração de um plano de manutenção e conservação do patrimônio, gerando uma queda no desempenho da escola.

Uma melhor preparação pelo Progestão para esta competência poderia dar condições melhores para que o gestor enfrente o “manejo de perturbações”, como descreveu Mintzberg (2010), caso no qual o gestor apareceria como o solucionador destes imprevistos. O “manejo de perturbações” trata dos imprevistos ocorridos na escola e que acabaram por ser tornar problemas porque não foram previstos ou tratados de forma proativa.

O gestor do espaço físico e do patrimônio da escola deve conhecer a fundo as exigências legais referentes às condutas para aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços. Neste sentido, a gestão escolar deve seguir diretrizes e regras estabelecidas, trabalhando com relativa autonomia e se responsabilizando pelos resultados.

Na Tabela 15, os gestores classificaram seus níveis de competência para identificar os principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar. Conforme suas concepções, 11 dos gestores escolares adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e cinco adquiriram conhecimento e prática avançada.

Chama atenção e é preocupante o fato de que três gestores adquiriram somente conhecimento. Assim, suspeita-se que estes gestores não adquiriram a habilidade de saber fazer e, conseqüentemente, não conseguem fazer o que precisa ser feito. Este resultado indica uma preocupação com a maioria dos gestores respondentes: como tratar de assuntos legais tendo apenas uma competência básica ou intermediária?

Tabela 15: Identificação dos principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Identificar os principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	7
Adquirir conhecimento e prática avançada	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Hoje é imposta aos gestores escolares a responsabilidade pelo desempenho e pelo resultado da escola. Este melhor desempenho e resultado passam a exigir do gestor uma qualidade melhor nos serviços e aquisições executados pela escola. Desta forma, entende-se que o gestor necessita de competência em nível avançado nos aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar.

Nota-se que o Progestão não conseguiu abranger em nível satisfatório a maioria dos gestores respondentes e esta defasagem pode prejudicar um papel fundamental na gestão do patrimônio: a negociação. Fica mais difícil negociar com fornecedores e prestadores de serviços se não há uma apropriação completa dos conhecimentos legais inerentes às atividades de aquisição e contratação.

A contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar, além de levar em conta o interesse público, deve considerar também a dimensão pedagógica. Na Tabela 16, dos 19 respondentes, dois disseram que adquiriram somente conhecimento, 13 adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e quatro adquiriram conhecimento e prática avançada.

Tabela 16: Estabelecimento de vínculos entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Estabelecer vínculos entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registros e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	7
Adquirir conhecimento e prática intermediária	6
Adquirir conhecimento e prática avançada	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais uma vez nota-se uma predominância dos respondentes que adquiriram níveis básico e intermediário. É preocupante verificar que dois respondentes adquiriram conhecimento e não adquiriram prática alguma para esta competência e que 13 ficaram no nível básico, ou seja, não tiveram uma competência avançada com o Progestão para este item. Este resultado leva a pensar que os gestores que passaram pelo Progestão não usufruem de autonomia plena em contratar, adquirir, registrar e repor itens, já que não conseguem colocar no processo um critério pedagógico. É importante ressaltar que questões pedagógicas na escola devem ser prioritárias em todo e qualquer processo e que, quando não há esta predominância, o desempenho da escola pode ficar prejudicado.

O gestor escolar tem várias responsabilidades na aquisição de bens que lhe são atribuídas pelas legislações federais, estaduais ou municipais. Estas responsabilidades estão presentes em todo o processo de aquisição de um bem para a escola.

Na Tabela 17, dos 19 respondentes, três adquiriram somente conhecimento, sete adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária e nove adquiriram conhecimento e prática avançada. Neste item, observa-se que aproximadamente 50% adquiriram uma competência satisfatória ou avançada. Consequentemente, metade dos respondentes não atingiu a competência requerida para este item no Progestão, ou seja, não conseguem identificar satisfatoriamente suas responsabilidades nas aquisições de bens para a escola. Diante disto, os “Pilares das competências” ficam prejudicados no saber fazer e no querer fazer.

Tabela 17: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à aquisição de bens

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação a aquisição de bens.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	3
Adquirir conhecimento e prática avançada	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta questão confirma uma suspeita ocorrida quando os gestores foram questionados sobre o seu nível de conhecimento sobre Gestão escolar. Na Tabela 3, os Gestores responderam que adquiriram um nível intermediário e suficiente para

esta questão. Mas, pelo exposto acima, metade dos gestores não identificam suas responsabilidades e, desta forma, não entrelaçam a cultura escolar com as orientações governamentais, presumindo-se que a apropriação dos fundamentos da gestão escolar provavelmente não foi adquirida de forma satisfatória pelos Gestores pesquisados.

Nota-se, neste caso, prejuízos à otimização dos recursos físicos, ao desempenho da escola, à autonomia e à responsabilização. Se o gestor não consegue enumerar suas responsabilidades em uma aquisição, elementos como a eficiência, a eficácia e a efetividade não aparecem como deveriam dentro da gestão do patrimônio como um todo. Assim, por exemplo, a eficiência, pautada em métodos com o objetivo de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível, não se realiza, já que o gestor não domina conhecimentos avançados em relação à aquisição de bens.

Quanto ao desempenho escolar, já foi abordado que as aquisições bem feitas, que atendem à gestão pedagógica, geram uma satisfação para os usuários que, neste caso, podem ser os alunos, pais, professores e funcionários. Entretanto, se não há uma responsabilidade definida do gestor, este pode se afastar do processo de aquisição e levar a uma ruptura na ligação entre a gestão patrimonial e a gestão pedagógica. Outro aspecto inquietante diz respeito à autonomia e à responsabilização. As escolas são responsáveis pelo desempenho e precisam demonstrar coerência organizacional, dificultada pela falta de assimilação da competência em questão.

Uma atribuição importante na gestão do espaço físico é o registro adequado dos bens patrimoniais da escola e dos materiais utilizados por ela. Portanto, o gestor deve ter a competência de saber suas responsabilidades quanto ao registro eficiente do patrimônio e dos materiais. Se o gestor não conhece bem suas responsabilidades, o registro, a identidade e a história daquele estabelecimento escolar ficam comprometidos. Assim, não se sabe ao certo como este bem entrou na unidade, nem como ele se mantém, tampouco onde ele se encontra.

Na Tabela 18, os gestores avaliaram sua competência em enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao registro de bens. Dos 19 gestores respondentes, nove informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária, sete adquiriram conhecimento e prática avançada e três adquiriram somente conhecimento. Nota-se que somente 36% dos respondentes

entendem que adquiriram um índice satisfatório para esta competência com o Progestão.

Tabela 18: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao registro de bens

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao registro de bens.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das responsabilidades de especificar, adquirir e contratar, os gestores devem manter e conservar o patrimônio escolar. Na tabela 19, os gestores avaliaram sua competência em enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à manutenção de bens. Dos 19 respondentes, nove informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária, oito adquiriram conhecimento e prática avançada e dois adquiriram somente conhecimento sobre esta competência. Observa-se que nesta competência 42% dos respondentes disseram que adquiriram esta competência com o curso Progestão, o que pode ser considerado insuficiente para o curso que almeja a formação de gestores.

Tabela 19: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à manutenção de bens

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à manutenção de bens.	
Adquirir conhecimento	2
Adquirir conhecimento e prática básica	3
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta competência instrumentaliza o gestor a proporcionar um menor desgaste e, conseqüentemente, uma maior durabilidade do patrimônio público, o que leva à otimização do uso dos recursos públicos já que não haverá gastos desnecessários antes do tempo certo.

O gestor do espaço físico e do patrimônio da escola tem a obrigação de zelar pelo patrimônio que lhe é confiado, não podendo dele dispor atendendo somente a sua vontade pessoal. Para se desfazer de um bem na administração pública é necessário seguir diretrizes, regras e, sobretudo, deve haver a verificação do interesse público.

Na Tabela 20, verifica-se que dos 19 respondentes, três adquiriram somente conhecimento sobre a competência, 10 informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária para enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à alienação de bens e seis adquiriram conhecimento e prática avançada.

Tabela 20: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à alienação de bens

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação à alienação de bens	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	6
Adquirir conhecimento e prática avançada	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, na Tabela 20, que 32% dos respondentes disseram que o curso Progestão proporcionou um nível avançado para esta competência, o que pode ser considerado insuficiente para o curso que almeja a formação de gestores, ou seja, 68% dos gestores ficaram com um nível não satisfatório.

Quando um bem é furtado ou roubado existem providências indispensáveis que precisam ser tomadas e é o gestor, juntamente com sua equipe, quem tem a responsabilidade na condução deste processo. Registrar queixa junto a Polícia, notificar o responsável pelo patrimônio na SRE e providenciar o processo de baixa são algumas atitudes que o gestor deve tomar.

Na tabela, 21 verifica-se que dos 19 gestores, três adquiriram somente conhecimento sobre esta competência, nove informaram que adquiriram conhecimento e prática básica e intermediária para enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao furto e roubo de bens, e sete adquiriram conhecimento e prática avançada. Observa-se que 36% dos respondentes disseram

que o curso Progestão proporcionou um nível avançado para esta competência, ou seja, 64% dos gestores ficaram com um nível não satisfatório.

Tabela 21: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao furto e roubo de bens

Em relação à aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola, qual o seu nível de competência para: Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao furto e roubo de bens.	
Adquirir conhecimento	3
Adquirir conhecimento e prática básica	4
Adquirir conhecimento e prática intermediária	5
Adquirir conhecimento e prática avançada	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Terminando o questionamento sobre a percepção das competências adquiridas sobre o patrimônio escolar como um todo, em um quarto bloco, a pesquisa procurou identificar a percepção dos gestores quanto ao Progestão garantir conhecimentos para a execução adequada da gestão do patrimônio escolar e a respeito da avaliação do grau de conhecimento sobre as tarefas diárias do patrimônio escolar.

Neste bloco, os gestores ainda foram questionados sobre a oferta de participação em outro curso de formação sobre a gestão do patrimônio e do espaço físico, além do Progestão, após a sua nomeação. Ainda nesta fase, questionou-se sobre o suporte oferecido pela SRE/SL nas questões da gestão do patrimônio e do espaço físico.

É importante, neste momento, lembrar a finalidade do Progestão, que é desenvolver as competências necessárias aos gestores de escolas públicas para a promoção de maximização dos resultados educacionais. Especificamente no Módulo VII, que foi objeto desta dissertação, o Progestão pretende proporcionar ao gestor conhecimentos para: planejar e executar a gestão de material; integrar a gestão do material e do patrimônio à gestão pedagógica da escola; identificar soluções para as dificuldades da gestão de material e do patrimônio em sua escola e selecionar prioridades de ação; desenvolver estratégias de mobilização para um gerenciamento público com controle social do material e do patrimônio da escola; identificar os dispositivos legais e os procedimentos que regulam a gestão do material e do patrimônio na administração pública e elaborar propostas para o desenvolvimento da escola como polo comunitário, de acordo com seu projeto pedagógico.

Na tabela 22 são apresentados os resultados da percepção dos gestores quanto à capacitação oferecida pelo Módulo VII do Progestão ter garantido a execução adequada da gestão do patrimônio escolar em seu trabalho diário. Nove respondentes manifestaram que concordavam com esta afirmação, outros nove disseram que concordavam parcialmente e um que discordava.

Tabela 22: A capacitação oferecida pelo Módulo VII do Progestão me garantiu a execução adequada do patrimônio escolar

Sobre a afirmação: "A capacitação oferecida pelo Módulo VII do Progestão me garantiu a execução adequada do patrimônio escolar".	
Discordo Plenamente	0
Discordo	1
Concordo	9
Concordo parcialmente	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

É perceptível que um pouco mais da metade dos respondentes não consideram que o Progestão foi totalmente suficiente para a execução adequada da gestão do patrimônio escolar, já que concordaram parcialmente ou mesmo discordaram com a afirmação da questão.

Na Tabela 23 é apresentada a percepção dos gestores sobre seu conhecimento para enfrentar as tarefas diárias na gestão do patrimônio e do espaço físico. Dos 19 respondentes, um considerou insuficiente, sete afirmaram que possuem conhecimento intermediário e 11 responderam que possuem conhecimento suficiente.

Tabela 23: Conhecimento sobre as tarefas diárias na gestão do patrimônio e do espaço físico

Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas diárias na gestão do patrimônio e do espaço físico?	
Insuficiente	1
Intermediário	7
Suficiente	11
Não adquiri conhecimento	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta questão, a maioria acredita que detém um conhecimento suficiente para as tarefas diárias na gestão do patrimônio. Esta situação mostra uma

contradição: como afirmar que os gestores são detentores de um conhecimento que os prepara para o dia-a-dia do patrimônio se várias competências, demonstradas nesta dissertação, tiveram um alcance insuficiente nas concepções dos mesmos gestores pesquisados?

Na Tabela 24, é exibida a percepção dos gestores sobre a SRE ter proporcionado a possibilidade de participar de algum curso, além do Progestão, de formação para gestão do patrimônio e do espaço físico após a nomeação. Dos 19 gestores, dois responderam que a SRE não proporcionou estes cursos, oito afirmaram que a SRE proporcionou cursos, como o de política de formação de gestores, e nove afirmaram que os cursos são oferecidos esporadicamente.

Tabela 24: Possibilidade de participar de algum curso além do Progestão de formação para a gestão do patrimônio e do espaço físico após a sua nomeação

A SRE lhe proporcionou a possibilidade de participar de algum curso além do Progestão de formação para a gestão do patrimônio e do espaço físico após a sua nomeação?	
Não	2
Sim; como política de formação de gestores da SEE-MG	8
Sim, esporadicamente	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que as respostas são contraditórias porque os gestores deram três versões de respostas para uma questão que teria que ser uma unanimidade, visto que todos os cursos são disponibilizados em rede, ou seja, para todos os gestores. Desta forma, nota-se que existe uma política de formação de gestores que é esporádica e que, na visão do autor desta dissertação, não atinge assuntos relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. O que existe são cursos com outros temas que são disponibilizados levando-se em conta o programa do governo vigente, ou seja, de acordo com políticas de “cima para baixo”, orquestradas pelos órgãos superiores.

Na Tabela 25, os gestores avaliaram a relevância da formação disponibilizada pela SRE/SL na sua prática diária. Dos 19 respondentes, 18 afirmaram que fez diferença e que conseguem planejar melhor as atividades e, conseqüentemente, gerenciar melhor o patrimônio e o espaço físico da escola; houve apenas um gestor que respondeu que não participou de nenhum curso de formação.

Tabela 25: Relevância desta formação na sua prática diária

Que avaliação você faz sobre a relevância desta formação na sua prática diária?	
Não fez diferença. Continuo utilizando as mesmas práticas anteriores	0
Fez diferença. Consigo planejar melhor minhas atividades e consequentemente gerenciar melhor o patrimônio e o espaço físico da escola	18
Não participei de nenhum curso de formação	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado pode significar que o curso é importante, mas insuficiente para a formação necessária ao desenvolvimento de competência avançadas na gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. O Progestão, no Módulo VII, pretende proporcionar ao gestor um conhecimento avançado na gestão do patrimônio como um todo, mas o que se observa é que este conhecimento não é percebido pelos gestores.

Na tabela 26, os gestores avaliaram sobre o suporte oferecido pela SRE/SL na gestão do patrimônio e do espaço físico da escola. Dos 19 respondentes, 16 disseram que o suporte oferecido pela SRE/SL na gestão do patrimônio e do espaço físico atende as expectativas de sua instituição e três classificaram o suporte como abaixo das necessidades da instituição.

Tabela 26: Suporte oferecido

O suporte que é oferecido pela SRE/ Sete Lagoas na gestão do patrimônio e do espaço físico da escola é:	
Acima das necessidades da instituição	0
Atende as necessidades da instituição	16
Abaixo das necessidades da instituição	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Chegando-se ao fim desta análise, surge uma dúvida baseada na pergunta da Tabela 3: Sobre o nível de conhecimento adquirido com o Progestão como um todo, você considera que o Progestão lhe proporcionou um conhecimento sobre Gestão escolar? Será que o gestor que identifica estar preparado por meio do Progestão percebe a dimensão do que isso significa?

No decorrer das questões que sucedem a questão geral sobre os conhecimentos adquiridos sobre Gestão Escolar, surge uma observação interessante. Observa-se que, em relação ao total dos respondentes, poucos foram os gestores que adquiriram conhecimento e prática avançada. Diante disto, é de se presumir que se nas questões específicas eles não atingiram um nível satisfatório,

na questão geral eles também não se apropriaram dos conhecimentos sobre gestão escolar.

No próximo bloco é realizada uma análise comparativa entre os resultados dos questionários e a percepção do autor da dissertação, obtida por meio da observação indireta e da análise de documentos da SRE/SL.

2.3.4 Uma análise comparativa entre os resultados obtidos por questionário, por observação indireta e por análise de documentos da SRE/SL

Foi possível verificar, por meio da análise de relatórios internos da SRE/SL, que as escolas enfrentam graves problemas em adequar o trabalho escolar e a gestão do material e do patrimônio. Escolas com mobiliário inadequado, insuficiente e até mesmo obsoleto são exemplos de situações observadas nas escolas estaduais pertencentes à SRE/SL. Esta situação pode estar ligada ao fato dos gestores participantes terem adquirido um conhecimento que ainda não é suficiente para atender às demandas diárias para esta dimensão da gestão escolar.

Percebe-se, por meio de visitas às escolas e consultas aos inventários periódicos, que as escolas realizam compras ou contratam serviços que muitas vezes não atendem às demandas pedagógicas, o que acaba trazendo um enorme prejuízo à qualidade do ensino e do desempenho da escola.

Observa-se, por meio da análise de documentos de prestação de contas, que muitas vezes os gestores agem como se fossem uma unidade isolada dotada de soberania. Vários são os casos de gestores que recebem diretrizes predeterminadas e orientações técnicas para gastar os recursos financeiros e as desprezam, executando seus gastos de forma equivocada. Nota-se que, nestes casos, há o que Lück (2000, p. 20) chama de práticas individuais e fora de contexto.

Quanto ao diagnóstico da rede física e do patrimônio das escolas realizado no final do ano, em conjunto com o setor de infraestrutura escolar da SRE/SL, surge um problema. Sabe-se que o diagnóstico bem executado é condição crucial para um planejamento de sucesso. Porém, muitas vezes, o diagnóstico não é dotado de uma relevância adequada, o que acaba resultando em erros de planejamento. As escolas apresentam no final do ano, ao setor de infraestrutura, documentos relacionados ao diagnóstico que, muitas vezes, não refletem a realidade. Com isto, não há uma prevenção e um planejamento futuro que atenda as necessidades da escola com o devido rigor.

Neste mesmo sentido, são encontrados vários registros, no diagnóstico anual escolar de rede física e de patrimônio, de situações que demonstram que o gestor não está em condições para enfrentar o dia-a-dia da gestão do espaço escolar e do patrimônio na SRE/SL. Há situações de prédios que mal conservados, patrimônios destruídos por falta de manutenção preventiva, inventários e diagnósticos apresentados com vários erros, são algumas situações persistentes no dia-a-dia do patrimônio das escolas.

Muitas vezes, os gestores não entendem a importância deste documento no planejamento da gestão do espaço físico e do patrimônio de sua escola. São encontrados muitos equívocos de avaliação de estado de conservação do imóvel, móveis e equipamentos e, conseqüentemente, de suas necessidades, que acabam não espelhando a situação real. Desta forma, há uma coerência na pesquisa realizada nesta dissertação, já que poucos gestores se apropriaram das competências avançadas referentes ao diagnóstico das necessidades da rede física e do patrimônio da escola.

Outra situação que confirma os dados apresentados é a competência do gestor em realizar a identidade física de sua escola. Poucos gestores atingiram competência avançada neste quesito e, por meio de observação indireta, foi possível detectar que existem escolas da SRE/SL que não mantêm em seus arquivos documentos que proporcionam sua identificação.

Constantemente, no setor de infraestrutura da SRE/SL, existem e-mails com pedidos de cópias de documentos como, por exemplo, plantas, registros de imóveis e inventários que não podem ser atendidos, pois os gestores escolares não possuem ou não conseguem localizar os documentos que deveriam estar em seu poder. Quando existe a necessidade de novas construções, como foi o caso das quadras esportivas doadas pelo MEC, no ano de 2012 e 2013, que necessitavam de documentação que comprovasse propriedade do estado, várias escolas não possuíam documentos importantes arquivados sobre o prédio, levando a transtornos, atrasos e até mesmo perda da verba.

Na SRE/SL, várias são as vezes que, analisando a documentação sobre a incorporação de bens, não se encontra o procedimento correto para este assunto. É fato que muitas vezes o gestor não toma as providências necessárias tão logo são adquiridos os bens para sua escola. Por exemplo, bens que são doados por outras pessoas ou entidades não seguem procedimentos legais para sua incorporação,

correndo o risco de não serem identificados no futuro como bens pertencentes à escola.

Esta situação demonstra que os gestores não estão usando corretamente a autonomia que lhes foi dada, já que são responsáveis pela incorporação imediata e correta de todos os bens da escola. Conforme demonstrado anteriormente na Tabela 11, que trata especificamente da competência em questão, houve uma divisão de resultados em dois grupos. O primeiro, que adquiriu conhecimentos e práticas intermediárias e o segundo, representado por 50% dos respondentes que adquiriram conhecimento e prática avançada. Este resultado levanta a suspeita de que há uma lacuna a ser preenchida, o que acaba gerando problemas diários na SRE/SL. Esta análise deve ser levada para outros resultados encontrados nas outras tabelas, pois foi frequente o índice de respondentes que consideraram que adquiriram conhecimento e prática básica ou intermediária.

Vinculado ao que foi apresentado até agora, percebe-se que os gestores não dominam por completo conceitos relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. Por meio de consultas realizadas via e-mail ou pessoalmente junto ao setor de prestação de contas e ao setor de infraestrutura da SRE/SL, os gestores demonstram desconhecimento de assuntos pertinentes à gestão do patrimônio como um todo. Esta situação é demonstrada na pesquisa, visto que poucos gestores mostraram que conseguiram atingir um nível avançado em compreender os conceitos que estão relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Preocupa esta situação, uma vez que o Progestão trabalha com estes conceitos em seu curso.

Percebe-se que há uma sintonia entre a pesquisa efetuada e o que acontece dentro das escolas da SRE/SL. Poucos foram os gestores que assinalaram que adquiriram conhecimento e prática avançada na competência em compreender os conceitos que estão relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Desta forma, nota-se um prejuízo na otimização da utilização dos recursos, já que o trabalho de incorporação de bens não foi eficiente, eficaz e efetivo.

Essa situação de desconhecimento confirma o que acontece na SRE/SL: grande parte das Escolas não registram seus bens corretamente em um sistema de cadastro de bens e, quando o fazem, é com informações incompletas. Nos inventários que ocorrem durante o ano é constante a observação de bens cadastrados com especificações incompletas e imprecisas, o que leva a concluir que

os gestores da SRE/SL não estão sendo eficientes, eficazes e efetivos. Desta maneira, a gestão do espaço físico e do patrimônio é afetada de maneira negativa, o que leva a uma interferência na qualidade da gestão das escolas da SRE/SL.

Verificam-se vários erros de execução nos processos de alienação enviados à SRE/SL. É rotineira a falta de documentos importantes e exigíveis pela legislação em vigor nos processos, o que muitas vezes acarreta na devolução dos mesmos para que sejam sanadas as pendências exigidas. Este fato é preocupante, visto que os gestores não conseguem executar as alienações com a segurança exigida.

Atrelado a este cenário, verifica-se muitas vezes, por meio de constatações realizadas nas escolas, que os gestores da SRE não conseguem se desfazer dos bens, que acabam amontoados nos pátios e em outros espaços escolares. Desta forma, ficam ocupando ambientes que deveriam ser usados pedagogicamente. Assim, a gestão otimizada, autônoma e de qualidade fica prejudicada.

Outro fato curioso, identificado por meio de observação indireta, é a ocorrência de furtos e roubos na escola. Nestes casos, os gestores têm dificuldade em desenvolver todo o processo de verificação de forma adequada. Muitas vezes, os gestores somente registram a ocorrência diante da autoridade policial, mas não enviam ou comunicam ao órgão superior. Outras vezes, os gestores não registram formalmente o processo de furto e roubo destes bens para que haja a baixa correta do bem desaparecido. Também há registros na SRE/SL de inúmeros processos incorretos de furto e roubo, que acabam sendo devolvidos para que sejam realizadas as devidas correções. Nota-se também que falta, entre a escola e o órgão superior, uma relação de interdependência, já que algumas vezes não há uma comunicação adequada.

Enfim, essas observações realizadas de forma indireta nas escolas e a análise dos documentos da SRE/SL corroboram os resultados dos questionários. Poucos foram os gestores que perceberam ter adquirido conhecimento e prática avançada, ou seja, se percebem competentes para lidar com as questões da gestão do espaço físico e do patrimônio. Dito isso, no próximo tópico apresenta-se algumas considerações para o plano de ação.

2.4 Considerações para o Plano de Ação

Nesta seção são apresentadas considerações que buscam responder às questões de investigação apresentadas ao final do capítulo 1. Depois de realizar a coleta de dados e obter informações por meio da observação indireta, da análise documental e da aplicação de questionário, surgem algumas considerações para dar sustentação à proposta de intervenção educacional, objeto do Capítulo 3 desta dissertação.

Para tanto, procurou-se coletar dados nos arquivos da SRE/SL, especificamente nos Setores de Infraestrutura Escolar e no setor de Prestação de contas, por meio de relatórios, regulamentos, pareceres, diagnósticos, inventários e outros documentos não publicados. A observação indireta, realizada nas visitas às escolas, também permitiu um olhar sobre a situação do espaço físico e do patrimônio na SRE/SL. Com a aplicação do questionário objetivou-se conhecer a percepção dos gestores sobre questões relacionadas ao Progestão, em especial o módulo VII, que é sobre a gestão do espaço físico e do patrimônio na escola.

A pesquisa demonstrou que os gestores participantes detêm experiência pedagógica, visto que a maioria apresenta mais de 15 anos de atuação nas escolas, e que sua formação acadêmica é oriunda das licenciaturas ou do curso de pedagogia. Assim, conclui-se que estes gestores não possuem formação inicial na área de gestão e que o Progestão é a possibilidade mais organizada de formação para eles. Porém, o Progestão aparece somente uma vez na formação e é comum encontrar gestores que estão há vários anos na gestão das escolas e que passaram somente por este treinamento oficial. Esta situação demanda uma formação continuada que acompanhe o gestor em toda a sua atuação.

Na SRE/SL existem tentativas fragmentadas de formação dos gestores escolares: à medida que existe a necessidade de que sejam repassadas informações vindas do órgão central são instaurados cursos, seminários ou treinamentos. Esta situação demonstra que na SRE não existe uma política de formação planejada para os gestores escolares. Desta forma, não há continuidade do processo de formação que acompanhe a jornada do gestor.

Verifica-se que, quando perguntados se o Progestão, de modo geral, proporcionou conhecimentos na área de gestão escolar, os gestores respondem positivamente, dizem que o curso proporcionou condições para que mobilizassem e

articulassem as variáveis materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais. Porém, quando as questões começam a tratar dos assuntos vinculados às competências para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, ligadas diretamente ao Módulo VII do Progestão, é possível perceber que há uma predominância de respostas de aquisição de conhecimento no nível básico e intermediário, o que torna insuficiente esta formação para tratar dos problemas diários da gestão do patrimônio como um todo.

Também nota-se que em todas as questões abordadas, relacionadas com a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, houve uma média de 10% dos respondentes que adquiriram somente conhecimento e não conseguiram alcançar a prática com o Progestão, ou seja, não conseguem fazer as tarefas do dia-a-dia somente com os conhecimentos do curso. Desta forma, este grupo não consegue com os conhecimentos disponibilizados pelo Progestão ter habilidades e atitudes perante a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.

Neste sentido, resgatam-se as questões problema: até que ponto os conhecimentos adquiridos no Módulo VII do Progestão estão sendo suficientes para que os diretores das escolas estaduais da SRE/SL conduzam adequadamente os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar? Por que, apesar dos conhecimentos obtidos no curso, os diretores de escola ainda apresentam dificuldades de compreensão e de condução destes processos?

Observa-se que realmente existe uma lacuna a ser preenchida: existe a necessidade de uma formação relacionada à gestão do espaço físico e do patrimônio que vá além da disponibilizada pelo Progestão e que não seja sujeita somente às demandas oriundas dos órgãos superiores, formação esta que valorize a prática cotidiana com a finalidade de ampliar a qualificação dos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola.

Apesar de existir obtenção de conhecimento no curso Progestão, ela não supre as necessidades dos gestores. Esta constatação é apoiada no fato de que foram muitos os gestores, nas diversas questões da pesquisa, que responderam que adquiriram conhecimento e prática no máximo intermediária. Esta análise é compartilhada com a percepção do autor desta dissertação. Existe a necessidade de que os gestores apropriem-se, no seu dia-a-dia, de conhecimentos e de práticas avançadas, tornando-se competentes quanto à gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.

Desta forma, existe a necessidade de que, atrelado a um curso que prepare os Diretores das Escolas Estaduais da Superintendência Regional, haja outros mecanismos que supram o desconhecimento em gestão. Pode-se dizer que esta falta de conhecimento prejudica uma gestão estratégica, pois os gestores não contam com um processo contínuo que os qualifique e lhes deem instrumentos para agir em um ambiente que exige um preparo tão específico.

Desta forma, percebe-se a necessidade de um plano de intervenção na SRE/SL que busque estabelecer e fortalecer competência para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola. Por meio desta ferramenta procurarei criar um aprimoramento para as questões fundamentais da gestão escolar: o desempenho da escola, a otimização do uso dos recursos físicos e autonomia e responsabilização.

Portanto, no intuito de melhorar a formação e o apoio aos gestores para atuar no dia-a-dia da gestão do espaço físico e do patrimônio da escola, irei propor um Plano de Ação Educacional no Capítulo 3.

3 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO E DO PATRIMÔNIO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/SL

Neste capítulo, serão sugeridas possíveis melhorias no processo de formação, qualificação e apoio para os gestores do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/SL. O objetivo principal é criar um sistema de apoio para os gestores do patrimônio das escolas estaduais, visando contribuir com um auxílio efetivo na formação dos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola.

No que se refere ao processo de apoio que se pretende criar, a proposta visa à criação de um ambiente virtual de troca de saberes entre gestores e o setor de infraestrutura escolar da SRE/SL, de modo a construir uma rede solidária, interativa e participativa, envolvendo os gestores do patrimônio como um todo.

Em sequência, é esboçado um cronograma de ações, que será a ferramenta de efetivação do Plano de Ação Educacional, respeitando a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros da SRE/SL.

3.1 Objetivo Geral

Apresentar um sistema de melhorias no processo de formação, qualificação e apoio aos gestores escolares quanto à gestão do espaço físico e do patrimônio na SRE/SL.

3.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral se subdivide nos seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar que a criação de um ambiente virtual de gestão do espaço físico e do patrimônio da escola é possível e adequado para a prática diária da SRE/SL;
- Apontar algumas ferramentas que farão parte do ambiente virtual de aprendizagem;
- Criar um cronograma de implantação do ambiente virtual de aprendizagem, da formação e do apoio aos gestores dos espaços físicos e do patrimônio da escola;

- Justificar a implantação deste ambiente, que não exige custos além dos já pré-estabelecidos no orçamento anual da SRE/SL;
- Explicar que o ambiente virtual pode ser um programa “piloto” no auxílio aos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola e que, futuramente, pode ser executado por outras Superintendências de Ensino.

3.3 Justificativa

A escola é cada vez mais exigida na questão da qualidade como um todo e, portanto, a gestão escolar passa a ter um papel significativo na condução de todo o processo, que é carregado de grandes desafios.

Nesse sentido, Lück (2011, p. 28-9) alega que esta qualidade, tão necessária em nossas escolas, exige a presença de vários processos e condições interdependentes que envolvem um composto repleto de características internas e externas da escola e dos sistemas de ensino. Dessa forma, atualmente, é exigida uma gestão que tenha as competências necessárias e que conduza de forma articulada a escola, por meio de suas múltiplas dimensões. Sem esta gestão a missão da qualidade na educação fica distante de ser cumprida. Lück (2011, p. 29-30) argumenta que:

Entende-se que o ainda substancial desperdício de talentos nas escolas brasileiras, identificados por seu elevado índice de evasão e repetência e baixos níveis de rendimento, conforme demonstrado pelo SAEB¹⁸, são devidos, em grande parte, a deficiências de gestão que ocorrem por falta de referencial, organização e orientações adequados para nortear a atuação educacional com a devida competência.

Sendo assim, verifica-se a importância de uma gestão competente dentro dos estabelecimentos educacionais, pois é por meio dela que os órgãos superiores tentam implementar e desenvolver suas políticas. Certamente, o gestor e sua equipe atuam como elo entre os diversos atores do sistema educacional, realizando a chamada gestão sistêmica. Essa dinâmica de gestão é percebida por Lück (2011, p. 43) quando ela afirma que

¹⁸ Sistema de Avaliação da Educação Básica.

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

A SRE/SL auxilia as escolas e seus gestores nos aspectos pedagógicos, administrativos, organizacionais, financeiros, de rede física, de prestação de contas, de suporte de informática, de gestão de pessoas e de patrimônio. Para tal assistência há um variado corpo de técnicos, analistas e inspetores, formados em diversas áreas, que têm a responsabilidade de proporcionar tratamento técnico específico e adequado. Porém, mesmo com esse acompanhamento, existe uma carência de apoio regular e de uma política de formação constante para os gestores do espaço físico e do patrimônio, conforme apresentado nesta pesquisa.

Verifica-se também que não é suficiente, para as demandas diárias do gestor do patrimônio, apenas cursos como o Progestão, que faz parte do processo inicial de experiência de formação em gestão. Além disso, são necessários mais que cursos temporários e imediatistas, o que esta Proposta visa, portanto, ajudar a corrigir.

3.4 Público-alvo

O Plano de Ação para o Ambiente de Aprendizagem e Apoio aos Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar (AGEP) terá como público-alvo os gestores do espaço físico e do patrimônio escolar, entre eles os diretores e os vice-diretores das escolas públicas estaduais de Sete Lagoas, assim com as equipes de apoio, que atuam em todas as divisões do patrimônio.

3.5 Desenho do Ambiente de Aprendizagem e Apoio aos Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar

Conforme apresentado, os gestores das escolas estaduais de Sete Lagoas contam com o Progestão, em especial com o Módulo VII, para sua formação inicial na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. Porém, o Progestão não supre totalmente a demanda de formação, assim como não acompanha a jornada do

gestor do patrimônio, exigindo uma formação que amplie o acompanhamento de modo a atender as demandas cotidianas.

Desse modo, propõe-se a criação de um ambiente virtual de aprendizagem e de apoio aos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola, de modo a desenvolver uma plataforma de qualificação e apoio contínuo e complementar aos gestores escolares.

O ambiente virtual de aprendizagem e apoio terá um curso específico relacionado à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, uma bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos (que será detalhada posteriormente), espaço de troca de experiências, saberes e boas práticas, além de espaço para legislação específica e orientações. Com isso, tem-se a intenção de ajudar no desenvolvimento de competências para lidar com o trabalho diário do gestor do patrimônio como um todo, de forma estratégica. Dessa forma, segundo Machado, Maria (2000, p. 103), o curso

Impõe modificações substanciais aos métodos e processos de aquisição do conhecimento. Mais do que apropriar-se de um estoque de conhecimentos, importa aprender a articular esses conhecimentos com situações concretas e, sobretudo, aprender a transitar entre novas informações e situações de permanente mudança. Torna-se relevante o como aprender as competências transversais e a interdisciplinaridade. A aprendizagem, em consequência, passa a ser o foco da formação e o aprendizado coletivo uma das questões fundamentais a ser considerada. Novos métodos passam a ser utilizados, inclusive com o uso de tecnologias e de modalidades de formação à distância.

A Figura 3 ilustra a estrutura proposta para o Ambiente de Aprendizagem e Apoio aos Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar (AGEP).

A ideia de implantação desse ambiente é proporcionar ao gestor, de maneira fácil e dinâmica, um contato maior com ferramentas que darão auxílio no dia-a-dia da gestão do espaço físico e do patrimônio. Esse ambiente terá um ícone central que, ao clicar, o gestor encontrará quatros outros ícones.

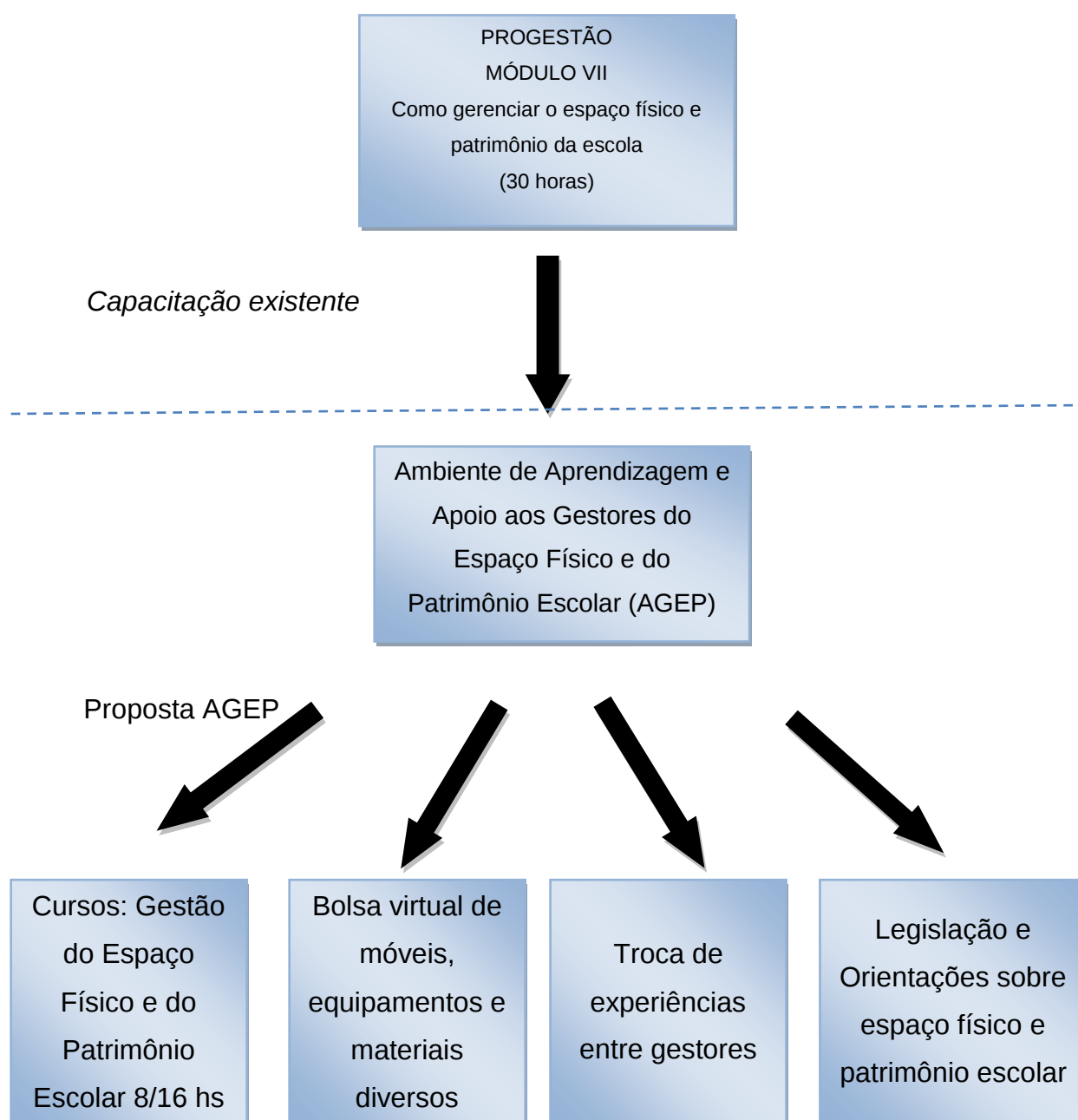


Figura 3: Desenho do Programa do AGEP
Fonte: Elaborado pelo autor.

No primeiro ícone, o gestor encontrará um espaço com cursos rápidos de temas práticos relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio. Esses cursos, de oito ou 16 horas, têm o propósito de fazer com que o gestor se aproprie rapidamente de temas específicos, considerados deficitários pelo setor de infraestrutura escolar.

O segundo ícone do ambiente é destinado a uma bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos. Essa ideia partiu do modelo já existente na

Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais (SEPLAG/MG), na qual a Bolsa de Materiais promove, em conjunto com os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, o remanejamento de material permanente e de consumo ocioso ou em desuso, evitando os desperdícios e gerando economia. Essa bolsa conta com um depósito no qual todo o material é estocado, podendo ser visitado pelos possíveis interessados no remanejamento.

Porém, no espaço almejado nesta dissertação, a bolsa ocupará um lugar dentro do ambiente virtual cujo objetivo é proporcionar ao gestor uma possibilidade de encontrar bens que estão em falta na escola ou disponibilizar bens que estão sobrando nos pátios e salas. Assim, pode-se evitar gastos desnecessários já que uma escola poderá disponibilizar seus itens em bom estado de conservação à outra, obtendo, então, o aproveitamento de bens.

Como exemplo, pode-se citar uma escola que acabou de reformar suas dependências e há uma sobra de material de construção como telhas, portas, janelas, pisos e outros itens que ainda podem ser aproveitados em outra instituição, assim como carteiras, fogões, geladeiras e outros. Não haverá, nesse projeto, um depósito para os materiais. Esses materiais estarão, com fotos e suas respectivas características, disponibilizados no ambiente virtual dedicado ao gestor do espaço físico e do patrimônio escolar.

No terceiro ícone, o gestor poderá encontrar exemplos de boas práticas relacionadas à gestão do patrimônio como um todo. Dessa maneira, haverá, neste espaço, histórias de sucesso e experiências relacionadas ao uso dos recursos patrimoniais como um todo. Esse espaço é idealizado pelo fato de o autor perceber que existe uma pequena, informal e não suficiente troca de experiências e de ajuda entre alguns gestores do patrimônio das escolas pertencentes à SRE/SL.

Já existe um espaço de boas práticas em funcionamento online na Superintendência Regional de Ensino de Ubá (MG). No site¹⁹ há uma área destinada ao apoio aos gestores, na qual podem ser promovidas e divulgadas as boas práticas de gestão, projetos e ideias inovadoras realizadas pelos Gestores Escolares. De acordo com as informações desse ambiente, sua implementação pretende servir de meio para que os gestores escolares compartilhem experiências exitosas com seus pares. Essa situação demonstra que é perfeitamente possível um espaço destinado

¹⁹ O ambiente pode ser acessado pelo endereço: <https://sites.google.com/site/areadogestorsreuba/>.

a boas práticas, porém o objetivo da proposta desta dissertação é a implantação de um espaço de boas práticas totalmente voltado para a gestão do espaço físico e do patrimônio das escolas da SRE/SL.

No quarto ícone haverá um espaço relacionado à consulta de legislações, formulários e orientações específicas, relacionado aos assuntos ligados à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. O autor desta dissertação observou que os gestores não conseguem reunir em um só lugar esses documentos e, dessa forma, acabam deixando de executar ações corretamente, geralmente por não saber aplicar as legislações disponíveis. Assim, esse espaço objetiva orientar e contribuir, tecnicamente, para o aprimoramento da gestão do patrimônio, visando sempre uma atuação eficiente, eficaz e otimizada em toda a gestão. Na Figura 4 é demonstrado o provável layout e endereço eletrônico que abrigará o ambiente virtual.

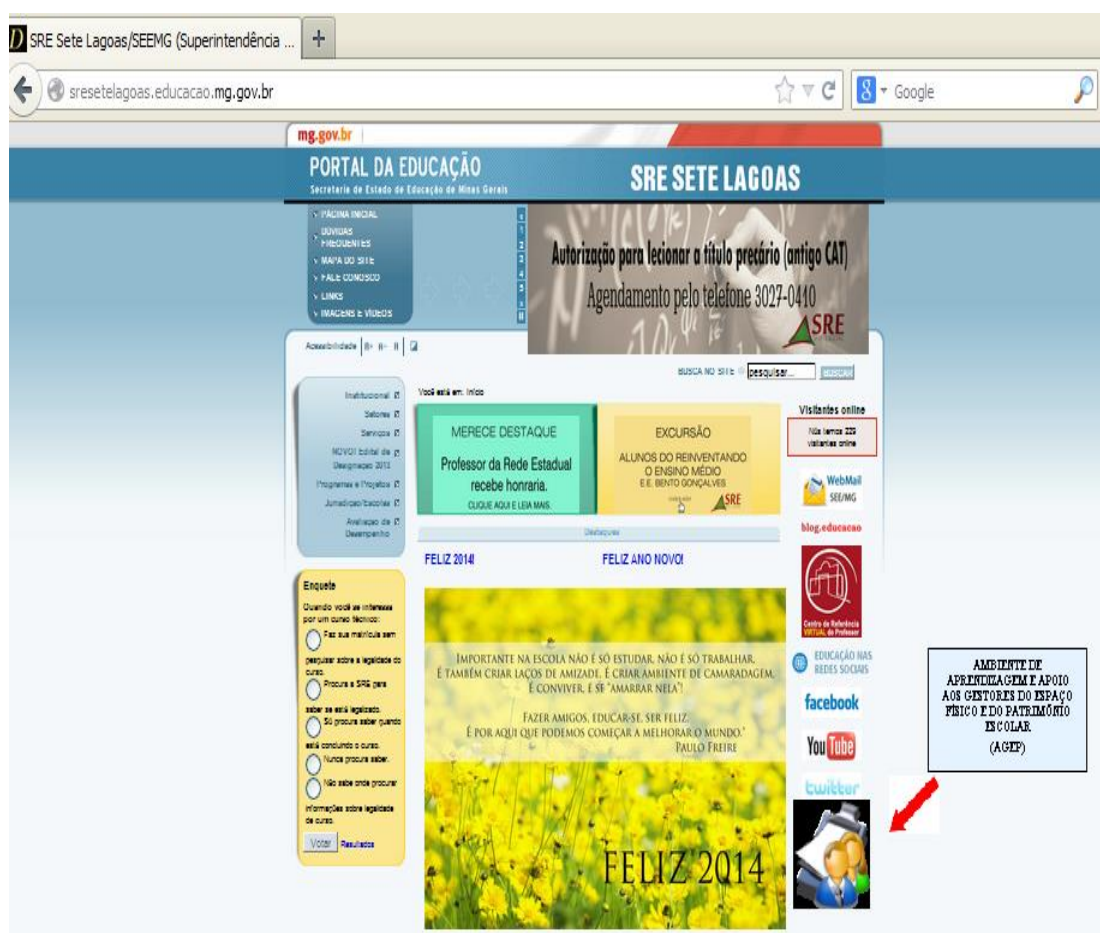


Figura 4: Layout que abrigará o ambiente virtual

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ambiente de aprendizagem e de apoio aos gestores do espaço físico e do patrimônio escolar será acessado, provavelmente, pelo endereço eletrônico: <sresetelagoas.educacao.mg.gov.br>. Assim, na página inicial do sítio eletrônico, existirá um ícone pelo qual os gestores navegarão pelo ambiente de aprendizagem, conforme apresentado na Figura 4.

No Quadro 6 pode ser visualizado o esquema de implantação do ambiente de aprendizagem e de apoio, de forma sintética.

Quadro 6 : Ações do PAE – Implantação do AGEP

O que será feito?	Criação do ambiente de aprendizagem e apoio aos gestores do espaço físico e do patrimônio escolar.
Por que deve ser feito?	O ambiente vai abrir todo o processo de aprendizagem e apoio para os gestores do espaço físico e do patrimônio escolar da SER/SL.
Como vai ser feito?	Reuniões para a organização do ambiente com diversos setores envolvidos: Gabinete, Diretoria de Pessoal, Núcleo de Tecnologias Educacionais e Setor de Infraestrutura escolar.
A quem se dirige, por quem será feito, quem será responsável?	Dirige-se aos gestores do espaço físico e do patrimônio escolar da SER/SL. Será feito pela equipe envolvida no processo, tendo como responsáveis os integrantes do setor de infraestrutura escolar.
Quando?	Primeira quinzena de novembro de 2014.
Onde?	Na SRE/SL.
Quanto custa?	Para a organização da página e/ou manutenção, haverá necessidade de um técnico de informática da Secretaria de Educação com o salário de aproximadamente R\$ 1.200,00.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo tópico, são apresentados detalhadamente os cursos rápidos de oito a 16 horas, destinados aos gestores do espaço físico e do patrimônio.

3.5.1 O Curso de Formação para Gestores do Espaço Físico e do Patrimônio Escolar

A proposta do curso é dividida em quatro módulos de formação, com duração de oito a 16 horas cada, distribuídos no primeiro ano de atuação do gestor escolar.

- (i) A gestão Estratégica e Participativa na Educação e as Dimensões da Gestão Escolar;
- (ii) As competências necessárias para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola entre as demais dimensões importantes para a gestão escolar;
- (iii) O planejamento como ferramenta essencial para a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar;

(iv) Diretrizes, orientações e aspectos legais para atender às demandas diárias da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.

O presente curso contará com um encontro presencial ao final da formação, no qual haverá uma apresentação, por parte de palestrantes convidados, dos temas abordados nos cursos.

No Quadro 7 são apresentados os conteúdos programáticos referentes aos quadros módulos descritos.

Quadro 7: Proposta de conteúdo programático dos módulos do AGEP

Módulos	Conteúdos Programáticos
A Gestão Estratégica e Participativa na Educação e as Dimensões da Gestão Escolar	Os paradigmas na gestão educacional; A gestão estratégica e participativa na escola; As dimensões da Gestão Escolar e a Gestão do Espaço Físico e do Patrimônio da escola; As competências e a formação de gestores de escola para a eficácia da gestão; A gestão do espaço físico e de patrimônio nas escolas e os principais problemas identificados pela SRE/SL.
As competências necessárias para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola entre as demais dimensões importantes para a gestão escolar	A gestão do espaço físico e do patrimônio e o desempenho da escola; A gestão do espaço físico e do patrimônio e a otimização dos recursos físicos; A gestão do espaço físico e do patrimônio escolar e a questão da autonomia e da responsabilização; A influência da dimensão do cotidiano escolar na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar; Desafios da gestão escolar na perspectiva da visão sistêmica.
O planejamento como ferramenta essencial para a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar	A gestão escolar, estratégica e participativa; Para que planejar? A importância do planejamento na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar; O Projeto Político Pedagógico, o plano de desenvolvimento da escola e a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola; Fases do planejamento.
Diretrizes, orientações e aspectos legais para atender às demandas diárias da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar	Atribuições e competências da Gestão do Espaço físico e do Patrimônio da escola na SRE/SL; Aquisição, registro, reposição e alienação de bens, furtos ocorridos e contratação de serviços na escola.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a emissão dos certificados de participação, será exigida uma frequência mínima de 75% em cada módulo, além da participação no encontro presencial que ocorrerá no final do curso. Para controle dessa frequência, será acompanhada a quantidade de acessos durante o curso.

No Quadro 8 é apresentado o resumo da ação de implementação do curso para os gestores do espaço físico e do patrimônio escolar.

Quadro 8: Ações do PAE – Implantação no AGEF do curso de formação de gestores do espaço físico e do patrimônio escolar

O que vai ser feito?	Criação do curso de formação de gestores do espaço físico e do patrimônio escolar.
Por que deve ser feito?	O curso vai proporcionar ao gestor recém-empossado conhecimentos para enfrentar as demandas diárias da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.
Como vai ser feito?	Será realizado durante o primeiro ano de mandato dos gestores escolares.
A quem se dirige, por quem será feito, quem será responsável?	Dirige-se aos gestores do espaço físico e do patrimônio escolar da SER/SL. Será feito pela equipe envolvida no processo de formação dos gestores e terá como responsáveis os integrantes do setor de infraestrutura escolar.
Quando?	Primeiro ano de mandato do gestor.
Onde?	Na SRE/SL.
Quanto custa?	Sem custo envolvido, já que contará com os próprios profissionais da SER/SL e de outras Superintendências. Os setores da SRE que disponibilizarão seus profissionais serão: Prestação de Contas, Divisão de recursos Humanos e o setor de infraestrutura escolar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a execução, o curso será no formato de Educação a Distância (EaD), tendo encontros presenciais para fechamento de cada módulo de estudo. Para mediação do processo ensino-aprendizagem serão utilizadas tecnologias de informação e comunicação e, para o desenvolvimento das atividades educativas pretende-se usar, como tutores a distância, os Mestres especializados em Gestão e Avaliação da Educação Pública existentes na SEE. Como tutores presenciais, serão utilizados os integrantes do setor de infraestrutura escolar que estarão envolvidos diretamente com os gestores do espaço físico e do patrimônio da escola.

Dessa forma, utilizando os próprios recursos humanos da SEE e, conseqüentemente, da SRE/SL não existe a necessidade de novos investimentos adicionais em recursos humanos. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, também não haverá a necessidade de investimentos em móveis e equipamentos, já que poderão ser utilizadas as estruturas existentes na SRE/SL.

3.5.2 Bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos

Pretende-se criar uma bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos. Essa bolsa será composta por fotos e características de bens que não servem para o uso de determinada escola, mas que podem ser úteis para outra, assim como materiais de obras que sobram e ainda podem ser utilizados. O objetivo

dessa bolsa é promover, junto às escolas estaduais de Sete Lagoas, o remanejamento de material ocioso, otimizando seu uso. Além de aperfeiçoar o uso dos recursos, observa-se também o atendimento ao princípio da economicidade, já que haverá diminuição de gastos desnecessários.

A ideia é que as escolas enviem fotos dos materiais ociosos ao setor de infraestrutura escolar da SRE/SL, no qual esses materiais serão organizados e disponibilizados no espaço virtual do ambiente de aprendizagem e apoio aos gestores. A escola que se interessar por esses bens fará o cadastro de interesse no setor de infraestrutura escolar, que se encarregará da mediação do processo de transferência. No Quadro 9 é apresentada, de forma sintética, a bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos dentro do AGEF.

Quadro 9: Ações do PAE – Implantação no AGEF da bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos

O que vai ser feito?	Criação da bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos.
Por que deve ser feito?	Para otimizar o uso dos recursos financeiros e materiais das escolas estaduais da SRE/SL.
Como vai ser feito?	No ambiente virtual haverá um espaço para disponibilização de móveis, equipamentos e materiais diversos para possível reaproveitamento por outras escolas.
A quem se dirige, por quem será feito, quem será responsável?	Dirige-se às escolas da SRE/SL e será mediada pelo setor de infraestrutura escolar.
Quando?	Segunda semana de novembro de 2014.
Onde?	No site da SRE/SL.
Quanto custa?	Para a organização da página e/ou manutenção, haverá necessidade de um técnico de informática da Secretaria de Educação com o salário de aproximadamente R\$ 1.200,00.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo tópico é abordado outro elemento que faz parte do ambiente de aprendizagem dos gestores do espaço físico e do patrimônio escolar. Esse novo espaço é destinado à troca de experiências entre os gestores.

3.5.3 Troca de experiências entre gestores

O objetivo dessa composição é divulgar boas práticas capazes de ajudar na troca de experiências entre os gestores do espaço físico e do patrimônio escolar. Dessa forma, os gestores poderão estruturar melhor seus processos relacionados ao gerenciamento do espaço físico e do patrimônio escolar.

Quadro 10: Ações do PAE – Implantação no AGEF da troca de experiências entre os gestores

O que vai ser feito?	Espaço destinado para a troca de experiências entre gestores do espaço físico e do patrimônio escolar.
Por que deve ser feito?	Disponibilizar exemplos e trocas de experiências entre os gestores do patrimônio como um todo. Dessa forma, situações já vividas por outros gestores podem ajudar nas demandas diárias da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.
Como vai ser feito?	No ambiente virtual haverá um espaço para troca de experiências, no qual o gestor poderá consultar boas práticas que o ajudarão nas demandas do dia-a-dia.
A quem se dirige, por quem será feito, quem será responsável?	Dirige-se aos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola e será mediada pelo setor de infraestrutura escolar. Também será necessário o apoio do setor de Prestação de contas da SRE/SL.
Quando?	Primeira quinzena de janeiro de 2015.
Onde?	No site da SRE/SL.
Quanto custa?	Para a organização da página e/ou manutenção haverá necessidade de um técnico de informática da Secretaria de Educação com o salário de aproximadamente R\$ 1.200,00.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pretende-se até mesmo criar uma comunidade virtual de gestores, na qual serão criados laços profissionais de ajuda mútua. Assim, existirão, nesse espaço, bons exemplos, identificando os pontos fortes e fracos em situações vividas pelos gestores de patrimônio.

Procura-se, assim, fortalecer uma gestão integrada dentro da SRE/SL, já que as escolas funcionam dentro de uma rede e devem trabalhar de forma a buscar os melhores resultados dentro das diretrizes, políticas e regulamentações presentes no nível macro e micro.

Decorrido sobre o espaço de trocas de experiências entre gestores, no próximo tópico é dada ênfase para a área que abrigará a organização das legislações e orientações sobre o espaço físico e o patrimônio escolar.

3.5.4 Legislação e orientações sobre o espaço físico e o patrimônio escolar

A criação desse espaço visa reunir, em um mesmo local, arquivos, orientações, diretrizes, legislações e manuais relacionados ao espaço físico e ao patrimônio da escola. Tal espaço tem como objetivo subsidiar o trabalho diário do gestor do espaço físico e do patrimônio escolar. Assim, nesse espaço, procura-se mostrar o funcionamento adequado da gestão do espaço físico, mantendo coerência

com as políticas públicas estaduais. Dessa forma, esse espaço irá prover os gestores de orientações que embasem uma gestão eficiente, eficaz e efetiva.

Esse espaço também vai criar bases para a assimilação da autonomia e da responsabilização nas escolas estaduais da SRE/SL. Por meio do conhecimento das políticas e normas disponíveis para aplicação o gestor pode definir suas metas e seus objetivos dentro da escola.

No Quadro 11, estão listadas as ações para a implantação desse espaço no ambiente virtual de aprendizagem e apoio aos gestores.

Quadro 11: Ações do PAE – Implantação no AGEP do espaço para as legislações e orientações

O que vai ser feito?	Espaço virtual destinado às legislações e orientações para a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.
Por que deve ser feito?	Disponibilizar legislação, orientações e manuais para auxiliar os gestores na condução correta da gestão do espaço físico e do patrimônio.
Como vai ser feito?	No ambiente virtual, haverá um espaço no qual ficarão disponíveis as legislações e as orientações que apoiarão o gestor nas demandas do dia-a-dia.
A quem se dirige, por quem será feito, quem será responsável?	Dirige-se aos gestores do espaço físico e do patrimônio da escola e será mediado pelo setor de infraestrutura escolar. Também será necessário o apoio do setor de Prestação de contas da SRE/SL.
Quando?	Primeira quinzena de fevereiro de 2015.
Onde?	No site da SRE/SL.
Quanto custa?	Para a organização da página e/ou manutenção haverá necessidade de um técnico de informática da Secretaria de Educação com o salário de aproximadamente R\$ 1.200,00.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo tópico é detalhada a implementação e execução do ambiente de aprendizagem virtual.

3.6 Implementação e execução

A implementação do AGEP deve estar sob a gestão do setor de infraestrutura escolar com o auxílio da DIPE, que é responsável pelas atividades relacionadas ao desenvolvimento profissional dos gestores escolares na SRE. Além disso, será necessário o apoio do setor de Prestação de Contas da SRE/SL, levando a um processo de implementação do Plano de Ação, para que o ambiente virtual seja um processo de construção democrática e participativa.

Quadro 12: Cronograma de Ação do PAE – Implantação do AGEP

Data	Ação
06/11/2014	Apresentação da Proposta à SRE/SL.
13/11/2014	Reunião com a Superintendente e apresentação da Proposta aos setores de Infraestrutura Escolar, de Prestação de Contas e à Diretoria de Pessoal.
20/11/2014	Reunião com o Núcleo de Tecnologias da SRE/SL para inserção do AGEP no site da SRE.
27/11/2014	Implantação no AGEP da bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos.
01/12/2014 a 15/12/2014	Consulta, junto às escolas, sobre móveis, equipamentos e materiais diversos que podem fazer parte da bolsa virtual. Visitar as escolas para registro fotográfico dos diversos bens a serem disponibilizados.
12/01/2015	Implantação dentro do AGEP da troca de experiências entre os gestores.
06/01/2015 a 20/01/2015	Pesquisa, junto à SRE e às Escolas, sobre boas práticas ocorridas e relacionadas à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar.
02/02/2015	Implantação dentro do AGEP do espaço para as legislações e orientações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo sido apresentado o cronograma que define a implantação do ambiente de aprendizagem virtual, no próximo tópico, portanto, são observados os custos e financiamento dessa proposta.

3.7 Custo e financiamento

O financiamento dessa proposta será obtido a custos baixos, já que todos os recursos humanos e materiais exigidos podem e devem ser fornecidos pela própria Secretaria de Educação. Dessa forma, a SEE/MG e a SRE/SL contam com profissionais já qualificados para a estruturação do AGEP. Esses profissionais poderão ser disponibilizados pelo Núcleo de Tecnologia Aplicada à Educação, que realizará toda a organização tecnológica do ambiente virtual. Já para a gestão do sistema, o ambiente pretende contar com os servidores do Setor de Infraestrutura Escolar da SRE/SL. Estima-se, então, que os custos e financiamento ficarão dentro da previsão demonstrada no Quadro 13.

Quadro 13: Custos e Financiamento do Projeto

DESCRIÇÃO	VALOR (por ano)	FINANCIAMENTO
Material de Escritório	R\$ 1.000,00	Plano de atendimento às Superintendências/2014.
Diárias de viagem	R\$ 1.000,00	Plano de atendimento às Superintendências/2014.
Combustível	R\$ 400,00	Plano de atendimento às Superintendências/2014.
Lanches	R\$ 300,00	Plano de atendimento às Superintendências/2014.
Técnico de informática	R\$ 14.400,00	Quadro de pessoal da Secretaria Estadual de Educação.
TOTAL	R\$ 17.100,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta também terá um sistema de acompanhamento e avaliação, abordado no próximo tópico.

3.8 Sistemas de Acompanhamento e Avaliação

Para avaliação geral do AGEF deverão ser levados em consideração seus quatro módulos: o curso de formação de gestores do espaço físico e do patrimônio escolar; a bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais diversos; o espaço destinado à troca de experiências; e o espaço destinado às legislações e orientações.

A avaliação do curso de formação será realizada a longo prazo, pois o curso será iniciado no primeiro ano de mandato do gestor. Em sua execução, a avaliação será dos recursos utilizados, dos temas trabalhados e dos tutores. O objetivo da avaliação será o melhoramento do curso, tendo dessa maneira um caráter formativo.

Quanto à bolsa virtual de móveis, equipamentos e materiais, a forma de acompanhamento e avaliação será por meio de relatórios futuros de quantidades de materiais remanejados. Desse modo, poderá ser estimada a quantidade de itens e valores movimentados e economizados.

Tanto o espaço de troca de experiências como o de legislações e orientações serão avaliados de acordo com a quantidade de acessos e downloads executados no site. Assim, poderá ser verificada a utilidade desse espaço para os gestores do espaço físico e do patrimônio da escola.

3.9 Dificuldades

Existem algumas dificuldades previstas para a implantação do AGEF. A primeira delas é que há a possibilidade da implantação não seguir as diretrizes nas quais o espaço foi planejado, em relação aos recursos humanos e materiais requeridos para a execução da proposta. A disponibilidade desses recursos vai depender de autorização e da compreensão das instâncias superiores, que precisam se sensibilizar com a proposta.

Uma segunda dificuldade a ser enfrentada é conseguir com que os gestores entendam a importância do ambiente e se sintam motivados a participar efetivamente para o sucesso do projeto.

3.10 Considerações Finais

Por meio desta dissertação criaram-se as seguintes questões problema: até que ponto os conhecimentos adquiridos no Módulo VII do Progestão estão sendo suficientes para que os diretores das escolas estaduais da SRE/SL conduzam adequadamente os processos de gestão do espaço físico e do patrimônio escolar? Por que, apesar dos conhecimentos obtidos no curso, os diretores de escola ainda apresentam dificuldades de compreensão e de condução destes processos?

Diante desses questionamentos, observou-se que, de fato, existe uma lacuna a ser preenchida, uma vez que o Progestão não supre totalmente as exigências requeridas na gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. O Progestão, portanto, aparece como um primeiro contato de formação que não esgota todas as necessidades do gestor escolar. No entanto, os cursos oferecidos pela SRE/SL não contêm um caráter contínuo e se apresentam de forma fragmentada, atendendo as políticas de cima para baixo e do momento.

Esta pesquisa procurou enfatizar a gestão do espaço físico e do patrimônio escolar, que merece ser tratada como estratégica já que ela pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. Mas este reconhecimento depende da percepção que os gestores têm sobre a dinâmica requerida pela gestão do espaço físico e do patrimônio escolar no sistema escolar.

Nesse sentido, esta dissertação propôs uma ampliação específica na qualificação, bem como um maior apoio aos gestores do espaço físico e do

patrimônio escolar, por meio da criação de um ambiente virtual de aprendizagem e apoio aos gestores. Essa proposta aproxima as demandas diárias do gestor com uma formação e um apoio mais regionalizado, já que a proposta de intervenção está sendo criada e será, possivelmente, executada pelos atores envolvidos diretamente na gestão do patrimônio como um todo. Logo, o envolvimento pode ser um fator determinante no sucesso do Plano de Ação e neste caso deve ser amplamente debatido, acordado e explorado pelos atores envolvidos.

É importante ressaltar um fator que dificultou o desenvolvimento da pesquisa, que foi a escassa literatura referente a temas relacionados à gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. Foi necessário correlacionar o tema gestão do espaço físico e do patrimônio escolar com a bibliografia disponível sobre gestão escolar e outros temas presentes na pesquisa.

Por fim, espera-se que esta dissertação possa instigar novas investigações sobre o tema e que o Plano de Ação seja um projeto Piloto, podendo ser usado em outras Regionais, visto que tais Regionais possuem, aparentemente, as mesmas demandas da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar. Desta forma, esta pesquisa poderá contribuir efetivamente para a melhoria da gestão do espaço físico e do patrimônio escolar de maneira que ela venha a influenciar positivamente na melhoria da qualidade da educação.

Espera-se que esta pesquisa não seja encarada como conclusiva e sim como fonte de novas reflexões para que o trabalho diário do gestor do espaço físico e do patrimônio tenha uma melhor formação e acompanhamento durante o seu percurso.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. **O cotidiano escolar, um campo de estudo**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

BARNARD, Chester Irving. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BERTALANFFY, Ludwing Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, SC, v. 2, n. 1(3), p. 68-80, jan./jul. 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários da Educação - Consed. **Módulo I**. Brasília: Consed, 2006a.

_____. _____. **Módulo VII**. Brasília: Consed, 2006b.

_____. _____. **Progestão**. c2014. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/progestao>>. Acesso em: 26 ago. 2012.

_____. _____. **Regulamento do Prêmio Gestão Escolar**: Ano-base 2010. Brasília: Consed, 2011. Disponível em: <http://www.consed.org.br/centralinfo/download/regulamento_web2.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2013.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 out. 1988.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estados@. **Minas Gerais**. [2012]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=mg>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

_____. Lei nº 4.717, de 29 de junho de 1965. Regula ação popular. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 jul. 1965.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jul. 1993, p. 8269.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e base da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Universidade Federal da Bahia – UFBA. Desafios da Escola: Gestão de Pessoas e do Ambiente Físico Escolar. In: _____. **Gestão do ambiente físico e material da escola**. Salvador: UFBA, 2009. (online). Disponível em:

<<http://www.moodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=10329&chapterid=9622>>.
Acesso em: 16 set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Murilo Bastos da. Metodologias para Estudo dos Usuários de Informação Científica e Tecnológica. **R. Bibliotecon.**, Brasília, DF, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982. Disponível em:
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbogliolo.eci.ufmg.br%2Fdownloads%2FCUNHA_1982.pdf&ei=C2saU9_jK4Tw0QHN64GICw&usg=AFQjCNFcFb004K-Z5LutulnLkPj2LW-3tQ>. Acesso em: 14 mar. 2013.

DAVID, Marcus Vinicius; TANURE, Marcus; RIANI, Frederico. **Gestão financeira da educação pública e suas fontes de financiamento**. Juiz de Fora, MG, Abr./Maio 2013. (Acesso restrito). Disponível em:
<<http://www.ppgp.caedufjf.net/couse/view.ppd=7>>. Acesso em: 17 set. 2013.

DIDONET, Vital. Programa Salto para o Futuro. **Escola do sonho à realidade**: Padrões mínimos de qualidade do ambiente escolar. 2002. Disponível em:
<<http://www.tvebrasil.com.br/saldo/boletins2002/eqq/eqqtxt3.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2008.

DUTRA, Rogéria Campos de Almeida; MICARELLO, Hilda Aparecida Linhares da Silva; MELO, Manuel Fernando Palácios da Cunha. O Método de Caso na formação de gestores da educação pública: uma experiência na pós-graduação profissional à distância. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, SP, v. 12, p. 305-318, 2013. Disponível em:
<http://www.abed.org.br/revistacientifica/_Brazilian/2013/6A_Artigo_Rbaad_Portugues_2ed.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

ELALI, Gleice Azambuja. O ambiente da escola - o ambiente na escola: uma discussão sobre a relação escola-natureza em educação infantil. **Estudos de Psicologia** [online], Natal, RN, v. 8, n. 2, p. 309-19, 2003. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v8n2/19047.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Olga. **Administração de materiais**. Brasília: UnB, 2009. 80 p.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eduardo. **Autonomia da Escola**: Princípios e propostas. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004. (Guia da escola cidadã, v. 1).

_____. **Projeto da escola cidadã**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1994. (Mimeo).

GALVÃO, Izabel. **Cenas do cotidiano escolar**: conflito sim, violência não. Petrópolis: Vozes, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco e competências**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 136 p.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

_____. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

_____. Perspectivas da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho de gestor escolar. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA, Josélia Barbosa. Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, MG, v. 2, n. 2, 2012.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 97-112, 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

MARTINS, Ricardo Chaves de Resende; AGUIAR, Rui Rodrigues. **Progestão**: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da Escola? (Módulo VII). Brasília: Consed, 2001.

MASLOW, Abraham Harold. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20 ago. 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELATTI, Sheila Pérsia do Prado Cardoso. **A arquitetura escolar e a prática pedagógica**. 2004. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=277>. Acesso em: 11 jul. 2010

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino, para fins de sistematização das normas e regulamentos pertinentes. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 09 abr. 2009a.

_____. Decreto nº 45.242, de 11 de dezembro de 2009. Regulamenta a gestão de material, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 11 dez. 2009b.

_____. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 27 dez. 2011a.

_____. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 21 jan. 2011b.

_____. _____. Programa de Capacitação a Distância Para Gestores Escolares – Progestão. **Relatório Circunstanciado 2004-2010**. Belo Horizonte: SEE, 2011c.

_____. Resolução nº 1.346, de 08 de junho de 2009. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 09 jun. 2009c.

_____. Resolução nº 90, de 18 de dezembro de 2002. Estabelece normas de procedimentos para o reaproveitamento, a movimentação, a alienação de material e outras formas de seus desfazimento, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 18 dez. 2002.

_____. Resolução nº 2075, de 23 de março de 2012. Dispõe sobre procedimentos de alienação de bens móveis inservíveis, irrecuperáveis e antieconômicos, por venda em leilão, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 23 mar. 2012.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o Dia a Dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

LOPES, Jader Janer Moreira; CLARETO, Sônia Maria (Orgs.). **Espaço e educação**: travessias e atravessamentos. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2007.

NOËL, Alain. Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation through Daily Activities of CEOs. **Strategic Management Journal**, 10 (1), 33-49, 1989.

OLIVEIRA, Vera Barros de. **O brincar e a criança do nascimento aos seis anos**. Petrópolis: Vozes, 2000.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**, July, 1996, p. 48-54.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A Dimensão Pedagógica da Gestão da Educação. In: RODRIGUES, Maristela; BRAGA, Ana Catarina (orgs.). **Guia de Consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação – PRASEM II**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 1999. p. 77-114.

ROSA, Eloísa Helena de; GALERA, Joscey Bassetto. **A Gestão do Espaço Físico Escolar: Um desafio Social**. 2002. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1699-8.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2013.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano 1, n. 1, 2009. Disponível em: <http://portaldoaluno.webaula.com.br/Biblioteca/Acervo/Basico/O01655/Biblioteca_104444/pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2013.

SAGER, Fabio. **O Significado do Espaço Físico da Escola Infantil: Uma Abordagem das Representações Sociais do Lugar**. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002.

SAMPAIO, Jäder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm.** São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2009.

SANTANA, Tatiana Menezes. A relação da arquitetura escolar com a aprendizagem. In: Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade, 4., 2010, Laranjeiras. **Anais...** Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/ivcoloquio/cdcoloquio/eixo_12/e12-14.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

SÁTYRO, Natália; SOARES, Sergei. A infra-estrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005. Brasília: Ipea, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1752/1/TD_1267.pdf>. Acesso em: 14 de março 2013.

STEWART, Rosemary. Managerial Agendas: Reactive or Proactive? **Organizational Dynamics**, 8 (2), 34-47, 1979.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. 224 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Apresentação do pesquisador

Atualmente sou Analista Educacional/Administrador na Superintendência Regional de Sete Lagoas. Trabalho diretamente no setor de infraestrutura escolar desta Superintendência de Ensino. Identifico problemas na gestão de mobiliário, equipamentos e rede física.

O Progestão me despertou interesse por estar ligado diretamente à minha formação acadêmica de Administrador e pós-graduado em Gestão de Negócios e por ser um programa com objetivo de melhorias, qualificação e participação na gestão escolar, promovendo a capacitação de diretores, vice-diretores, coordenadores, secretários e representantes dos colegiados escolares, das redes estadual e municipal de ensino.

Analisando meu cotidiano dentro da Superintendência defini como foco da minha dissertação a avaliação de uma das etapas do Progestão, mais precisamente do Módulo VII, que aborda o gerenciamento do espaço físico escolar e o patrimônio da escola.

Suspeito que os gestores não se apropriam dos treinamentos realizados e não utilizam o diagnóstico da rede física como ferramenta de gestão. Também pretendo identificar se o Progestão prepara o Gestor para lidar com as demandas diárias da Infraestrutura escolar.

Apêndice 2 – Modelo de questionário de pesquisa

Universidade Federal de Juiz de Fora

Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro(a) Respondente,

Este questionário busca conhecer suas opiniões sobre a formação de gestores de escola oferecido pelo Progestão e mais especificamente sobre o módulo de gestão do espaço físico e do patrimônio da Escola.

As informações fornecidas por você são importantes para a elaboração da minha Dissertação, atividade obrigatória do Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Você não será identificado na pesquisa porque o sigilo será garantido. Os resultados dessa pesquisa serão divulgados em 2013.

Espero contar com sua ajuda para responder com sinceridade as perguntas abaixo, garantindo a qualidade da pesquisa.

Obrigado e bom trabalho!

I - IDENTIFICAÇÃO

1) Cargo/função que exerce nessa escola:

- a) () Diretor(a)
- b) () Vice-diretor(a)
- c) () Orientador(a) Educacional
- d) () Outro

Tempo de serviço:

2) Na rede estadual de ensino	3) Nesta escola
a) De 01 a 03 anos ()	a) De 01 a 03 anos ()
b) De 04 a 06 anos ()	b) De 04 a 06 anos ()
c) De 07 a 10 anos ()	c) De 07 a 10 anos ()
d) Mais de 10 anos ()	d) Mais de 10 anos ()

4) Nível de escolaridade: (Observação: Marque a sua última titulação completa)

- a) Ensino Médio Completo ()
- b) Ensino Superior ()
- c) Pós-Graduação *latu sensu* ()
- d) Mestrado ()
- e) Doutorado ()

5) Você concluiu graduação em: (assinale mais de uma alternativa, se for o caso)

- a) Pedagogia
- b) Licenciatura na área de educação
- c) Administração
- d) Outro curso superior.

6) Além do Progestão você frequentou atividades de formação continuada (cursos, encontros, seminários etc.) relacionados à gestão educacional nos últimos dois anos?

- a) Sim, oferecidos pela SEE/MG
- b) Sim, oferecidos pela SRE/SL
- c) Sim, somente por iniciativa própria.
- d) Não participei de atividades de formação na área de gestão neste período.

O Progestão é um curso de formação continuada e em serviço, organizado nas modalidades à distância e presencial que tem como proposta o oferecimento de oportunidades de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento de competências profissionais, com base na metodologia de ação-reflexão-ação, do aprender fazendo e da resolução de problemas, e tem como objetivo a formação de lideranças comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública.

7) Qual edição que você cursou o Progestão?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| () 1ª edição 2004 | () 5ª edição 2008/2009 |
| () 2ª edição 2005 | () 6ª edição 2009/2010 |
| () 3ª edição 2006 | () 7ª edição 2010/2011 |
| () 4ª edição 2007/2008 | () 8ª edição 2012 |

8) Sobre o nível de conhecimento adquirido com o Progestão como um todo. Você considera que o Progestão proporcionou um conhecimento sobre Gestão Escolar?

- a) Baixo insuficiente
- b) Médio intermediário
- c) Alto suficiente

9) As perguntas do quadro abaixo pretendem verificar o grau de competência que você como gestor escolar adquiriu sobre o gerenciamento do espaço físico e do patrimônio escolar com o Módulo VII do Progestão. Oriente-se para responder por essa legenda:

- 1 – Adquiri conhecimento
- 2 – Adquiri conhecimento e prática básica
- 3 – Adquiri conhecimento e prática intermediária
- 4 – Adquiri conhecimento e prática avançada

Em relação à gestão do material e patrimônio da escola:

Nível de Competências para:	1	2	3	4
Conceitos (patrimônio escolar, patrimônio público e privado, patrimônio material e imaterial) que estão relacionados com a gestão do espaço físico e do patrimônio da escola.				
Organização do trabalho escolar a gestão do material e do patrimônio.				
Construir vínculos entre a gestão do material e do patrimônio e a gestão pedagógica da escola.				

Em relação ao patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar:

Nível de Competências para:	1	2	3	4
Identificar as relações estabelecidas entre a sua escola e a rede de ensino em que ela se insere e seus reflexos na gestão do material e do patrimônio escolar.				
Diagnosticar as necessidades de ampliar, reformar a sua escola ou simplesmente distribuir os futuros alunos pelos atuais estabelecimentos, sem a necessidade de realizar obras.				
Identificar as relações entre o patrimônio escolar e a gestão pedagógica de sua escola.				
Realizar a identidade física de se sua escola?				
Identificar claramente suas responsabilidades no contexto da autonomia escolar, ou seja, as providências que o gestor escolar deve tomar tão logo sejam adquiridos bens para a sua escola?				

Utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar:

Nível de Competências para:	1	2	3	4
Compreender os conceitos de infraestrutura, equipamentos, material permanente, material de consumo e material de distribuição gratuita.				
Planejar o uso dos espaços em articulação com o uso do tempo e dos recursos financeiros da escola.				
Elaborar o plano de manutenção e conservação do patrimônio escolar.				

Aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola:

Nível de Competências para:	1	2	3	4
Identificar os principais aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição do patrimônio escolar.				
Estabelecer vínculos entre o processo de contratação de serviços e aquisição, registros e reposição do patrimônio escolar e os objetivos pedagógicos da escola.				
Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação a aquisição de bens.				
Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao registro de bens.				
Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação a manutenção de bens.				
Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação a alienação de bens.				
Conseguir enumerar as responsabilidades do gestor escolar em relação ao furto e roubo de bens.				

10. Sobre a afirmação: “A capacitação oferecida pelo Modulo VII do Progestão me garantiu a execução adequada da gestão do patrimônio escolar”.

- a) Discordo completamente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo parcialmente

11. Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as tarefas diárias na gestão do patrimônio e do espaço físico?

- ☐ () Pleno
- ☐ () Suficiente
- ☐ () Em desenvolvimento
- ☐ () Iniciante

12. A SRE lhe proporcionou a possibilidade de participar de algum curso além do Progestão de formação para a gestão do patrimônio e do espaço físico após a sua nomeação?

- ☐ () Não
- ☐ () Sim, como política de formação de gestores da SEE-MG
- ☐ () Sim, esporadicamente

13. Caso tenha respondido não a questão anterior, passe a questão 14. Caso tenha respondido sim, informe a avaliação que você faz sobre a relevância desta formação na sua prática diária.

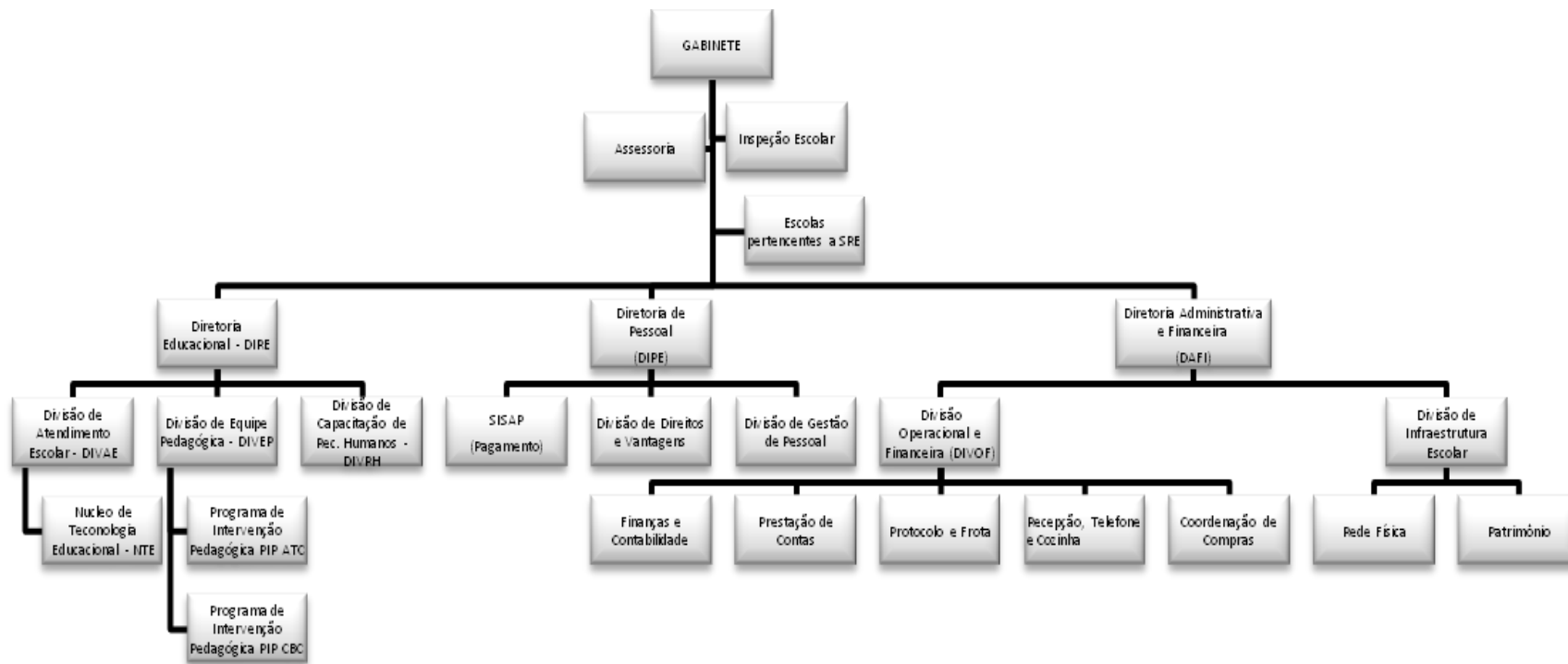
- ☐ () Não fez diferença, continuo utilizando as mesmas práticas de sempre.
- ☐ () Fez diferença, consigo planejar melhor minhas atividades e consequentemente gerenciar melhor meu patrimônio e o espaço físico da escola.

14. O suporte que é oferecido pela SRE/SL na gestão do patrimônio e do espaço físico da escola é?

- ☐ () Muito acima das necessidades da instituição
- ☐ () Acima das necessidades da instituição
- ☐ () Atende as necessidades da instituição
- ☐ () Abaixo das necessidades da instituição
- ☐ () Muito abaixo das necessidades da instituição

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SRE/MG.